

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Branko R. Maričić, Saša Veljković, Aleksandar Đorđević
MERENJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA
Customer satisfaction measurement

**Jelena Matanović, Vanja Slijepčević, Milica Obrić,
Nebojša Majstorović, Boris Popov**
INVOLVIRANOST POTROŠAČA U PROIZVOD I RELACIJE SA
GENERALNIM KAUZALNIM ORIJENTACIJAMA
Consumer involvement in the product with general causality orientations

Bojan Krstić, Ivan Krstić
KOMPLEMENTARNOST PRIMENE KONCEPATA UPRAVLJANJA
ZNAJEM I INTERNOG MARKETINGA
Application complementarity of the knowledge management and
internal marketing concepts in the aim of increasing enterprise's intellectual capital

Anton Vorina, Božidar Veljković
MODERN QUALITY MANAGEMENT IN HOTEL TOURISM
Moderan menadžment kvaliteta u hotelskom turizmu

Sanda Renko, Inga Grgić
VAŽNOST IZLOGA U STVARANJU IDENTITETA I ATRAKTIVNOSTI PRODAVNICE
The importance of store windows in creating store identity and store attractiveness

Jasmina Markov, Biljana Lazić
DIFFERENCES IN LEGISLATION OF DATA PRIVACY PROTECTION
IN INTERNET MARKETING IN USA, EU AND SERBIA
Razlike u zakonskoj regulativi zaštite privatnosti podataka
u internet marketingu u SAD, EU i Srbiji

Vladimir Njegomir, Jelena Ćirić
ZAŠTITA KORISNIKA FINANSIJSKIH USLUGA:
SLUČAJ OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA I INVESTICIONIH FONDOVA
The protection of financial services users:
the case of insurance companies and investment funds

Predrag D. Radojević
PRIKAZ KNJIGE: "POSLOVNO PREGOVARANJE"
Review of the book "Business negotiations"

Volume 43

Godina / Year 2012

ISSN 0354-3471

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 1770354 1347007

PRVI I PRAVI

OSNOVAN 1937



Univerzitet u Beogradu
Ekonomski fakultet

www.ekof.bg.ac.rs



UVODNIK/EDITORIAL

Urednik, prof. dr Ljiljana Stanković233
--	------

ČLANCI/PAPERS

Merenje satisfakcije potrošača.235
--	-------------

Customer Satisfaction Measurement

Branko R. Maričić, Saša Veljković, Aleksandar Đorđević

Involviranost potrošača u proizvod i relacije sa generalnim kauzalnim orijentacijama245
---	-------------

Consumer Involvement in the Product with General Causality Orientations

Jelena Matanović, Vanja Slijepčević, Milica Obrić, Nebojša Majstorović i Boris Popov

Komplementarnost primene konceptata upravljanja znanjem i internog marketinga.253
---	-------------

Application Complementarity of the Knowledge Management and Internal Marketing Concepts in the Aim of Increasing Enterprise's Intellectual Capital

Bojan Krstić, Ivan Krstić

Modern Quality Management in Hotel Tourism264
---	-------------

Moderan menadžment kvaliteta u hotelskom turizmu

Anton Vorina, Božidar Veljković

Važnost izloga u stvaranju identiteta i atraktivnosti prodavnice.270
--	-------------

The Importance of Store Windows in Creating Store Identity and Store Attractiveness

Sanda Renko, Inga Grgić

Differences in Legislation of Data Privacy Protection in

Internet Marketing in USA, EU and Serbia279
---	-------------

Razlike u zakonskoj regulativi zaštite privatnosti podataka u internet marketingu u

SAD, Evropskoj Uniji i Srbiji

Jasmina Markov, Biljana Lazić

Zaštita korisnika finansijskih usluga: slučaj osiguravajućih društava i investicionih fondova288
--	-------------

The Protection of Financial Services Users: The Case of Insurance Companies and Investment Funds

Vladimir Njegomir, Jelena Čirić

Prikaz knjige: „Poslovno pregovaranje“300
---	-------------

Predrag D. Radojević

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 43; Broj/Issue 4;
Godina/Year 2012
QMJED 43 (4)

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)

Fedor dr Roko (1969-1974)
Milisavljević dr Momčilo (1974-1980)
Milanović dr Radovan (1981-1982)

Editors-in-Chief 1969-2009

Tihi dr Boris (1983-1984)
Vasiljev dr Stevan (1985-1990)
Jović dr Mile (1990-2009)

IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER

SeMA – Srpsko udruženje za Marketing
Kamenička 6, Beograd
Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125
e-mail: redakcija@sema.rs

SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel/Faks +381 (11) 30-21-222

OSNIVAČ ČASOPISA

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

FOUNDER

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Dr Ljiljana Stanković

EDITOR-IN-CHIEF

REDAKCIJA ČASOPISA

Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš
Dr Branko Maričić, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija
Dr Momčilo Đorđević, Ekonomski fakultet Kragujevac
Dr Radoslav Senić, Ekonomski fakultet Kragujevac

EDITOR BOARD

Dr Tihomir Vranešević, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska)
Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet
Univerzitet Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)
Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,
San Jose State University (SAD)

SEKRETAR

Dr Jelena Filipović

JOURNAL ADMINISTRATION

REDAKCIJA ČASOPISA

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

EDITORIAL OFFICE

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.

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

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

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.

Časopis **MARKETING** je zvanična publikacija SeMA.

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339

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

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





Urednik, prof. dr Ljiljana Stanković

Marketing kao vodeći časopis nacionalnog značaja nastavlja uspešnu tradiciju publikovanja radova u kojima su razmatrana aktuelna pitanja koja su predmet istraživanja, pre svega, marketinga kao nauke.

Publikovani radovi sadrže teorijsko-empirijsku analizu aktuelnih problema koji su u fokusu istraživanja marketinga kao naučne discipline, ali i poslovne koncepcije. Odgovarajućom analizom originalnih teorijskih i empirijskih istraživanja proveravane su postojeće paradigme i inicirane nove koje doprinose razvoju teorije i prakse marketinga.

Izražena je tematska raznovrsnost, kao i bogatstvo istraživačkih i analitičkih postupaka što značajno doprinosi unapređenju imidža i reputacije Časopisa. U cilju kontinuiranog unapređenja kvaliteta časopisa, kao glasila Srpskog udruženja za marketing, Redakcija je odlučila da u narednoj godini promovise rad stručnih interesnih grupa koje postoje u okviru SeMA za pojedine oblasti marketinga.

Polazna i završna tačka u marketingu i lancu vrednosti su potrošači. Stoga je i logično opredeljenje Redakcije da svesku 1 za 2013 godinu posveti problemima zaštite potrošača, a urediće je profesor dr Branko Maričić, predsednik SeMA i *SIG Potrošačke organizacije i zaštita potrošača*.

Polazeći od činjenice da će nacionalna i poslovna konkurentnost sve više biti uslovljena razvojem novih poslovnih i marketing modela i inovacijama u svim oblastima, opredeljenje je Redakcije da svesku 3 za 2013. godinu posveti razmatranju problema iz domena rada *SIG Marketing korporativno i strateško planiranje*. Tema broja je „*Razvoj strategijskog marketinga*“. Očekujemo da će predložena tema predstavljati izazov za autore koji će svojim priložima doprineti unapređenju teorije i prakse marketinga.



Merenje satisfakcije potrošača*

Branko R. Maričić,
Saša Veljković,
Aleksandar Đorđević

Abstrakt: Satisfakcija potrošača je značajna u poslovnom upravljanju jer predstavlja dugoročni osnov profitabilnosti, kako pojedinih linija proizvoda i usluga tako i preduzeća u celini. Satisfakciju potrošača, u savremenim tržišnim uslovima karakteriše veliki broj alternativa koje mogu da zadovolje istu potrebu ili želju potrošača, a preduslov su retencije, lojalnosti i pozitivne usmene komunikacije između preduzeća i prodavaca s jedne i potrošača s druge strane. Preduzeća ulažu sve više investicija i upravljačkih napora u unapređivanje satisfakcije potrošača. Unapređivanje satisfakcije potrošača podrazumeva njeno merenje i preduzimanje adekvatnih marketing strategija i taktika, kao i korektivnih mera. U radu su predstavljeni poznati pokušaji merenja satisfakcije potrošača na makro i mikro nivou marketinške analize.

Indeks satisfakcije potrošača je važan pokazatelj ostvarenog kvaliteta i tržišnih performansi preduzeća i može se izračunavati na mikro i makro nivou. Nacionalni indeksi satisfakcije potrošača predstavljaju korisne okvire za analizu konkurentnosti nacionalnih ekonomija, privrednih grana i pojedinačnih preduzeća, a koriste se i za čitav niz drugih aspekata posmatranja i analize. Standardizacija indeksa satisfakcije potrošača u različitim zemljama omogućuje uporedivost dobijenih podataka, što daje novi kvalitet analize u eri globalizacije i internacionalizacije poslovanja.

Ključne reči: marketing, potrošači, satisfakcija, merenje satisfakcije, indeksi satisfakcije

1. SATISFAKCIJA POTROŠAČA I ZNAČAJ NJENOG MERENJA

Satisfakcija potrošača je osnovni cilj marketing aktivnosti tržišnih aktera. Postiže se kreiranjem i isporučivanjem vrednosti potrošačima. Satisfakcija je neposredno iskustvo koje potrošači dožive kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga kao posledicu kreirane i isporučene vrednosti (Johson, Wenhstein, 2007).

Satisfakcija potrošača u savremenom poslovnom upravljanju je jedan od ključnih faktora rasta konkurentne prednosti i profitabilnosti preduzeća (Maričić, 2011).

Prema jednoj od najčešće korišćenih definicija satisfakcija (zadovoljstvo) potrošača (**S**) definiše se kao funkcija očekivanja (**O**) potrošača i uočljivih performansi proizvoda ili usluge (**P**), što se može iskazati formulom:

$$S = f(O, P) \text{ (Maričić, 2011)}$$

Odnos očekivanja i performansi proizvoda ima više različitih relacija što direktno određuje nivo satisfakcije potrošača. Prva relacija se odnosi na slučaj kada su performanse proizvoda manje od očekivanja potrošača (**O > P**), tada je satisfakcija negativna (disatisfakcija). Druga relacija se odnosi na slučaj kada proizvod ispunjava očekivanja potrošača (**O=P**) i u tom slučaju postoji satisfakcija i potrošač uglavnom biva zadovoljan. Treća relacija odnosi se na slučaj kada performanse proizvoda prevazilaze očekivanja potrošača (**O < P**), što predstavlja viši nivo satisfakcije koji može dovesti čak do oduševljenja potrošača.

Sušтина savremenog marketinga i biznisa je kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima koje su u skladu sa njihovim očekivanjima i preferencijama. U literaturi iz poslovnog upravljanja insistira se na razlici između vrednosti koja se označava kao *potrebna (stvarna)*, koju potrošači očekuju od proizvoda i *superiorne vrednosti*, koja je osnov sticanja konkurentne prednosti na tržištu. Superiorna vrednost je ona koja je iznad očekivanja potrošača, koja se više nego pozitivno odražava na njihovu

* Rad je na engleskom jeziku objavljen i predstavljen na Međunarodnoj naučnoj konferenciji „Contemporary issues in economics, business and management – EBM“ na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu, decembra 2012. godine.

satisfakciju i omogućuje sticanje konkurentske prednosti na tržištu (Milisavljević, 2010).

Satisfakcija direktno zavisi od koristi proizvoda ili usluge za potrošače. Naime, performanse proizvoda zavise od funkcionalnih, estetskih i drugih karakteristika proizvoda i kvaliteta. Vrednost za potrošača je složenija kategorija koja pored elemenata koristi ima i elemente žrtvovanja, te stoga preciznije objašnjenje podrazumeva da se u analizi satisfakcije proširi dijapazon posmatranja (Oliver, 2002). Objašnjenje zavisnosti satisfakcije i kreirane vrednosti zahteva definisanje razlike između očekivane i isporučene vrednosti. Potrošači odluku o kupovini donose na osnovu očekivane vrednosti *Ve (value expected)*. Vrednost koju zaista dobijaju je stvarna (isporučena) vrednost, koja se u literaturi naziva dobijena vrednost *Vd (value delivered)*. Odnos između očekivane i isporučene vrednosti može biti različit, što utiče na stepen satisfakcije potrošača. Mogući odnosi predstavljeni su na slici 1.

Ukoliko je isporučena (dobijena) vrednost jednaka ili veća od očekivane vrednosti ($Vd \geq Ve$) kod potrošača postoji satisfakcija. Ako je isporučena vrednost značajnije veća od očekivane, reč je o superiornoj satisfakciji koja kod potrošača nekada izaziva oduševljenje. U savremenoj literaturi iz marketinga sve češće se navodi kao imperativ uspešnog poslovanja.

Prema modelu prikazanom na slici 1, postoje dva nivoa satisfakcije potrošača. *Prvi nivo satisfakcije* (na slici označen u kvadratu satisfakcija), u osnovi ima tradicionalni pristup satisfakciji, prema kojem stepen satisfakcije potrošača zavisi od očekivanja i performansi proizvoda ili usluge. Razlika između prvog nivoa u odnosu na tradicionalni pristup satisfakciji je u tome što analiza satisfakcije potrošača zavisi od dva elementa:

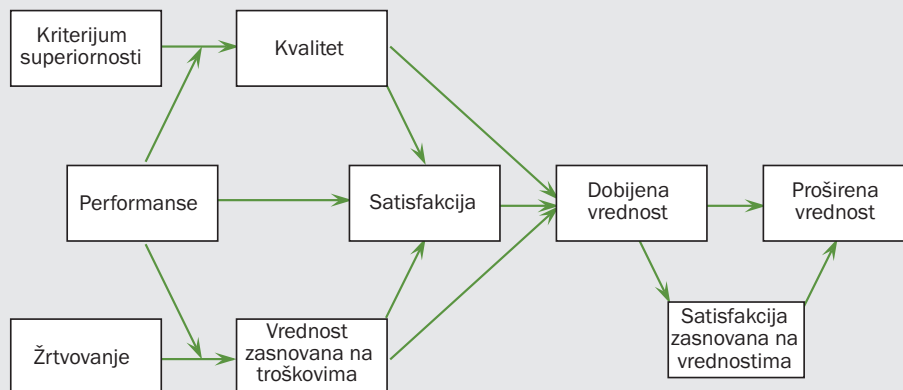
- karakteristika proizvoda i kvaliteta, koji spadaju u koristi; i
- žrtvovanja koja se izražavaju kroz troškove za potrošače.

Dakle, prvi nivo satisfakcije zavisi od očekivane osnovne vrednosti. *Drugi nivo satisfakcije* (na slici označen u kvadratu dobijena vrednost) je širi koncept koji pored osnovne vrednosti uzima u obzir i dodate vrednosti kreirane u različitim delovima lanca snabdevanja. Drugi nivo satisfakcije naziva se još i satisfakcijom zasnovanom na vrednostima (value based satisfaction) i zavisi od potrošačevih očekivanja totalne vrednosti, koja se kreira u celokupnom lancu snabdevanja.

Redefinisan pristup satisfakciji potrošača ukazuje da je u cilju potpunijeg objašnjenja i razumevanja satisfakcije neophodan složeniji pristup koji je baziran na konceptu vrednosti za potrošače. Činjenica je da satisfakciju treba objašnjavati u kontekstu kreirane vrednosti što potvrđuje veći broj empirijskih istraživanja (Zeithmal, 2008).

U savremenom poslovnom upravljanju satisfakcija potrošača je jedan od osnovnih ciljeva marketinga, ali i sredstvo za postizanje drugih ciljeva poslovanja (profit, tržišno učešće, stepen lojalnosti). Izražena konkurencija i visoki zahtevi savremenih potrošača, koji su sve više odlika i tržišta Republike Srbije, nametnuli su potrebu kontinuiranog unapređivanja kvaliteta proizvoda i usluga, kako bi se podigao nivo satisfakcije i lojalnosti potrošača. Satisfakcija se postiže ukoliko se kroz proces kreiranja i isporučivanja vrednosti dostignu ili nadmaše očekivanja potrošača. Satisfakcija je složena kategorija zbog visokog stepena heterogenosti

SLIKA 1. Redefinisani model satisfakcije



Izvor: Oliver, W. (2007), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research* (Holbrook M.), Taylor & Francis, New York.

očekivanja potrošača i postojanja različitih mogućnosti njihovog zadovoljavanja.

Da bi se uspešno upravljalo marketingom u konkurentskom okruženju i odredila efektivnost i efikasnost različitih instrumenata marketinga i marketinških koncepata, neophodno je merenje satisfakcije. To je svojevrsni pokušaj objektiviziranja i kvantifikovanja subjektivnih percepcija potrošača. Na osnovu rezultata merenja mogu da se sagledaju različiti efekti i preduzmu adekvatne mere u cilju unapređivanja poslovanja.

Razvijeni su različiti koncepti, metodi i tehnike merenja satisfakcije potrošača. Razlikuju se mikro i makro pristup merenju satisfakcije potrošača. Mikro nivo merenja satisfakcije podrazumeva merenje efektivnosti i efikasnosti marketing miksa tržišnih aktera (npr. preduzeća). Makro pristup merenja satisfakcije potrošača odnosi se na stepen uspešnosti zadovoljavanja potreba i želja potrošača na nivou nacionalne ekonomije ili nekog od privrednih sektora.

2. MERENJE SATISFKACIJE POTROŠAČA NA MAKRO NIVOU

Satisfakcija se javlja kao preduslov uspešne saradnje potrošača i preduzeća u izraženo konkurentskim uslovima savremenog poslovanja. Posmatrano sa makro aspekta, u nacionalnoj ekonomiji, ovaj podatak govori o načinu na koji ekonomija posluje u funkciji zadovoljavanja potrošača, ali i o razlikama između pojedinih sektora, kao i konkretnih preduzeća (konkurenata), sa stanovišta sposobnosti i načina da se ispune (zadovolje do određenog nivoa) potrebe i želja potrošača. Osim toga, na nivou nacionalne ekonomije, na osnovu vrednosti indeksa satisfakcije potrošača, moguće je predvideti kretanje bruto domaćeg proizvoda i lične potrošnje, ali i u kojem procentu je povećanje cena određenog proizvoda prouzrokovano poboljšanjem kvaliteta, a ne rastom inflacije. Zbog toga, nacionalni barometri, ili indeksi satisfakcije potrošača, imaju veliki značaj za kreatore makroekonomske politike jedne zemlje. Prema nekim autorima, produktivnost pokazuje kvantitativni aspekt poslovanja preduzeća i cele nacionalne ekonomije, a indeksi satisfakcije potrošača pokazuju kvalitet tih odnosa (Fornell, 1992, str. 7). Moglo bi se zaključiti da se modeli za praćenje satisfakcije potrošača na makro nivou razvijaju kako bi se promovisao kvalitet i privreda učinila konkurentnijom, odnosno kako bi se pratilo „zdravlje“ nacionalne ekonomije i pojedinih sektora, kao i način na

koji se ispunjavaju primarni ciljevi poslovanja u pogledu zadovoljavanja potreba i želja potrošača.

Zbog svega navedenog ne čudi sve veći interes da se prati satisfakcija na makro nivou, što je imalo odrazu u velikom broju postavljenih modela u različitim zemljama sveta. Naročito se ovi modeli intenzivno razvijaju poslednjih dvadesetak godina. Oni imaju veliki značaj na nivou nacionalnih ekonomija, ali i na nivou privrednih grana i pojedinačnih preduzeća. Iako još uvek ne postoji opšteprihvaćeni svetski model, primetan je trend sve veće globalizacije i standardizacije i kada su u pitanju nacionalni barometri. Oni često, uprkos nekim razlikama, poseduju i veliki broj sličnosti. Razlog tome može biti i činjenica da satisfakcija potrošača ima univerzalno značenje, ali i da su modeli koji su kasnije nastajali obično polazili od nekog prethodno razvijenog modela, tj. predstavljaju njegovu unapređenu verziju.

Primena identičnog modela u različitim privrednim granama različitih zemalja, kao ključnu prednost ima uporedivost dobijenih podataka, što je i preduslov za poboljšanje satisfakcije potrošača, tržišnih performansi preduzeća i opšteg ekonomskog stanja konkretne države, ali i šire posmatrano. Stoga su opšti trend globalizacije i internacionalizacije, kao i udruživanja zemalja (poput širenja Evropske unije), uticali i na područje merenja satisfakcije potrošača na makro nivou. Osim toga, neki od modela za praćenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou, predstavljaju osnov praćenja u raznim zemljama, kupovinom licence ili saradnjom sa stručnjacima koji su izvorno razvijali ove modele.

Istorijski posmatrano, prvi pokušaj kreiranja sveobuhvatnog nacionalnog modela za merenje satisfakcije potrošača realizovan je u Švedskoj 1989. godine (*Sverige Kundbarometer*). Istraživački tim na čelu sa profesorom C. Fornellom razvio je Švedski barometar satisfakcije potrošača (*Swedish Customer Satisfaction Barometer-SCSB*) koji je testiran u prvoj (1989.) godini u 28, a sledeće godine (1990.) u 32 grane švedske privrede (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, Cha, 2001, str. 219). Osnovni cilj bio je praćenje i poređenje indeksa satisfakcije između pojedinih grana, a osim toga i: poređenje rezultata konkretnog preduzeća sa prosekom grane; poređenje rezultata u različitim vremenskim intervalima; predviđanje dugoročnih rezultata i efekata; kao i odgovori na različita pitanja, poput onih o senzitivnosti pojedinih grana (i preduzeća) na satisfakciju potrošača, o efektima ukupnog kvaliteta i cena, o uticaju očekivanja potrošača na satisfakciju, o uticaju žalbi potrošača i efekata usmene propagande itd. (Fornell, 1992, str. 10-11)

Među prvim pokušajima merenja satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou treba pomenuti i nemački barometar (*Deutsches Kundenbarometer - DK*), koji je nastao 1992. godine, na inicijativu *Nemačkog udruženja za marketing*, i uz podršku *DeutschePost*. *Nemački barometar satisfakcije* uspostavljan je kao rezultat snage i razvijenosti orijentacije na potrošače nemačkih privrednih grana i preduzeća. Model pruža osnovu za kontinuirano praćenje i poboljšanje satisfakcije nemačkih građana. Ovaj model u istraživanje uključuje preko 50 grana nemačke privrede. Godišnje se po ovom modelu obavi oko 45.000 intervjua primenom CATI tehnike (Grigoroudis, Siskos, 2004, str. 340). Nemački barometar se u metodološkom smislu značajno razlikuje od ostalih nacionalnih modela. Naime, u ovom modelu satisfakcija potrošača meri se samo putem jedne tvrdnje (ukupno zadovoljstvo potrošača proizvodom/uslugom). Osim toga, ovde ne postoji sistem kauzalnosti između ispitivanih pronejivih, tako da se za *Deutsches Kundenbarometer* ne može reći da predstavlja model u klasičnom smislu reči (Johnson, Herrmann, Gustafsson, 2002, str. 757).

Posle prvih pokušaja, slične napore da uspostave sistem merenja satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou tokom poslednje decenije prošlog veka uložile su i zemlje poput SAD, Singapura, pojedinih zemalja EU, Švajcarske, kao i Novog Zelanda, Tajvana... Zanimljivo je, na primer da Novi Zeland, Južna Koreja, Malezija i Tajvan, spadaju u grupu zemalja koje su definisale i testirale sopstvene nacionalne modele, dok je veći broj drugih zemalja prihvatio neki od ranije razvijenih modela, pre svega američki (ACSI) i evropski (ECI tj. EPSI), koji su najšire primenjivani u originalnoj ili prilagođenoj verziji. (Bruhn, Grund, 2000, str. 1017-1028; Grigoroudis, Siskos, 2004, str. 335).

Američki indeks satisfakcije potrošača napravio je veliki uspeh i ima široku primenu, tako da je samo u poslednjih nekoliko godina više zemalja sveta po licenci osnivača ovog indeksa, pokrenulo i formiralo sopstvene indekse satisfakcije potrošača. Zanimljivo je da su u realizaciji američkog modela učestvovali stručnjaci koji su razvili i model u Švedskoj. Upravo na osnovu švedskog modela, tim profesora C. Fornella uspostavio je i *Američki indeks satisfakcije potrošača* (*American Customer Satisfaction Index-ACSI*). Model je rezultat zahedničkog rada Američkog udruženja za kvalitet i stručnjaka sa Mičigenskog univerziteta. Inicijalna verzija američkog modela testirana je 1994. godine. Od 1996. godine, prema ovom modelu, naglašava se neophodnost odvojenog merenja kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluga. O popularnosti ovog modela govori i podatak da se od skoro model pri-

menjuje i u Velikoj Britaniji; u Singapuru se po ovom modelu radi od aprila 2008. godine, a *Turski indeks satisfakcije potrošača* (*The Turkish Customer Satisfaction Index - TMME*) krenuo je sa primenom od 2005. godine (Veljković, Marinković, 2010). Najnovija testiranja i primena ACSI indeksa vezana su za Indoneziju, Brazil, Maleziju, Južnu Afriku i Portugal (www.theacsi.org).

Krajem devedesetih godina XX veka pokrenut je i *Evropski indeks satisfakcije potrošača* (ECI - *The European Customer Satisfaction Index*), koji povezuje imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet i vrednost, što sve vodi satisfakciji potrošača. Model je napravljen na način da omogućuje izračunavanje i komparacije na nivou preduzeća, grane i države (Cassel, Eklof, 2001).

ECI suštinski predstavlja adaptaciju američkog modela na evropske prilike. Prvi rezultati studije sprovedene u 11 zemalja Evropske unije prezentirani su tokom 2000. godine. Pojedine evropske zemlje, kao što su Francuska, Danska, Švajcarska, Norveška, Austrija i Holandija, formulisale su i sopstvene nacionalne indekse. Danas se evropski indeks istražuje i vodi u više od 20 zemalja, a za 15 zemalja se rade zasebne studije po ovom indeksu. U najvećem broju zemalja je on sada pod imenom *Extended Performance Satisfaction Index- EPSI* (www.epsi-rating.com).

Inicijalno je uveden i testiran na inicijativu Evropske komisije i pan-evropskih organizacija za kvalitet (*European Foundation for Quality Management - EFQM* i *European Organisation for Quality - EOQ*) tokom 1997. godine (Veljković, Marinković, 2010)

Satisfakcija potrošača i viđeni kvalitet mereni su putem ovog indeksa u velikom broju zemalja, a tokom 2009. godine sprovedeno je preko 900.000 telefonskih intervjua, pri čemu su se oni pored finalnih odnosili i na poslovne kupce. Među zemljama u kojima je meren indeks satisfakcije putem EPSI indeksa izdvajaju se sve zemlje Skandinavije (Norveška, Danska, Finska, Švedska, Island) i Baltika (Letonija, Litvanija, Estonija), kao i više drugih evropskih zemalja (poput Rusije, Češke, Portugala, Grčke, Irske, Ukrajine...) (<http://www.epsi-baltics.org>).

Zanimljiv je primer Norveške, gde su analizom nedostataka švedskog, američkog i evropskog modela, članovi CFI grupe (*Claes Fornell International Group*), predložili niz modifikacija u cilju poboljšanja sistema za merenje satisfakcije potrošača u toj zemlji. Njihovi predlozi inkorporirani su u novi *Norveški barometar satisfakcije potrošača* (*Norwegian Customer Satisfaction Barometer - NCSB*) (Johnson, Gustafsson, Andreasen, Lervik, Cha, 2001, str. 218).

TABELA 1: Komparativni prikaz izabranih modela za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

	Godina nastanka	Osnivač	Broj grana i preduzeća	Latentne varijable	Ograničenja
SCSB	1989.	University of Michigan (i CFI group)	32 privredne grane i oko 130 preduzeća (u Švedskoj)	percipirane performanse, očekivanja, satisfakcija, žalbe, lojalnost	izveštavanje na godišnjem nivou-nedostatak učestalije prezentacije podataka
DK	1992.	GMA & German Post AG	50 privrednih grana (u Nemačkoj)	satisfakcija, odvojen postupak merenja ostalih promenljivih	jedno pitanje za merenje satisfakcije, nedostatak kauzalnog pristupa
ACSI	1994.	CFI Group, University of Michigan & ASQ	43 privredne grane i preko 200 preduzeća (u SAD)	Percipirane performanse, očekivanja, percipirani kvalitet, satisfakcija, žalbe, lojalnost	istraživanja nisu potvrdila signifikantnu povezanost očekivanja i vrednosti, vrednosti i kvaliteta, očekivanja i satisfakcije u pojedinim granama
ECSI	(1997) 1999.	EOQ, EFQM & IFCF	11 zemalja, minimum 3 sektora po zemlji (u pilot istraživanju)	imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet proizvoda, percipirani kvalitet usluge, percipirana vrednost, satisfakcija i lojalnost	mali broj sektora uključenih u pilot-istraživanje u pojedinim nacionalnim ekonomijama
NCSB	2001.	Johnson, et al.	5 uslužnih grana (u Norveškoj)	SERVQUAL dimenzije kvaliteta, cena, rešavanje žalbi, satisfakcija, afektivna privrženost, kalkulatívna privrženost, imidž, lojalnost	veliki broj latentnih promenljivih, nije sprovedena primena modela u proizvodnom sektoru

IZVOR: Veljković S., Marinković V., (2010) „Modeli za merenje satisfakcije na nacionalnom nivou“, „Ekonomske teme“ br. 3

Modeli satisfakcije potrošača podrazumevaju identifikaciju tri grupe promenljivih. To su (Maričić, 2011, str. 469): uzročnici satisfakcije (npr. vrednost, kvalitet, očekivanja), satisfakcija (rezultirajuća varijabla modela) i posledice satisfakcije (žalbe, lojalnost...). Reč je o tzv. latentnim promjenljivima modela, pri čemu je preporučljivo da se svaka od njih meri putem većeg broja konstatacija. Višedimenzionalni pristup podrazumeva preciznije merenje određenih konstrukcija. Generalno, većina promenljivih se meri preko 2-6 konstatacija koje se uključuju u upitnik. Izuzetak od ovog pravila može se javiti u slučaju kvaliteta proizvoda/usluge. Ponekad se kvalitet ispituje putem većeg broja parametara, što je obično slučaj ukoliko se primenjuje SERVQUAL model merenja kvaliteta u sektoru usluga. Ispitanici svoje stavove iskazuju najčešće na desetostepenoj numeričkoj skali, ali se za potrebe sprovođenja ovih merenja primenjuju i petostepene, kao i sedmostepene skale. Vrednost indeksa svake latentne varijable modela kreće se u rasponu 0-100. Indeks određene latentne promenljive prikazuje se kao suma prosečnih ocena koje su ispitanici dali parametrima putem kojih je ona merena, ponderisanih

značajem navedenih parametara za potrošačev izbor proizvoda/usluge (Hill, Alexander, 2006, str. 161).

U tabeli 1 data je komparativna analiza najpoznatijih i prihvaćenih modela merenja satisfakcije na nacionalnom nivou: Švedski barometar satisfakcije potrošača – SCSB, Američki indeks satisfakcije potrošača – ACSI, Evropski indeks satisfakcije potrošača – ECSI (kao preteča i osnova EPSI modela) i Norveški barometar satisfakcije potrošača – NCSB.

U metodološkom smislu, svi nacionalni modeli, sa izuzetkom nemačkog barometra, koncipirani su na principu ispitivanja kauzalnog odnosa latentnih promenljivih. Jedino u DK modelu satisfakcija se ispituje posebno i to putem samo jedne tvrdnje što predstavlja ozbiljno ograničenje i glavnu slabost nemačkog u odnosu na ostale modele. Osim toga, u DK modelu satisfakcija se meri putem petostepene numeričke skale (Johnson, Herrmann, Gustafsson, 2002, str. 757). Važno je istaći i to da se u nemačkom barometru rezultati vezani za kvalitet i lojalnost u pojedinim granama iskazuju u vidu frekvencija, sa ciljem utvrđivanja procenta totalno zadovoljnih, zadovoljnih i nezadovoljnih potrošača (Grigoroudis, Siskos, 2004,

str. 342). Iznete tvrdnje jasno diferenciraju DK od ostalih nacionalnih modela. Švedski i američki model su predstavljali temelj za konstruisanje ostalih nacionalnih indeksa. Brojni istraživači se u svojim studijama uglavnom oslanjaju na *Američki indeks satisfakcije potrošača*. Naime, možemo konstatovati da gotovo svi kasnije formulisani barometri predstavljaju adaptacije švedskog i američkog modela. Ipak, uprkos svim pohvalama i činjenici da je predstavljao uzor za koncipiranje nacionalnih modela u drugim zemljama, ACSI ispoljava izvesne slabosti. Empirijska istraživanja CFI grupe ističu da postoji slaba povezanost između očekivanja i vrednosti. U studijama koje je sproveo tokom 1996. godine, *C. Fornell* je naglasio da se očekivanja potrošača pre odnose na kvalitet nego na vrednost. Zbog toga se javlja određena nejasnoća na relaciji očekivanja-vrednost. *C. Fornell* sugerise da je primetan slab uticaj očekivanja na vrednost u sektoru usluga i proizvodnji trajnih potrošnih dobara. Iskustva potrošača koja oni stižu kroz saradnju sa ponuđačima usluga, utiču da njihova očekivanja vremenom postanu racionalnija, pasivnija ili da čak prestanu da postoje (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, Cha, 2001, str. 228).

Za razliku od američkog, evropski (ECSI) i norveški model pružaju mogućnost detaljnijeg ispitivanja lojalnosti potrošača. Vrednost ECSI modela ogleda se i u činjenici da on pruža uporedive rezultate u većem broju evropskih zemalja. Osim toga, model naglašava neophodnost odvojenog sagledavanja kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluga. Norveški model, i pored generalno opšte dobrog prilagođavanja merenju satisfakcije u uslužnim granama, u pojedinim svojim elementima je previše složen (prisustvo afektivne i kalkulativne privrženosti). NCSB detaljno analizira kvalitet usluga (preko SERVQUAL dimenzija) i uvodi promenljivu „rešavanje žalbi“ kao pokretača satisfakcije, što je novina u odnosu na prethodne modele. Ipak, korisno bi bilo da se ovaj model testira i u proizvodnom sektoru. Postoji opasnost da je NCSB previše prilagođen potrebama uslužnih organizacija, što umanjuje sposobnost modela da obezbedi relevantne podatke na nivou celokupne nacionalne ekonomije (Veljković, Marinković, 2010, str. 383-402).

Što se primene u Republici Srbiji tiče, treba istaći da je 2005. agencija za marketinška istraživanja, *Faktor plus*, iz Beograda, uradila, po licenci ACSI, istraživanja satisfakcije na tržištu Srbije (Maričić, 2011). Osim toga, u planu Ministarstva trgovine i usluga Republike Srbije bilo je da se tokom 2009. i 2010. godine razvije *Indeks zadovoljstva potrošača u Srbiji*. Formirana je radna grupa sastavljena od stručnjaka iz Mini-

starstva, sa Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i Republičkog zavoda za statistiku, koja je imala zadatak da analizira postojeće svetske modele, da uoči specifičnosti potreba i samog tržišta Republike Srbije, kao i da izvrši probna istraživanja i konstruiše model. Opšti ciljevi kontinuiranog praćenja satisfakcije potrošača na teritoriji Srbije, postavljeni od strane Ministarstva bili su povezani sa merenjem kvaliteta proizvoda i usluga viđenog očima potrošača na kontinuelnoj osnovi; jasnijim prikazom stanja u ekonomiji Republike Srbije; upoređivanja sa stanjem u drugim zemljama; podizanjem svesti potrošača i menadžera itd. (Veljković, 2009, str. 123).

Predlog metodologije napravljen je tako da se omogućiti izračunavanje, komparacija i kontinuirano praćenje ukupnog indeksa zadovoljstva potrošača, ali da se u perspektivi izvrši i integralno praćenje i povezivanje ovog indeksa sa indeksom zadovoljstva učesnika u kanalima marketinga na makro nivou u Republici Srbiji (gde se posmatra odnos između proizvođača, maloprodavaca i veleprodavaca). Osim toga, vodilo se računa i o uporedivosti rezultata, te o stremljenju Srbije ka Evropskoj uniji, te se model u najvećoj meri oslanjao upravo na Evropski model merenja satisfakcije potrošača. Nažalost, usled budžetskih ograničenja, promena koje su nastupile u samom Ministarstvu i njegovoj organizaciji, *Indeks zadovoljstva potrošača u Srbiji* nije implementiran u praksi.

3. MERENJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA NA MIKRO NIVOU

Unapređivanje satisfakcije potrošača u preduzećima podrazumeva primenu adekvatnog mernog sistema koji treba da pokaže u kojoj meri je marketing miks program usklađen sa potrebama i željama potrošača. Postoje dva osnovna pristupa u merenju satisfakcije na mikro nivou:

- kvalitativno ili eksploratorno istraživanje koje je načelno subjektivnog karaktera i ima eksperimentalnu karakteristiku; i
- kvantitativno istraživanje koje je objektivnije i može da posluži za preciznije rasuđivanje.
- Oba pristupa su jednako značajna i primenjuju se u merenju satisfakcije potrošača u preduzećima. Svaki ima prednosti i ograničenja. Izbor pristupa uslovljen je ciljevima merenja satisfakcije potrošača i konkretnim potrebama nosioca istraživanja.

Kvalitativno i kvantitativno istraživanje satisfakcije potrošača sprovodi se pomoću brojnih metoda i

tehnika. Interni metodi su na izgled prihvatljiviji za preduzeće, ali su ograničenog dometa zbog dizajna obuhvatnosti uzorka i drugih aspekata istraživanja. Specijalizovane organizacije primenjuju tzv. eksterne metode i tehnike merenja satisfakcije potrošača. Preduzeća se opredeljuju za eksterne metode i tehnike u situacijama kada preduzimaju važnije odluke ili koriste poslovnu politiku u skladu sa promenama i zahtevima tržišta (Maričić, 2011).

Najčešći metodi merenja satisfakcije potrošača koji se koriste u kvalitativnom pristupu su: dubinski intervju i fokus grupe. Pored ova dva osnovna metoda razvijeni su i drugi metodi merenja i tehnike koji u osnovi imaju elemente dubinskog pomenutih. Osnovna prednost primene kvalitativnog pristupa merenja satisfakcije potrošača je što se na osnovu njega mogu utvrditi iskustva potrošača koje su doživeli korišćenjem proizvoda i usluga (Lesley, Lamping, 2000). Kvalitativno istraživanje omogućuje da se sagledaju i pozitivna i negativna iskustva i utvrde osnovni faktori koji su na to uticali. Ovo je značajna prednost s obzirom na činjenicu da je isporučivanje vrednosti jedan od primarnih ciljeva marketing strategije u savremenim uslovima poslovanja (Maričić, Đorđević, 2012). Pored navedenog, bitna prednost kvalitativnog pristupa je i činjenica da je ispitivač ili moderator, koji je stručno osposobljen, u neposrednom kontaktu sa potrošačima u istraživačkom postupku i može da ih motiviše i usmeri diskusiju kako bi se dobile neophodne informacije da bi se utvrdio stepen satisfakcije potrošača i sagledale mogućnosti njenog unapređivanja (Lesley, Lamping, 2000).

Nedostatak kvalitativnog pristupa istraživanju satisfakcije potrošača je u tome što ocene u velikoj meri zavise od sposobnosti ispitivača, što opet nameće visok nivo subjektivnosti. Takođe, kvalitativni pristup se zbog racionalizacije troškova primenjuje na manji broj ispitanika tako da zaključci mogu u značajnoj meri da budu primarno pod uticajem nekog demografskog, socioekonomskog ili psihološkog faktora.

Kvantitativni pristup podrazumeva ispitivanje većeg broja ispitanika (potrošača) uz pomoć upitnika. Kvantitativnim pristupom se izbegava subjektivnost ispitivača i eliminišu uticaji demografskih, socioekonomskih i psiholoških faktora. Kvantitativni pristup u osnovi obezbeđuje pouzdanije informacije za marketinšku analizu.

Osnovni nedostatak kvalitativnog pristupa u istraživanju satisfakcije potrošača je što pouzdanost informacija u najvećoj meri zavisi od upitnika uz pomoć kojeg se obavlja ispitivanje. Ne postoji univerzalni upitnik u merenju satisfakcije potrošača na mikro

nivou što a priori znači neophodnost da se za svako istraživanje kreira poseban upitnik što povećava mogućnost greške u proceni stepena satisfakcije (Lesley, Lamping, 2000). Upitnik često odražava pravac gledanja na satisfakciju potrošača onog koji sastavlja upitnik. Takođe, u kvantitativnom pristupu je teže motivisati potrošače da daju što potpunije i preciznije odgovore. Rezultati kvantitativnog istraživanja ne mogu da mere doživljaj potrošača (iskustvo) u korišćenju proizvoda ili usluge u potrošnji, što predstavlja značajan ograničavajući faktor (Lesley, Lamping, 2000).

Pregled rapoložive literature upućuje na četiri osnovna načina merenja satisfakcije potrošača na mikro nivou koji se oslanjaju na kvantitativni i kvalitativni pristup ili njihovu kombinaciju kako bi rezultat merenja bio što precizniji.

Prvi način je *merenje rejtinga svih atributa proizvoda i usluga uz pomoć strukturiranog upitnika*. Ovaj način merenja satisfakcije potrošača podrazumeva da se utvrde svi aspekti (atributi) proizvoda i usluga i da potrošač odredi rejting zadovoljstva svakog od njih. Na primer, u slučaju restorana, atributi proizvoda i usluge mogu da budu: ambijent, uslužnost osoblja, brzina usluživanja, kvalitet hrane i dr. Primena ovog načina merenja satisfakcije bi značila da potrošači odrede rejting svakog atributa usluge što bi u slučaju kvantitativnog pristupa bilo ocenjivanje na skali (npr. 1. loše; 2. osrednje; 3. dobro; 4. vrlo dobro; i 5. odlično). U slučaju kvalitativnog pristupa primenom određenog metoda (npr. fokus grupe) posebno bi se ocenjivao svaki atribut restoranske ponude.

Drugi način merenja je *utvrđivanje specifičnih odstupanja svakog atributa proizvoda ili usluge od očekivanja potrošača*. Ovaj način merenja predstavlja svojevrsnu dijagnozu svakog atributa proizvoda ili usluge, u smislu sagledavanja načina kako utiče na satisfakciju potrošača i kako ista može da se unapredi. Merenje podrazumeva da se za svaki atribut proizvoda ili usluge potrošači izjasne šta je to što im je bilo bitno, odnosno na osnovu čega ocenjuju taj atribut pozitivno ili ne. Merenje omogućuje i suprotno zaključivanje šta je to što je bilo loše kod svakog pojedinačnog atributa proizvoda ili usluge. Rezultat ovog načina merenja je svojevrsno utvrđivanje koji elementi svakog atributa proizvoda ili usluge pozitivno utiču na satisfakciju potrošača, a koji loše. Na osnovu ovog merenja mogu da se formulišu korektivne mere koje treba da obezbede unapređivanje satisfakcije potrošača.

Treći način merenja je *utvrđivanje prioriteta potrošača*. Ovaj način merenja satisfakcije je najneposrednije povezan sa konceptom kreiranja vrednosti

potrošačima. Merenje podrazumeva utvrđivanje koji elementi proizvoda su najznačajniji za potrošače, koji srednje značajni, a koji skoro beznačajni. Različiti elementi proizvoda različito utiču na povećanje koristi za potrošače. Elementi koje potrošači vide kao najznačajnije imaju i najveći uticaj na satisfakciju potrošača (Maričić, Đorđević, 2012). Zbog činjenice da unapređivanje svakog elementa proizvoda utiče na rast troškova i povećanje prodajne cene, upravljanje satisfakcijom potrošača podrazumeva fokusiranje na elemente koji imaju najveći značaj. Ovaj način merenja pruža mogućnost optimizovanja funkcije vrednosti za potrošače kako bi satisfakcija potrošača za uloženi novac i druga nenovčana žrtvovanja bila maksimalna.

Jedna od novijih metodologija koja se koristi u utvrđivanju prioriteta potrošača je QFD (*Quality Function Deployment*) metodologija. QFD predstavlja koristan alat u procesu kreiranja proizvoda i usluga i procesu povezivanja kvaliteta sa kreiranim vrednostima. QFD predstavlja proces prevođenja preferencija potrošača u dizajn proizvodnog procesa i izradu standarda, kako bi se proizveo proizvod/usluga kvaliteta koji nudi maksimalnu vrednost potrošačima. QFD metodologija može da se predstavi kao sistematičan način prikupljanja podataka o potrebama, očekivanjima i preferencijama potrošača, i na osnovu tih podataka kreiranje proizvoda i/ili usluga kvaliteta koji pruža maksimalnu vrednost potrošačima. Osnovni cilj QFD metodologije je da se potrošačima kreiraju i isporučuju proizvodi kvaliteta koji su u skladu sa njihovim očekivanjima i preferencijama. Metodologija pruža mogućnost kreiranja proizvoda sa superiornim performansama (posmatrano iz perspektive potrošača), što se svakako nameće kao imperativ savremenog poslovnog upravljanja.

Četvrti način merenja je *utvrđivanje satisfakcije za različite potrošače*. Merenje polazi od činjenice da je satisfakcija potrošača subjektivna kategorija i da

različite demografske, socioekonomske i psihološke karakteristike potrošača utiču na njenu vrednost. Merenje podrazumeva da se sagleda satisfakcija za različite segmente potrošača podeljenih na osnovu nekih njihovih karakteristika - pol, starost, obrazovanje, mesečni dohodak i sl. Moguća je primena nekog od tri gore navedena načina i to za svaki segment posebno. Merenje omogućuje da se sagleda satisfakcija kod različitih segmenata potrošača i da se napori unapređivanja satisfakcije usmere prema targetiranim tržišnim nišama. Pristup je vrlo koristan u savremenim uslovima poslovanja, kada su preduzeća sve više primorana da svoju marketing strategiju fokusiraju prema specifičnim tržišnim segmentima potrošača.

4. ZAKLJUČAK

Definitivno se može pretpostaviti da su svi pokušaji merenja satisfakcije potrošača umnogome unapredili poslovnu praksu i kvalitet života ljudi. Poboľšane su performanse preduzeća, i to vrlo značajno u razvijenim zemljama. Inostrani menadžeri sve više koriste indekse satisfakcije potrošača kao jedan od važnih pokazatelja okretanju buduće zarade preduzeća. Ipak, između ponuđenih teorijskih rešenja i zahteva biznisa još postoje velike razlike koje bi se mogle prevladati većom primenom marketinga u poslovanju. Stepenn razvijenosti ekonomije i svest o tome šta se konkretnim pokušajima i potezima merenja satisfakcije potrošača može dobiti, prilično su različiti i diskutabilni. Republika Srbija je prepoznala potrebu merenja satisfakcije potrošača, ali, kao i obično, nedostaje realizacija. Izgleda da je za sve potrebno vreme (što nije sporno), ali uz izbegavanje sebičnosti u interesima i načinima da se dođe do tako željenog sveopšteg boljitka. Da, razume se, ovo pre svega treba prepustiti stručnjacima iz marketinga.

Literatura

1. Aaker, D., (2008), *Strategic Marketing Management*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey,
2. Blattberg, R., Getz, G., Thomson, J., (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
3. Blyth, J., (2007), *Consumer Behaviour*, Thomson, London.
4. Bruhn, M., Grund, M. (2000), „Theory, developmente and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, str. 1017-1028.
5. Cassel, C., Eklof, J. (2001), “Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study”, *Total Quality Management*, Vol. 12, NO. 7&8, str. 834- 841
6. De Bonis, N., Balinski, E., Allen, P., (2002) *Value-Based Marketing for Bottom-Line Success*, American Marketing Asociation, McGrow Hill, New York.
7. EPSI Rating – International Benchmark trends for Customer Satisfaction and Consumer Sentiment monitoring Customer Satisfaction – 2009, <http://www.epsi-baltics.org/index.php?option=content&task=view&id=43> (preuzeto 10.07.2010.)
8. Fornell, C. (1992), „A National Customer Satisfaction Barometer:The Swedish Experience“, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), str. 6-21
9. Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2004), “A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector”, *European Journal of Operational Research* No. 152, str. 334-353.
10. Gronoros ,C., (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3th Edition, Jhon Wiley & Sons, New York.
11. Hill, N., Alexander, J., (2006), *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower Publishing Limited, Hampshire.
12. Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T., Lervik, L., Cha, J. (2001), “The evolution and future of national customer satisfaction index models”, *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, str. 217-245
13. Johnson, M., Herrmann, A., Gustafsson, A. (2002), “Comparing customer satisfaction across industries and countries”, *Journal of Economic Psychology*, 23, str. 749-769
14. Johonson, W., Weinstein, A. (2008), *Superior Customer Value In The New Economy*, CRC Press, New York.
15. Kotler, P., Keller, K., (2011), *Marketing Management*, 14th edition, Pearson International Edition, New Jersey.
16. Lesley, A., Lamping, D. (2000), “Different ways to measure satisfaction”, *British Journal of Midwifery*, Vol. 8, No. 7, str. 422 – 428.
17. Madu, C. (2007), *Qulaity Function Deployment (QFD) In a Minute*, 2nd Edition, Chi Publishers, New York.
18. Maričić, B., Đorđević, A. (2012), *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
19. Maričić, B. (2011), *Ponašanje potrošača*, IX izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
20. Marinković, V. (2012), *Marketing aspekti satisfakcije i lojalnosti potrošača*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu.
21. Milisavljević, M. (2010), *Strategijski marketing*, CID, Ekonomski fakultet Beograd.
22. Oliver, W. (2007), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research* (Holbrook M.), Taylor & Francis, New York.
23. Quester, P., Neal, C., Pettigrew, S. (2007), *Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy*, 5th Edition, McGraw-Hill Education, New York.
24. Terniniko, J. (2000) *Step-By-Step QFD: Customer Driven Product Design*, 2nd Edition, CRC Press, Florida.
25. Vavra, G. T. (2002), *Customer Satisfaction Measurement: A Step-by-Step Guide for ISO 9001:2000*, 1st edition, Certification American Society for Quality, Wisconsin.
26. Veljković, S., Marinković V. (2010), Modeli za merenje satisfakcije na nacionalnom nivou, časopis „Ekonomске teme“ br. 3, str. 383-402.
27. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
28. www.epsi-rating.com
29. www.theacsi.org
30. Zeithamal, V., Bitner, M., Gremler, D. (2006), *Services Marketing: Intergrating Customer Focus Across the Firm*, 4th Edition McGraw-Hill, New York.
31. Zhang, Q., Vonderembse, M., Jeen-Su, Lim.(2006), “**Spanning Flexibility: Sustrly Chain Information Dissemination Drives Strategy Development And Customer Satisfaction**”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, No. 5, str. 390–399.

Summary:

Customer Satisfaction Measurement

Branko R. Maričić, Saša Veljković,
Aleksandar Đorđević

Customer satisfaction is important in business management as a basis for long-term profitability of a single line of products and services and the company as a whole. Customer satisfaction in modern market conditions is characterized by a large number of alternatives that can satisfy the same need or desire of consumers, and are a prerequisite for the retention, loyalty, and positive verbal communication between companies and vendors on one hand and consumers on the other. Companies are investing more and more investment and management efforts in improving customer satisfaction. Improving customer satisfaction and its measurement involves the taking of appropriate marketing strategies and tactics, as well as corrective measures. This paper presents the well-known attempts to measure customers' satisfaction at the macro and micro level of marketing analysis.

The index of consumer satisfaction is an important indicator of achieved quality and market performance of companies and can be measured on a micro and macro level. National customer satisfaction indexes are useful framework for analyzing the competitiveness of national economies, industries and individual companies and are used for a variety of other aspects of observation and analysis. Standardization of consumer satisfaction indexes in different countries allows comparability of the data, giving a new quality of analysis in the era of globalization and internationalization of business.

Keywords: marketing, consumers, satisfaction, customer satisfaction measurement, customer satisfaction indexes

Kontakt:

Branko Maričić

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
brmar@ekof.bg.ac.rs

Saša Veljković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
veljkos@ekof.bg.ac.rs

Aleksandra Đorđević

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
alexandar@ekof.bg.ac.rs



Involviranost potrošača u proizvod i relacije sa generalnim kauzalnim orijentacijama*

Jelena Matanović, Vanja Slijepčević,
Milica Obrić, Nebojša Majstorović i Boris Popov

Rezime: Osnovni cilj istraživanja odnosi se na utvrđivanje prognostičke vrednosti kauzalnih orijentacija za tipove involviranosti potrošača u proizvod. Pored toga, ispitane su i eventualne razlike u izraženosti kauzalnih orijentacija i dimenzija involviranosti kod različitih grupa ispitanika. Pretpostavka je da je, na osnovu dominantnog tipa kauzalne orijentacije (autonomna, kontrolišuća, impersonalna) moguće predvideti neki od pet merenih tipova involviranosti u proizvod: zadovoljstvo, važnost, značenje, posledica rizika i verovatnoća rizika. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 178 potrošača sa teritorije Republike Srbije koji su činili ispitanici različitog pola, starosti, bračnog i radnog statusa, nivoa obrazovanja i kupovne moći. U istraživanju su korišćeni Skala generalnih kauzalnih orijentacija (General Causality Orientation Scale, Deci and Ryan, 1985) i Profil involviranosti (Profil Involvement, Laurent and Kapferer, 1985). Najizraženija dimenzija involviranosti odnosi se na zadovoljstvo. Kada su u pitanju sociodemografske varijable i izraženost pojedinih dimenzija involviranosti, razlike postoje u odnosu na pol i obrazovanje. Razlike u stepenu generalnih kauzalnih orijentacija postoje samo u odnosu na pol. Kao značajni prediktori za tipove involviranosti izdvojile su se sledeće kauzalne orijentacije: autonomna za zadovoljstvo, kontrolišuća za važnost i posledice rizika, kao i impersonalna orijentacija za verovatnoću rizika. Na osnovu generalnih kauzalnih orijentacija ispitanika nije moguće predvideti tip involviranosti koji se odnosi na značenje proizvoda.

Ključne reči: involviranost potrošača, SDT, generalne kauzalne orijentacije, regresiona analiza.

1. UVOD

Involviranost u proizvod predstavlja važnu determinantnu ponašanja potrošača i bila je predmet brojnih istraživanja iz oblasti marketinga, pre svega kao jedan od prediktora kupovnog ponašanja. Međutim, retka su istraživanja koja su se bavila uslovima nastanka različitih tipova involviranosti. Postavlja se pitanje da li na osnovu određenih karakteristika ličnosti možemo predvideti određeni tip involviranosti i na taj način doprineti boljem razumevanju kupovnog ponašanja. Pojam involviranosti, odnosno uključenosti u proizvod ili uslugu predstavlja stanje u kojem su proizvod ili usluga važni potrošaču, kada ga zanimaju i kada potrošač preduzima akcije kako bi saznao više o proizvodu ili usluzi za koju je zainteresovan (Laurent & Kapferer, 1985). O involviranosti u proizvod govori se i kao o percipiranom značaju proizvoda, baziranom na unutrašnjim potrebama, vrednostima i interesima (Bauer, Sauer & Becker, 2006).

Koreni involviranosti potiču iz socijalne psihologije, tačnije iz koncepta ego-involviranosti. Ta konceptualizacija bila je baza za primenu involviranosti u kupovnom ponašanju. Široko interesovanje za involviranost sa aspekta psihologije marketinga povezano je sa radovima Krugmana (1965), koji je, ispitujući vezu između involviranosti i televizijskog oglašavanja, pokazao da su procesiranje informacija i aktivnost evaluacije ograničeni kada je involviranost niska.

Konstrukat involviranosti od prevashodnog je značaja za segmentaciju tržišta, tj. identifikovanje homogenih grupa potrošača sa ciljem da se predvide njihovi stavovi i ponašanja. Potrošači mogu biti aktivni ili pasivni u slučaju procesiranja reklamnih oglasa za određeni proizvod, opet u zavisnosti od nivoa njihove involviranosti. Nisko involvirani potrošači troše značajno manje vremena na odabir proizvoda, kako pre, tako i u toku same kupovine, nisu mnogo zainteresovani za razlikovanje marki istog proizvoda. Petrović (1997) ističe kako su britanske reklame, za razliku od američkih, upućene upravo nisko involviranim potrošačima. Visoko involvirani potrošači, međutim, formiraju određena uverenja vezana za proizvod koji žele, pored različitih marke istih proizvoda, veoma ekstenzivno rade na prikupljanju informacija vezanih za dati proizvod. Automobili, na primer, spadaju u grupu proizvoda koju karakteriše uglav-

* Rad je deo projekta Individualni i porodični efekti egzistencijalne nesigurnosti u Srbiji, 179022 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

nom visoka involviranost potrošača, smatra se da su važni za ličnost, njihov izbor je povezan sa različitim rizicima (Petrović i Kovačević, 1996).

Istraživači koji su se bavili ovom tematikom, saglasni su da je involviranost vezana za pojedinačan proizvod i da se za različite proizvode kod osobe mogu razviti različiti nivoi involviranosti (Bloch, 1981, prema Michaelidou & Dibb, 2006). U tom smislu, osoba može biti visoko involvirana u određeni proizvod, dok u neki drugi može biti veoma nisko involvirana. Na primer, jedna osoba može biti visoko involvirana u mobilne telefone, posедуjući znanja o različitim markama i modelima, prateći inovacije u njihovom dizajnu i karakteristikama, dok za drugu osobu mobilni telefon predstavlja samo sredstvo komunikacije, bez želje da sazna bilo šta o njegovim performansama.

Razlikujemo involviranost u proizvod i u kupovinu. Kada je reč o *involviranosti u proizvod*, ona predstavlja interesovanje potrošača za klasu proizvoda, a koje proizilazi iz percepcije potrošača da klasa proizvoda zadovoljava važne vrednosti i ciljeve (Zaichkowsky, 1985). Ovako definisanu involviranost u proizvod, kako smatra autorka, treba razlikovati od *involviranosti u kupovinu*, a koja predstavlja „zainteresovanost za izbor robne marke, odnosno opažanje važnosti pažljivog odlučivanja za marku“ (Zaichkowsky, 1985 prema Petrović, 1996).

Pojedini autori (Houston and Rothshild, 1997, prema Laurent & Kapferer, 1985) smatraju da, govoreći o involviranosti, moramo razlikovati situacionu i trajnu involviranost. *Situaciona* involviranost predstavlja privremeno interesovanje za objekat, koje je izazvano nekim konkretnim povodom, kao što je na primer percipirani rizik. U tom smislu, možemo reći da se situaciona involviranost odnosi na trenutnu kupovinu, i nije povezana sa nekim kognitivnim elementima kao što su vrednosti (Michaelidou & Dibb, 2006). S druge strane, *trajna involviranost* je intrinzički motivisana i ukazuje na percipiranu ličnu važnost objekta za osobu. Odnosi se na proizvode koji definišu identitet i ego pojedica i integrisani su u njegov self (Laurent & Kapferer, 1985).

Pojedini autori prave distinkciju između *afektivne* i *racionalne* involviranosti (Vaughn, 1980, prema Laurent & Kapferer, 1985). Prema ovom autoru, ukoliko pojedinac bira restoran u kom će obedovati emocije su od značaja i prisutne su, što nije slučaj kada pojedinac bira, na primer, frižider. U tom slučaju, odabir će zavisiti isključivo od razmere cene i kvaliteta proizvoda, te u tom slučaju govorimo o racio involviranosti.

Kada je reč o merenju involviranosti, postoje dva potpuno opozitna shvatanja. Prema jednom, koji zastupa Zaichkowsky (1985), involviranost se posmatra

kao jednodimenzionalni konstrukat. U tom smislu, smatra se da jedna jedinstvena mera može obuhvatiti sve tipove involviranosti među različitim kategorijama proizvoda. Neki autori podržavaju ovakav pristup, te mere involviranost preko jednoajtemnih skala (Lastovicka, 1979). Sa druge strane, Laurent i Kapferer (1985), involviranost vide kao multidimenzionalni konstrukat. Dakle, oni poriču mogućnost da involviranost merimo preko samo jedne dimenzije, te predlažu nekoliko, empirijski potvrđenih, dimenzija. Dimenzije involviranosti o kojima govore ovi autori su: 1. Značaj – opažen značaj (relevantnost) proizvoda ili usluge; 2. Zadovoljstvo – hedonistička vrednost proizvoda, dopadljivost i mogućnost da pruži zadovoljstvo; 3. Značenje – simbolička vrednost ili vrednost znaka koju potrošač pripisuje proizvodu, njegovoj kupovini ili korišćenju; 4. Posledice rizika – opažene negativne posledice u slučaju lošeg izbora; 5. Verovatnoća rizika – opažena verovatnoća pogrešnog izbora (Laurent & Kapferer, 1985). Ovakav, multidimenzionalni pristup involviranosti, sledićemo u ovom istraživanju.

Brojni istraživači bavili su se ispitivanjem veze između involviranosti i demografskih karakteristika ispitanika. Istraživanja sugerišu da žene pokazuju veću involviranost u kupovinu nego muškarci. Pojedini autori ovu pojavu objašnjavaju time što su žene tradicionalno imale ulogu „domaćica čija je dužnost da idu u kupovinu“. Vremenom, ove uloge su se promenile, ali je ipak i dalje prisutna razlika u nivou involviranosti, u korist žena (Slama & Tashchian 1985). Takođe, istraživanja potvrđuju pozitivnu linearnu povezanost između involviranosti u kupovinu i nivoa obrazovanja ispitanika (Slama & Tashchian 1985). Istraživanje u kojem su učestvovali supružnici iz SAD (Petrović, 1997) ukazuje da su oba bračna druga podjednako uključena u kupovinu aparata za domaćinstvo, ali i kupovinu automobila.

Teorija self – determinacije (Deci and Ryan, 1985, prema Gagne, 2003) predstavlja teoriju motivacije koja smatra da osobe imaju bazične potrebe za autonomijom, kompetentnošću i povezanošću. Teorija objašnjava kako i u kojoj meri je ponašanje individue determinisano spolja, odnosno iznutra. Na osnovu toga kako je ponašanje individue regulisano možemo govoriti o ekstrinzičkoj regulaciji ponašanja, odnosno o autonomnoj regulaciji ukoliko je ponašanje autonomno, tj. regulisano iznutra. Teorija self – determinacije postulira kauzalne orijentacije na osnovu kojih ispituje individualne razlike u nivou samo determinisanosti ponašanja osobe. Deci and Ryan (1985) opisuju tri kauzalne orijentacije koje predstavljaju generalne orijentacije u motivaciji pojedinca: autonomna kauzalna

orijentacija, kontrolišuća i impersonalna orijentacija. Osoba koja ima razvijeniju autonomnu orijentaciju je ona koja aktivnosti bira na bazi sopstvenih interesovanja, vrednosti. Ciljevi osobe su integrisani u njenoj ličnosti. Osobe sa razvijenijim ovim tipom kauzalne orijentacije su otvorenije ka novim informacijama, imaju viši nivo zadovoljstva poslom, bolje radno postignuće (Gagne, 2003). Autonomna orijentacija u pozitivnoj je vezi sa težnjom ka samoaktualizaciji, podržavanju autonomije kod dece, sa razvojem privatne samosvesti i samopoštovanja (Neighbors & Knee, 2003). Nasuprot autonomnoj, kontrolišuća orijentacija je povezana sa osećanjem nedostatka sopstvenog izbora, gde je ponašanje osobe regulisano spoljašnjim potkrepljenjima, odnosno osećanjima obaveze i prinude (Neighbors and Knee, 2003). Osoba se ponaša na određen način zato što se to od nje očekuje. Zavisna je od drugih ljudi i njihovih očekivanja. Impersonalnu kauzalnu orijentaciju karakteriše odsustvo inicijative i amotivisanost za akciju (Deci and Ryan, 1985). Prema teoriji self – determinacije pojedinac može biti u određenoj meri autonomno ili kontrolišuće motivisan ili amotivisan, što znači da svaka osoba u određenoj meri poseduje svaku od kauzalnih orijentacija (Deci & Ryan, 2000). Kauzalne orijentacije predstavljaju stabilne karakteristike osobe, odnose se na to šta čini orijentir osobe kada definiše sopstveno ponašanje. Kako osoba sa dominantnom autonomnom orijentacijom sledi impuls iznutra i ima autentične sopstvene vrednosti pretpostavka je istraživača da će ove osobe na isti način graditi i svoju okolinu, ambijent u kojem bitišu. Osoba će imati autentičan odnos prema stvarima oko sebe, biće visoko involvirana u kupovinu, ne radi socijalne prezentacije drugim ljudima, već će osoba i na taj način slediti sopstvene standarde, te je pretpostavka da će se njen profil involviranosti razlikovati od profila involviranosti osobe koja ima dominantno razvijenu kontrolišuću orijentaciju kupovnog ponašanja. Takvim osobama proizvod u koji su involvirane će biti sredstvo prezentacije drugim ljudima, na taj način stićaće odobravanje sredine, i slediće standarde koje nameće savremeno potrošačko društvo, a odnose se na posedovanje novih i kvalitetnih proizvoda. Pretpostavka je da osobe sa dominantnom impersonalnom orijentacijom nisu motivisane za kupovinu, kupuju samo kada moraju i imaju nizak stepen involviranosti u proizvod.

U ovom radu pokušaćemo da utvrdimo da li način regulacije kupovnog ponašanja može biti prediktor involviranosti u proizvod, tj. da li na osnovu načina regulacije motivisanog ponašanja osoba, tj. njihovih kauzalnih orijentacija možemo predvideti i kupovno ponašanje.

2. METOD

2.1. Uzorak i postupak

Istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se utvrdi profil involviranosti potrošača koji su činili prigodan uzorak od 178 zaposlenih ispitanika sa teritorije Republike Srbije, prosečne starosti 38 godina. Takođe, želeli smo da utvrdimo u koje proizvode su ispitanici najčešće involvirani kao i relacije tipa involviranosti sa pojedinim demografskim karakteristikama potrošača. Sledeći cilj istraživanja odnosi se na utvrđivanje nivoa izraženosti generalnih kauzalnih orijentacija, te njihovu eventualnu prognostičku vrednost za tipove involviranosti potrošača kao i eventualne razlike u izraženosti pojedinih kauzalnih orijentacija kod različitih grupa ispitanika. U uzorku je bilo 57% ženskih i 43% muških ispitanika, različitog nivoa obrazovanja, bračnog statusa i kupovne moći (primanja). U tabelama koje slede predstavljena je struktura uzorka s obzirom na ispitivane sociodemografske varijable.

TABELA 1: Struktura uzorka ispitanika: nivo obrazovanja

Nivo obrazovanja	Procenat
Osnovno	1
Srednje	48
Više/visoko	48
Magistar/Doktor nauka	3
Total	100

TABELA 2: Struktura uzorka ispitanika: bračni status

Bračni status	Procenat
U braku, sa decom	46
U braku, vanbračnoj zajednici, bez dece	7
Razveden/a	3
U vezi	21
Udovac/ica	1
Sam/a	22
Total	100

TABELA 3: Struktura uzorka ispitanika: kupovna moć

Kupovna moć (visina primanja) izražena u dinarima	Procenat
manje od 10 000	5
10 001-30 000	14
30 001-50 000	31
50 001-70 000	23
70 001-90 000	18
iznad 90 001	9
Total	100

2.2. Instrumenti

Skala Profil Involvement (Laurent and Kapferer, 1985.) je instrument koji meri pet dimenzija involviranosti koje su autori ove skale empirijski potvrdili: značenje - odnosi se na opaženu relevantnost proizvoda ili usluge; zadovoljstvo – hedonistička vrednost proizvoda, mogućnost proizvoda da pruži zadovoljstvo; značenje – simbolička vrednost koju potrošač pripisuje proizvodu, kupovini, tj. korišćenju istog; posledice rizika – opažene negativne posledice u slučaju lošeg izbora i verovatnoća rizika – opažena verovatnoća pogrešnog rizika. Skala se sastoji od petnaest ajtema, koji su svrstani u pet subskala od po tri stavke. Svaka se procenjuje na petostepenoj Likertovoj skali. Pouzdanost subskala kreće se između .75 i .85.

Skala generalnih kauzalnih orijentacija (General Causality Orientation Scale, Deci and Ryan, 1985) je skala kojom su operacionalizovane tri orijentacije. Sastoji se od dvanaest vinjeta i trideset šest stavki. Svaka vinjeta opisuje različitu situaciju vezanu za postignuće ili socijalni kontekst i prate je tri ponuđena odgovora od kojih svaki ilustruje ponašanje karakteristično za svaku od tri kauzalne orijentacije. Ispitanik procenjuje na svakoj stavci u kom stepenu je opisano ponašanje karakteristično za njega. Skala je sedmostepena, Likertovog tipa. Pouzdanost subskala, izražena Crombach-ovim alfa koeficijentom se kreće između .70 i .75.

Pored ove dve skale ispitanicima je postavljeno niz pitanja koja se odnose na njihove demografske karakteristike: pol, bračni i radni status, nivo obrazovanja, kupovnu moć (primanja), zadovoljstvo sopstvenom

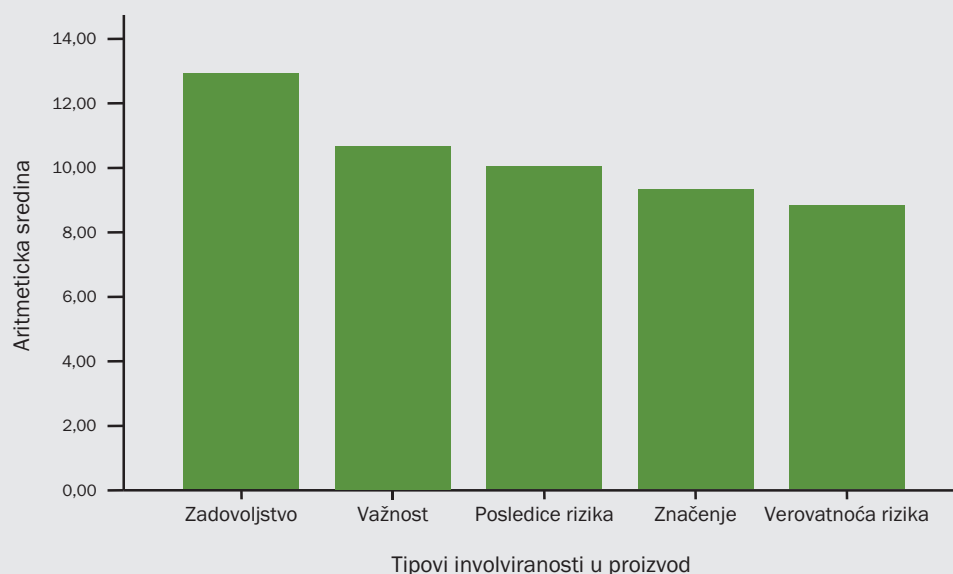
materijalnom situacijom. Takođe, od ispitanika se tražilo da navedu proizvod u koji su involvirani. U upitniku je postavljeno pitanje otvorenog tipa: *moli-mo Vas da se setite proizvoda koji Vam je lično važan, zanima Vas, privlačan Vam je, proizvod za koji osećate zadovoljstvo usled posedovanja i korišćenja istog. To može biti bilo koji proizvod.*

3. REZULTATI I DISKUSIJA

U ovom odeljku biće prikazani rezultati t-testa i jednosmerne analize varijanse sa ciljem utvrđivanja nivoa izraženosti dimenzija involviranosti i generalnih kauzalnih orijentacija s obzirom na sociodemografske varijable pol, nivo obrazovanja i visina primanja, kao i prognostička vrednost kauzalnih orijentacija za tipove involviranosti potrošača u proizvod dobijena primenom regresione analize.

Rezultati koji se odnose na frekvenciju biranih proizvoda pokazuju da je najveći broj ispitanika odabrao automobil (16.5%), zatim slede parfem (12.7%), kozmetika (9.5%), obuća (8.9%) i odeća (6.36%). Pored ovih proizvoda, sporadično se pojavljuju tehnički aparati tipa računar, mobilni telefon, zatim predmeti za ličnu upotrebu (sat, nakit, torba), cigarete. Dobijeni podaci potvrđuju rezultate ranijih studija u kojima se automobil izdvaja kao proizvod u koji su ispitanici involvirani (Petrović, Kovačević 1996; Petrović 1997). Čini se logično što je automobil izabran kao proizvod u koji su ispitanici najčešće involvirani jer predstavlja bitnu stvar za svaku porodicu, to je proizvod koji se ne kupuje često i zahteva značajne finansijske resurse

GRAFIK 1: Profil involviranosti u proizvod



prilikom kupovine. Pretpostavka je da proces donošenja odluke u slučaju kupovine automobila teče kroz sve svoje faze. Kupci se veoma dobro informišu o svim markama vozila na tržištu u okviru kategorije koja ih zanima i tek onda se upuštaju u proces kupovine. Pored funkcionalnosti i korisnosti automobila za pojedinca i njegovu porodicu nesumnjiv je značaj vozila koje neko poseduje kao sredstva samoprezentacije, vlasnici ga često smatraju delom svoje ličnosti.

Na grafiku 1 se nalaze podaci koji nam ukazuju na to kako izgleda profil involviranosti ispitanika.

Na osnovu grafika 1 zaključujemo da je najizraženiji faktor involviranosti Zadovoljstvo, zatim slede Važnost, Posledice rizika, Značenje i Verovatnoća rizika. Subskala Zadovoljstvo ukazuje na stepen zadovoljstva zbog kupovine proizvoda i posedovanja istog. Proizvod se posmatra kao poklon sebi. Budući da su ispitanici samo birali proizvod u koji su involvirani i da im je taj proizvod predstavljao referentni okvir prilikom odgovaranja na upitniku Profil involviranosti, ovo su sasvim očekivani rezultati.

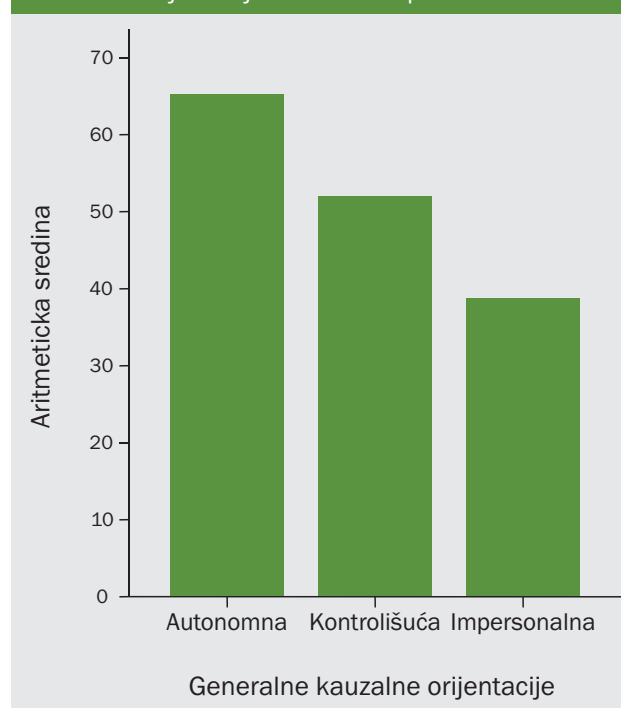
Kada su u pitanju razlike u involviranosti u odnosu na pol ispitanika, one postoje na faktorima Važnost ($t(190)=3.60$; $p<0.05$) i Značenje ($t(190)=-2.77$; $p<0.05$). Na faktoru Važnost značajno više skorove postižu muškarci, dok su skorovi žena viši na faktoru Značenje. Istraživanja polnih razlika u involviranosti ispitanika uglavnom potvrđuju da žene postižu više skorove na faktorima involviranosti (Slama & Tashchian 1985). Ipak naši rezultati samo delimično potvrđuju tvrdnje stranih autora. Faktor važnost ističe značaj proizvoda za pojedinca, kao i stepen zanimanja, tj. tendenciju da se prikupljaju podaci o datom proizvodu. Značenje ukazuje na slanje slike o sebi na osnovu kupovine i korišćenja određenog proizvoda, kao i na mogućnost zaključivanja o drugim ljudima na osnovu njihovog izbora. Naš rezultat u skladu je sa socijalnim stereotipom da su žene u većoj meri nego muškarci zaokupljenije slikom o sebi, pa samim tim proizvodi za njih imaju veću simboličnu važnost.

Ispitanici različitog obrazovanja značajno se razlikuju na faktoru Verovatnoća rizika ($F(3,187)=2.93$, $p<0.05$), ispitanici sa višim/visokim obrazovanjem postižu značajno više rezultate u odnosu na ispitanike sa srednjoškolskim obrazovanjem. Rezultati potvrđuju podatke koje nalazimo u literaturi, da sa nivoom obrazovanja raste i stepen involviranosti. Moguće objašnjenje ovog rezultata možda leži u činjenici da ispitanici sa višim obrazovanjem imaju širi dijapazon znanja i mogućnosti za sticanje informacija o proizvodu, kupovina postaje komplikovanija i sa sobom nosi više rizika.

Nisu utvrđene značajne razlike u izraženosti faktora involviranosti kod ispitanika sa različitim visinom ličnog dohotka, kao i različitim stepenom zadovoljstva sopstvenom materijalnom situacijom.

Kada pogledamo Grafik 2 videćemo izraženost pojedinačnih generalnih kauzalnih orijentacija kod ispitanika koji su činili naš uzorak.

GRAFIK 2: Nivo izraženosti generalnih kauzalnih orijentacija na uzorku ispitanika



Rezultati pokazuju da je u našem uzorku najviše ispitanika sa autonomnom kauzalnom orijentacijom. To su osobe sa razvijenim autentičnim sistemom vrednosti i interesovanja, koji aktivno koriste u zadovoljenju potreba u svakodnevnim situacijama, samim tim i u kupovini. Odabir proizvoda je spontan, zasnovan je na ličnim preferencijama, bez obzira na stav okoline i aktuelne trendove.

Kada su u pitanju razlike po grupama potrošača, značajne razlike su pronađene samo kod ispitanika različitog pola, u smislu da ispitanici ženskog pola imaju značajno više rezultate na skalama koje mere autonomni ($t(152)=-2.35$, $p<0.05$) i impersonalni ($t(146)=-2.29$, $p<0.05$) tip kauzalnih orijentacija.

Rezultati regresione analize sa ciljem predikcije tipova involviranosti potrošača u proizvod na osnovu generalnih kauzalnih orijentacija prikazani su u tabelama pod brojevima 4 (predikcija zadovoljstva),

5 (predikcija važnosti), 6 (predikcija posledica rizika) i 7 (predikcija verovatnoće rizika). Na osnovu generalnih kauzalnih orijentacija ispitanika nije moguće predvideti tip involviranosti koji se odnosi na značajne proizvoda.

TABELA 4: Značajnost modela i parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju tipa involviranosti Zadovoljstvo

Model	prediktori	β	t	p
R ² =.12	Autonomna			
F=25.19	kauzalna	.35	5.02	.00
p<.05	orijentacija			

TABELA 5: Značajnost modela i parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju tipa involviranosti Važnost

Model	prediktori	β	t	p
R ² =.04	Kontrolišuća			
F=7.6	kauzalna	.20	2.76	.00
p<.05	orijentacija			

TABELA 6: Značajnost modela i parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju tipa involviranosti Posledice rizika

Model	prediktori	β	t	p
R ² =.02	Kontrolišuća			
F=4.55	kauzalna	.16	2.13	.034
p<.05	orijentacija			

TABELA 7: Značajnost modela i parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju tipa involviranosti Verovatnoća rizika

Model	prediktori	β	t	p
R ² =.06	Impersonalna			
F=11.63	kauzalna	.25	3.41	.00
p<.05	orijentacija			

Rezultati pokazuju da tip motivacije prognozira vrstu involviranosti u proizvod, odnosno, da osobe koje su pretežno autonomno motivisane kupuju proizvode radi zadovoljstva koje proističe iz posedovanja tih proizvoda. Uživaju zbog posedovanja različitih proizvoda, gledaju na njih kao na poklon sebi, pretpostavka je da ih biraju nezavisno od trendova i socijalne poželjnosti već po sopstvenom nahođenju. Ispitanici sa dominantnim kontrolišućom orijentacijom imaju najrazvijeniji tip involviranosti koji se odnosi na percepciju važnosti posedovanja određenog proizvoda a sa ciljem dobre prezentacije drugim ljudima, te da strahuju zbog posledica pogrešnog izbora proizvoda.

Kupovinu obavljaju sa ciljem da se dopadnu drugim ljudima, zavisne su od spoljašnjeg potkrepljenja. Impersonalna kauzalna orijentacija značajan je prediktor za verovatnoću rizika. Osobe sa najrazvijenijom impersonalnom orijentacijom nisu motivisane za kupovinu. Strahuju od loših izbora, ne mogu da izađu na kraj sa ponudom različitih proizvoda, upuštaju u kupovinu samo kada istu više ne mogu izbeći.

Najveći praktični značaj ovog istraživanja odnosi se na zaključak da je na osnovu motivacione regulacije ponašanja u izvesnoj meri moguće predvideti način kupovnog ponašanja. Samim tim, dizajn reklamnih kampanja trebalo bi različito osmisliti u zavisnosti od tipa involviranosti potrošača, odnosno klasteru potrošača na koji ciljamo. Činjenica je da su određene klase proizvoda za ispitanike manje ili više važne, ali potreban je oprez u tumačenju niske involviranosti za određeni proizvod. Ona može biti situaciona, uslovljena time što je proizvod u zreloj fazi životnog ciklusa, a potrošači izloženi mas-medijima i habituirani na marketing stimulse. U tom slučaju involviranost može biti povećana redizajnom samog proizvoda ili inovacijama u oglašavanju. Drugi razlog niske involviranosti može biti posledica malih razlika između marki iste klase, te ispitanik nijedan proizvod ne doživljava kao lično bitan, jer ne uviđa razliku između njih. U tom slučaju, marketing strategija se odnosi na pozicioniranje željenog proizvoda koji će se u svesti potrošača izdvojiti u odnosu na ostale.

Kada su u pitanju dimenzije involviranosti kao motivacione varijable, naše istraživanje pokazuje da ispitanici sa autonomnom regulacijom kupuju proizvode radi sopstvenog zadovoljstva. U tom slučaju, marketing strategije upravo bi trebalo da naglašavaju hedonističku dimenziju datog proizvoda.

Ipak, kao najveći izazov za marketare čine se dimenzije posledice rizika i verovatnoća rizika. U našem istraživanju one koreliraju sa kontrolišućom i impersonalnom kauzalnom orijentacijom i odnose se na verovatnoću pogrešnog izbora u kupovnoj situaciji i negativne posledice ukoliko do njega dođe. Tačnije, kod ovih ispitanika javljaju se dve vrste kupovnog rizika: funkcionalni i psihosocijalni. Jedna od strategija smanjenja kupovnog rizika i motivisanja potrošača na kupovinu jeste povećanje informacija o proizvodu putem detaljnih uputstava, deljenjem besplatnih uzoraka, davanjem garancije za proizvod, mogućnošću povraćaja novca ili zamene proizvoda ukoliko nije ispunio njihova očekivanja. Najvažnije, ali i najteže jeste motivisati ove potrošače na kupovinu i održavati njihovu involviranost na zadovoljavajućem nivou.

Ograničenije istraživanja najpre je vezano za uzorak koji je prigodan i relativno mali. Postavlja se pitanje da li je involviranost relativno trajna karakteristika ličnosti ili je, pak, zavistan od tipa proizvoda u odnosu na koji se meri. Interesantno bi bilo utvrditi razlike u profilu involviranosti za različite kategorije proizvoda. Jedan od predloga za buduća istraživanja odnosi se na ispitivanje prediktivne vrednosti generalnih kauzalnih orijentacija, ali za tip involviranosti u jedan određen proizvod. Takođe, interesantno bi bilo ispitati da li dolazi do promene u odnosu ove dve grupe kontsrukata u zavisnosti od toga da li je involviranost u proizvod racionalna ili afektivna.

ZAKLJUČCI

- Dobijeni podaci potvrđuju rezultate ranijih studija u kojima se automobil izdvaja kao proizvod u koji su ispitanici involvirani (Petrović, Kovačević 1996; Petrović 1997).
- Najženiji faktor involviranosti Zadovoljstvo, zatim slede Važnost, Posledice rizika, Značenje i Verovatnoća rizika; Ispitanici različitog obrazovanja značajno se razlikuju na faktoru Verovatnoća rizika; Na faktoru Važnost značajno više skorove postižu muškarci, dok su skorovi žena viši na faktoru Značenje; Ispitanici različitog obrazovanja značajno se razlikuju na faktoru Verovatnoća rizika i sa nivoom obrazovanja raste i stepen involviranosti.
- Nisu utvrđene značajne razlike u izraženosti faktora involviranosti u odnosu na visinu ličnog dohotka i stepen zadovoljstva sopstvenom materijalnom situacijom.
- U uzorku je najviše ispitanika sa autonomnom kauzalnom orijentacijom. Ispitanici ženskog pola imaju značajno više rezultate na skalama koje mere autonomni i impersonalni tip kauzalnih orijentacija.
- Osobe koje su pretežno autonomno motivisane kupuju proizvode radi zadovoljstva koje proističe iz posedovanja tih proizvoda.
- Kontrolišuća kauzalna orijentacija prognozira dimenzije involviranosti Važnost i Posledice rizika.
- Impersonalna kauzalna orijentacija značajan je prediktor za Verovatnoću rizika.
- Na osnovu generalnih kauzalnih orijentacija ispitanika nije moguće predvideti tip involviranosti koji se odnosi na značenje proizvoda.

Literatura:

1. Bauer, H. H. Sauer, N. and Becker, C. (2006). Investigating the relationship between product involvement and consumer decision-making styles. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol 5, 342-354.
2. Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self determination in personality. *Journal of Research in personality*, Vol 19, 109-134.
3. Deci, E. L. And Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: The University of Rochester Press
4. Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2000). The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
5. Foxall, G. R. Goldsmith, R. E. and Brown, S. (2007). *Psihologija potrošnje u marketingu*, Naklada slap, Jastrebarsko.
6. Gagne, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, Vol 27, 3, 199-223.
7. Kapferer, J. N. and Laurent, G. (1993). Further Evidence on the Consumer Involvement Profile: Five Antecedens of Involvement. *Psychology & Marketing*, 10, 4, 347-355.
8. Krugman, H. E. (1965) The Impact of Television Advertising: Learning Without Involvement, *Public Opinion Quarterly*, 29 (Fall), 349-356.
9. Krugman, H. E. (1966) The Measurement of Advertising Involvement, *Public Opinion Quarterly*, 30 1(Winter), 584-585.
10. Krugman, H. E. (1971) Brain Wave Measures of Media Involvement, *Journal of Advertising Research*, Vol. 11, No. 1 (February), 3-9.
11. Laurent, G. and Kapferer, J. N. (1985). Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, Vol 22, 41-53.
12. Majstorović, N. (2008). Primena teorije self-determinacije u istraživanjima radne motivacije. *Primenjena psihologija*, Vol. 1 (1-2), str. 5-18.
13. Majstorović, N. (2012). *Istraživačke metode i tehnike u industrijskoj/organizacijskoj psihologiji*. Filozofski fakultet Novi Sad. ISBN 978-86-6065-113-9
14. Matanović, J., Majstorović, N. i Obrić, M. (2011). Involviranost u proizvod i relacije sa samosvešću potrošača. Saopštenje na međunarodnom naučno-stručnom skupu Savremeni trendovi u psihologiji,

- 14-16.10.2011. Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Odsek za psihologiju. Knjiga rezimea strana 289-290, ISBN 978 -86-6065-080-3.
15. Michaelidou, N. and Dibb, S. (2006). Product involvement: an application in clothing. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol 5, 442-453.
 16. Neighbors, C. and Knee, C. R. (2003). Self-determination and the consequences of social comparison. *Journal of Research in personality*, Vol 37, 529-546.
 17. Okanović, P. Okanović, D. i Majstorović, N. (2009). Provera metrijskih karakteristika upitnika stilova donošenja kupovnih odluka primenjenog u uslovima sa i bez vezanosti za proizvod. *Primenjena psihologija*, Vol. 2 (2), str. 167-189.
 18. Olsen, S. O. (2007). Repurchase loyalty: The role of involvement and satisfaction. *Psychology and Marketing*, Vol 24, 4 315-341.
 19. Petrović, I. i Kovačević, P. (1996). Merenje involviranosti potrošača. *Psihologija*, Vol 26, 1, 71 82.
 20. Petrović, I. (1997). Uključenost kao faktor odlučivanja potrošača. *Psihološka istraživanja*, 9, 53 80.
 21. Slama, M. E. and Tashchian, A. (1985). Selected socioeconomic and demographic characteristics associated with purchasing involvement. *Journal of Marketing*, Vol 49, 1, 72-82.
 22. Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, Vol 12, 341-352.

Summary:

Consumer Involvement in the Product with General Causality Orientations

Jelena Matanović, Vanja Slijepčević,
Milica Obrić, Nebojša Majstorović i Boris Popov

The main objective of the research relates to establish predictable values of causality orientation for types of consumer involvement in product. Beside that, the possible differences in expression of causality orientations and dimension of involvement within different groups of respondents were tested. The assumption is that it is possible to predict some of five types of consumer involvement: pleasure, importance, sign, risk importance, risk probability according to dominant type of causality orientation (autonomy, controlled, impersonal). The research were conducted on a sample of 178 consumers on the territory of Republic of Serbia on different types of sex, ages, married and working status, level of education and purchasing power. The General Causality Orientation Scale (Deci and Ryan, 1985) and Profil involvement (Laurent and Kapferer,

1985) were used. Pleasure is the most expressed dimension of involvement. When we are talking about sociodemographic variable and the expression of single dimension involvement, there are differences in sex and education. The degree differences of general causality orientation exist only in sex. As important predictors of involvement type the next causality orientation were separated: autonomy for pleasure, controlled for importance and risk importance and impersonal for risk probability. It is not possible to predict the type of involvement on base of general causality orientation of respondents.

Key words: consumer involvement, SDT, causality orientations, regression analysis.

Kontakt:

Jelena Matanović

Odsek za psihologiju, Filozofski fakultet u Novom Sadu
matanovic.j@gmail.com



Komplementarnost primene koncepta upravljanja znanjem i internog marketinga*

Bojan Krstić, Ivan Krstić

Rezime: Konkurentnost preduzeća u eri ekonomije znanja najneposrednije se vezuje za ljudske i ostale intelektualne resurse. Menadžeri i ostali zaposleni postaju vitalni resurs u 21. veku, a njihovo znanje ključ kreiranja i isporuke superiorne vrednosti potrošačima. Oni su danas jedan od najvažnijih segmenata imovine preduzeća, bez koje nema ni njegove egzistencije. Ključno pitanje menadžmenta jeste kako da se na osnovu znanja ljudskih resursa uvećaju ostali resursi znanja, odnosno intelektualni kapital. Polazna hipoteza ovog rada je da interni marketing, koji u fokusu ima zaposlene u preduzeću, može stvoriti adekvatnu osnovu za usavršavanje i uvećanje resursa znanja – intelektualnih resursa ili intelektualnog kapitala, kao ključnog faktora konkurentnosti u eri ekonomije znanja. Upravljanje znanjem, posmatra se kao segment procesa upravljanja intelektualnim kapitalom u preduzeću, koji za svrhu ima usmeravanje efikasne upotrebe svih vrsta znanja (individualnog, grupnog-timskog, organizacionog) radi stvaranja novih poslovnih mogućnosti i uspešne komercijalizacije proizvoda/usluga. Cilj ovog rada je da ukaže na to da komplementarna primena koncepta internog marketinga i koncepta menadžmenta znanja može da rezultira sinergetskim efektom uvećanja i usavršavanja resursa znanja – intelektualnog kapitala. U radu se koriste metodi naučnog posmatranja, ispitivanja i povezivanja, kao i analize i sinteze. Svrha primene dobijenih rezultata i zaključaka ovog istraživanja je da menadžmentu preduzeća ukaže na važnost istovremene efektivne primene koncepta internog marketinga i transfera znanja kroz procese i prakse upravljanja znanjem.

Ključne reči: zaposleni, znanje, upravljanje znanjem, interni marketing, intelektualni kapital.

1. UVOD

Izrazito dinamično i turbulentno okruženje u kome posluju preduzeća u savremenim uslovima ekonomije znanja, nameće potrebu njihovog proaktivnog promišljanja i reagovanja. Kreiranje promena, a time i šansi za sticanje i održavanje konkurentske prednosti, zahteva visok stepen fleksibilnosti. U eri ekonomije znanja, ključnu ulogu u poboljšanju performansi preduzeća imaju intelektualni resursi. Od njihove efikasne upotrebe zavisi kreiranje i korišćenje ostalih nematerijalnih, ali i materijalnih resursa. Stvaraoci vrednosti – ljudi i njihov intelekt, danas u „ekonomiji znanja“ tj. „informatičkom društvu“ postaju stratezijski resurs preduzeća (Krstić B., 2007, str. 316). To je osnovni razlog zbog koga menadžment znanja neminovno treba da ima dominantnu ulogu u usmeravanju savremenih preduzeća. U njima treba težiti što potpunijem iskorišćavanju postojećih kapaciteta/resursa znanja za kreiranje novih proizvoda i poslovnih područja, pa time i stvaranju novih šansi za kreiranje i isporuku superiorne vrednosti potrošačima. Savremeni svet odlikuju proizvodi/usluge koji postaju autputi zasnovani na znanju, a to znanje predstavlja ključ ostvarivanja konkurentske prednosti. Proces upravljanja znanjem i učenje su procesi u kojima treba da se iskoriste potencijali zaposlenih. U tome, značajnu ulogu ima i interni marketing. Njegova izvorna svrha je da osposobljava i usmerava zaposlene da budu posvećeniji, efikasniji u radu i obezbede bolju internu uslugu.

Interni marketing ima za cilj da marketing principe primeni na zaposlene i da na njih gleda kao na potrošače na tzv. internom tržištu (unutar preduzeća kao poslovnog sistema). Osnovna premisa internog marketinga je da se organizacija shvati kao jedno tržište, na isti način kao što marketari shvataju njihovo tradicionalno marketing okruženje (Berry L. L., 1981). Ključno za razumevanje marketinga unutar organizacije jeste tzv. „logika razmene“ između zaposlenih i poslodavca, koja se suštinski ne razlikuje od logike razmene između organizacija i (eksternih) potrošača.

Satisfakcija zaposlenih, kao internih potrošača, neophodan je preduslov ostvarivanja satisfakcije eksternih potrošača (na eksternom tržištu, dakle, van preduzeća). Samo motivisan i zadovoljan zaposleni delovaće u pravcu realizacije ciljeva preduzeća i ostvarivanja projektovane vrednosti za njegove vlasnike. U fokusu ovog rada je isticanje značaja kom-

* Rad je realizovan u okviru projekta 179066 Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

plementarne primene koncepta internog marketinga i upravljanja znanjem za uvećanje intelektualnog kapitala preduzeća.

2. INTELEKTUALNI KAPITAL – KLJUČAN FAKTOR KONKURENTNOSTI U ERI EKONOMIJE ZNANJA

Ključni resursi u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti preduzeća i ostvarivanju njegovih strategijskih ciljeva u eri ekonomije znanja su resursi znanja (intelektualni resursi), pa se shodno tome nameće potreba efektivnog upravljanja ovim resursima. Samo preduzeća koja permanentno ostvaruju produktivne efekte od upotrebe znanja kojim raspolažu, moći će da odgovore na promenljive zahteve potrošača. Stvaranje novog znanja i njegovo opredmećivanje u proizvode i poslovne procese daju mogućnost preduzeću da ide u korak sa vremenom i zahtevima okruženja, a time i da kontinuirano poboljšava svoje poslovne performanse i konkurentnost.

Intelektualni kapital odnosno intelektualni resursi predstavljaju skup ljudskih resursa (njihovo znanje, veštine, motivisanost) i drugih nematerijalnih resursa (tehnološko znanje, reputacija, efikasni poslovni procesi, kultura, informacioni sistemi, odnosi sa internim i eksternim stejkholderima, intelektualna svojina i dr.). Drugim rečima, intelektualni kapital čini *humani, strukturni i relacioni kapital*.

Upravljanje intelektualnim kapitalom, posmatrano kao proces, obuhvata tri faze: *upravljanje znanjem, upravljanje inovacijama i upravljanje intelektualnom svojinom* (Krstić B., 2009, str. 95). Između njih postoji bliska povezanost i interakcija. U tabeli 1 prikazani

su upravljački ciljevi i svrha (funkcija) upotrebe svake grupe ovih resursa. Na ovaj način identifikuje se predmet, odnosno područje upravljačkih aktivnosti u domenu različitih područja, tj. elemenata intelektualnih resursa.

Stvaranje i korišćenje inovacija i intelektualne svojine direktno je uslovljeno znanjem kojim raspolaže jedno preduzeće. Konkurentska borba na tržištu vodi se inovacijama, što implicira zapošljavanje kompetentnih zaposlenih i razvoj njihovih inovativnih sposobnosti. Imajući u vidu da je upravljanje znanjem jedan segment procesa upravljanja intelektualnim kapitalom, u nastavku se pažnja usmerava na njegove ključne determinante.

3. KONCEPT UPRAVLJANJA ZNANJEM

Proces upravljanja znanjem uključuje aktivnosti stvaranja, prezentacije, distribucije i primene znanja (Bhatt D. G., 2001, str. 71). To je kontinuirano usmeravanje svih vrsta znanja – individualnog, grupnog, timskog ili organizacionog radi zadovoljenja postojećih potreba i onih koje će se tek za njim ukazati (Krstić B., 2009, str. 99). Upravljanje znanjem kao upravljački koncept podrazumeva: a) analize postojećeg znanja kao resursa u preduzeću; b) definisanje ciljeva u vezi generisanja, zaštite i primene novog znanja; c) prenos, razmenu i širenje novog znanja; d) efikasno korišćenje znanja, merenje performansi i vrednosti znanja kao resursa (Krstić, B., Vukadinović D., 2008, str. 90).

Pažljiva analiza resursa znanja relevantna je kako bi se identifikovali kapaciteti kojima preduzeće raspolaže i zbog potrebe usklađivanja sa ostalim resursima preduzeća. Analizom znanja otkriva se mogući deficit

TABELA 1. Ciljevi i svrhe upravljanja intelektualnim kapitalom

Faza upravljanja	Područje upravljanja	Svrha	Ciljevi	Glavni izvor konkurentske prednosti
Upravljanje znanjem	Znanje kao resurs	Kreiranje vrednosti	Spoznati resurs znanja i obezbediti što bolje njegovo korišćenje radi boljeg obavljanja poslovnih procesa	Implicitno i eksplicitno znanje
Upravljanje inovacijama	Inovacija, inovacioni procesi, inovacioni resursi	Izvlačenje vrednosti	Kreirati resurse inovacija da bi se što brže i kvalitetnije realizovala inovacija	Inovacije
Upravljanje intelektualnom svojinom	Intelektualna svojina	Maksimiranje vrednosti	Koristiti intelektualnu svojinu za unapređenje konkurentske pozicije i sticanja prihoda od komercijalizacije intelektualne svojine	Patentni, brendovi, zaštićeni znakovi, poslovna tajna, autorsko pravo.

IZVOR: adaptirano prema Krstić B., 2009, str. 66,67

znanja i segmenti znanja koji su neophodni za realizaciju stratezijskih i operativnih ciljeva. Deficit znanja može biti prisutan na nivou preduzeća, pojedinih organizacionih jedinica kao i, eventualno, u obavljanju pojedinih procesa. Znanje je neophodno analizirati i putem poređenja sa konkurentima. Efikasnije korišćenje znanja od konkurenata za obavljanje procesa, stvaranje proizvoda i pružanje usluga, vodi poboljšanju performansi preduzeća i održanju njegove konkurentnosti.

Znanje se generiše u samom preduzeću i eksterno (van preduzeća). Znanje razvijeno u preduzeću, koje se legalno štiti, konkurenti teže mogu da imitiraju i da stiču prihode po tom osnovu, pa takvo znanje ima veći stratezijski značaj. Ako ne postoji mogućnost da se znanje generiše interno, neophodno je pribaviti ga i to prijemom novih zaposlenih, privremenim angažovanjem eksperata, kupovinom licenci, zajedničkim aranžmanima sa partnerima i na druge načine.

Proces konverzije na osnovu koga se individualno znanje pretvara u organizaciono, smatra se procesom organizacionog učenja (Janićijević, N., 2008, str. 387). Preduzeća uče i iz sopstvenih pokušaja i grešaka, ali i posmatranjem ponašanja drugih preduzeća i direktnih rivala (Grinberg Dž., Baron A. R., 1998, str. 62). Organizaciju koja uči karakteriše prenos i razmena znanja među zaposlenima. Prenosom i razmenom, znanje se širi unutar organizacije i postaje dostupno svim zaposlenima. Ključnu ulogu u razmeni, prenosu i širenju implicitnog i, posebno, eksplicitnog znanja, imaju informacioni sistemi i tehnologije. Organizaciono (eksplicitno) znanje stvara se širenjem znanja unutar preduzeća i transformacijom jednog oblika znanja u drugi.

Organizacije treba da teže razvoju kulture koja će motivisati i stimulisati razmenu znanja i kontinuitet u učenju i zaposlenih i organizacije u celini. Postoje tri obrasca razmene znanja: hijerarhijska razmena (orijentacija ka stručnjacima), interfunkcionalna razmena (tržišna orijentacija) i mrežna orijentacija (orijentacija ka zaposlenima) (David B., 2003; Ballantyne D., 2003). Hijerarhijska razmena prati formalno utvrđene hijerarhijske nivoe u preduzeću. Znanje se razmenjuje putem različitih hijerarhijskih nivoe u oba smera. Međutim, dominantan je transfer znanja sa viših ka nižim nivoima, kako bi se povećao kapacitet znanja zaposlenih za obavljanje zadataka. Interfunkcionalna razmena je transfer duž lanca vrednosti sa ciljem povećanja znanja o potrošačima, procesima i konkurentima. Mrežna razmena se vezuje za neformalno utvrđene kanale komuniciranja unutar preduzeća. Interne mreže nastaju spontano i pogodne su za brzi transfer

znanja u svim pravcima unutar jednog poslovnog sistema.

Upravljanje znanjem je osnova i mehanizam za razvoj sposobnosti koje su bazirane na znanju i sposobnosti u vezi znanja. Međutim, ono je osnova za razvoj i drugih sposobnosti preduzeća (proizvodnih, marketinških, distributivnih, inovacionih i dr.) (Krstić B., Petrović B., 2011, str. 275).

4. KONCEPT INTERNOG MARKETINGA

Interni marketing (marketing unutar preduzeća) ili interna marketing orijentacija je područje koje je ostalo relativno slabije proučavano, a upravo ono je oblast delovanja u preduzeću koje može da stvara vrednost (Babić-Hodović V., 2005). Pregled relevantne literature ukazuje da su u fokusu internog marketinga - interni stejkholderi, pre svega, menadžeri i ostali zaposleni. Drugim rečima, interni marketing se fokusira na proces razmene i odnose unutar organizacije (Kerste R., Muizer A., 2002). On se suštinski usmerava na stvaranje tržišno-orijentisanog menadžmenta preduzeća (Varey R. J., 1995). Strane koje su uključene u svojevrsni proces internog marketinga predstavljene su kroz četiri tipa procesa razmene i to između (Kerste R., Muizer A., 2002): 1. organizacije i zaposlenih, 2. top menadžmenta i departmana, 3. departmana, kao i 4. departmana i zaposlenih u njima.

Interni marketing teži da tehnike i znanja marketinga primeni na zaposlene koji se posmatraju kao potrošači na internom tržištu. Zaposleni se posmatraju i kao primarni korisnici proizvoda/usluga preduzeća, tako da je zadovoljstvo korisnika njima, preduslov i pretpostavka satisfakcije potrošača na eksternom tržištu. Takođe, aktivnosti i zadaci se tretiraju internom uslugom ili internim proizvodom, koji u prvom redu zadovoljavaju potrebe zaposlenih (kao internih kupaca), a onda i eksternih potrošača (kupaca). Dakle, u centru internog marketinga su svi zaposleni preduzeća, od onih u operativi do menadžera na vrhu hijerarhijske strukture, a koji treba da se razvijaju u potrošački osveščene/fokusirane zaposlene/ menadžere (George W. R., Gronroos C., 1989).

Interni marketing je neposrednoj vezi sa *menadžmentom ljudskih resursa* (Rafiq M., Ahmed K. P., 1993), kao i relativno novijim konceptom *upravljanjem humanim kapitalom preduzeća*, razvijenim u okviru teorije intelektualnog kapitala u poslednjoj deceniji 20. veka (Al-Ali, N., 2003). Imajući to u vidu, interni marketing se vezuje za dva njegova ključna segmenta – humani kapital i relacioni kapital (odnosi

sa potrošačima i drugim stejkholderima). Kvalitetno upravljanje odnosima za zaposlenima uvećava humani kapital, a potrošački fokusirani zaposleni, kreiraju veći kvalitet interne usluge (Pierce N. F., Morgan, N. A., 1990), koji doprinosi višem nivou usluge eksternim potrošačima (kupcima). Ključnu ulogu u uvećanju vrednosti humanog i relacionog kapitala, kao segmenata intelektualnog kapitala preduzeća, može da ima i interni marketing. U krajnjoj istanci, interni marketing, svojim aktivnostima, može doprinositi uvećanju tržišne vrednosti preduzeća.

Različita su mišljenja o tome šta obuhvata i kako se operacionalizuje interni marketing. Jedno tumačenje naglašava da se „pravila koja važe u eksternom okruženju, a primenjuju se u odnosima sa kupcima, mogu primeniti u prilagođenom obliku u internom okruženju. To znači da zaposlene treba tretirati kao kupce, sa kojima je preporučljivo izgraditi dobre dugoročne odnose“ (Ratković, M., 2009, str. 274). Cilj internog marketinga je upoznati zaposlene sa novim proizvodima/uslugama, novim načinima izvršavanja aktivnosti i novim marketing kampanjama za eksterno tržište. Interni marketing treba da bude stalan proces unutar preduzeća, jer se tretiranjem zaposlenih kao potrošača, povećava motivacija zaposlenih i njihov fokus na eksterne potrošače. Interni marketing informiše zaposlene o marketing aktivnostima i promovise te aktivnosti unutar preduzeća, uključivanjem zaposlenih u nove inicijative, efektivne marketing programe i strategije, a omogućujući na taj način, bolje razumevanje njihove uloge u marketing i drugim poslovnim procesima. To je menadžment filozofija promovisanja preduzeća i njegovih politika zaposlenima.

Interni marketing obuhvata i fokus na razvoj zaposlenih (Tansuhaj, P., Randall, D., McCullough, M. J., 1988, str. 32). Uloga internog marketinga je da izgrađuje imidž, pomaže u procesima unapređenja individualnih i poslovnih performansi, razvija lojalnost internih i eksternih potrošača, unapređuje motivisanost zaposlenih i pomaže u procesu kreiranja i korišćenja novog individualnog i organizacionog znanja (Gounaris, P. S., 2006, str. 435).

Interni marketing omogućava lakše kretanje informacija između zaposlenih i menadžera, olakšava prihvatanje tržišne orijentacije (Lings, N. I., Greenley, E. G., 2009, str. 45), poboljšava usvajanje korporativnih vrednosti od strane zaposlenih na različitim nivoima unutar preduzeća (Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, K. S., Dick, V. R., 2009, str. 126) i determinanta je organizacionog ponašanja (George, W. R., 1990). Usvajanje marketinškog razmišljanja i orijentacije na eksterne potrošače, u svim delovima organizacije, ključno je

područje delovanja internog marketinga. Ono podrazumeva i četiri elementa internog marketing miksa: 1. Proizvod (programi, politike, edukacija, informisanje i istraživanje usmereno na zaposlene), 2. Cena (troškovi realizacije internih programa, politika, edukacije i drugih usluga zaposlenima), 3. Distribucija (podrazumeva segment organizacije gde se određeni programi, politike, usluge implementiraju i obezbeđuju), 4. Promocija (interni transfer/prodaja/razmena, interno oglašavanje, interni sistem komunikacija...).

Strukturni odnosi u organizaciji, podržani su internim marketingom koji kreira vrednost za tu organizaciju. Interni marketing ima posredničku ulogu jer kroz planirane aktivnosti učenja unutar grupa u organizaciji generiše novo, interno i validno znanje koje je relevantno za unapređenje tržišnih performansi (Ballantyne, D., 2003). Zbog toga se interni marketing tretira i kao koncept razvoja odnosa u cilju obnove znanja i na njemu razvijenih ostalih elementa intelektualnog kapitala. On igra važnu ulogu u transferu znanja između pojedinaca, a onda i između organizacionih delova, dakle, u organizaciji u celini.

Interni marketing se obavlja na dva nivoa. Prvo, na nivou različitih marketing aktivnosti, kao što su propaganda, servis kupaca, menadžment proizvoda, istraživanje marketinga i drugih, pri čemu sve one moraju zajednički delovati. Potom, marketing treba da prihvate i drugi segmenti organizacije (Kotler, P., Keller, K. L., 2006, str. 20). Smatra se da se integracijom svih aktivnosti unutar preduzeća, a prevashodno marketing aktivnosti, može stvoriti superiorna vrednost za eksterne potrošače. Ako se na zaposlene gleda kao na svojevrzne potrošače, a zaposleni na proizvode/usluge gledaju očima kupaca, kvalitet kreiranih proizvoda/pruženih usluga je prilagođen zahtevima. Na taj način se na sadašnjost i budućnost preduzeća deluje iznutra, otpor promenama slabi i razvija se organizaciona kultura orijentisana na potrošače. Interni marketing je u funkciji postavljanja efektivnih odnosa organizacije sa njenim zaposlenima, kako bi ona ostvarila uspeh na eksternom tržištu. Da bi se u razvoju uspelo, interni marketing potencira tzv. istraživanje internog tržišta – zaposlenih, u smislu identifikovanja njihovih potreba, zahteva, očekivanja, percepcija, stavova, satisfakcije, lojalnosti itd. Razvoj internog marketinga veoma je značajan za uspešnost odnosa (Stanković Lj., 2002, str. 47), a oni su ključna imovina (Stanković Lj., Radenković-Jocić D., Đukić S., 2007, str. 34).

Tri su odvojene, ali isprepletene niti razvoja koncepta internog marketinga (Rafiq, M., Ahmed, K. P., 2000, str. 450): a) *motivacija i satisfakcija zaposlenih,*

b) jačanje orijentacije na potrošače i c) doprinos implementaciji strategije i upravljanje promenama.

a. Interni marketing ima zadatak da angažuje, obučava i motiviše ljude koji žele kvalitetno da usluže kupce (Kotler, P., Keller, K. L., 2006, str. 20). Preduzeća angažuju zaposlene shodno svojim potrebama za realizaciju formuliranih ciljeva. Zaposleni se biraju pažljivom testiranjem, čime se stiče uvid u njihovo stečeno, postojeće znanje (Collins, B., Payne, A., 1991). Ključ uspeha savremenih preduzeća je u angažovanju zaposlenih koji su motivisani da razmjenjuju svoje znanje sa drugima, da kontinuirano uče i inoviraju svoje znanje. Kroz internu marketing arhitekturu, menadžeri pružaju podršku zaposlenima da se dovoljno obuče za izvršenje različitih poslova, da deluju u pravcu povećanja svoje produktivnosti, motivisanosti i satisfakcije, čime se postiže i bolji kvalitet interne usluge. Taj kvalitet, koji zaposleni svojim fizičkim i intelektualnim radom pružaju poslodavcu, određen je njihovom kompetentnošću, sadržajem posla, mogućnošću napredovanja, pravičnim sistemima nagrađivanja i dr. (Krstić B., Sekulić V., 2007, str. 452).

b. Drugi zadatak internog marketinga je orijentacija na potrošače. Zadovoljan zaposleni preneće svoje pozitivno iskustvo i delovaće na potrošače, a samim tim doprinositi jačanju imidža marki proizvoda i reputacije preduzeća. Orijehtacija na otklanjanje nezadovoljstva potrošača određena je i odnosima preduzeća sa svojim zaposlenima i to ne samo onih koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima (Stanković Lj., Đukić S., 2009, str. 322). Pored njih, i ostali zaposleni, poslovima koje obavljaju, indirektno se uključuju u kreiranje i isporuku proizvoda/usluga koje se nude potrošačima. To podrazumeva da svaki zaposleni održava kvalitet svog rada na najvišem mogućem nivou, čime se olakšava rad svih ostalih zaposlenih u poslovnom sistemu i poboljšava kvalitet radnih procesa, a time i kvalitet proizvoda koji se nude potrošačima. Tako, odnosi među zaposlenima dobijaju na značaju, kao i njihovi odnosi sa potrošačima. Interni marketing prevashodno za cilj ima uvećanje kapitala u odnosima sa zaposlenima i uvećanje ove vredne imovine, a time i ukupnog intelektualnog kapitala.

c. Treća funkcija internog marketinga je doprinos sprovođenju strategije i vršenju promena. Formulisanje, implementiranje i kontrola strategije se u mnogim preduzećima posmatraju kao izolovani strategijski procesi. Formulisanju strategije se pristupa bez prethodnog razmatranja mogućih problema u implementaciji, kao i veština i znanja zaposlenih odgovornih i uključenih u implementaciju. Nakon sprovođenja strategije, pristupa se kontroli u cilju sagledavanja

ostvarenih performansi i eventualnog korigovanja odstupanja od ciljnih nivoa. Uspeh u primeni strategije i ostvarivanju željenog nivoa performansi je na taj način neizvestan. Međutim, o implementaciji strategije mora se promišljati još prilikom njenog formulisanja, što zahteva koordinaciju svih zaposlenih, pa se strategijska kontrola vrši kako u toku formulisanja, tako i tokom implementacije strategije. Dok se strategija implementira, ona se i kontroliše, čime se smanjuje jaz između ciljnog i ostvarenog nivoa performansi, koje treba da rezultiraju nakon njene primene. Interni marketing pruža veštine i alate za efektivnu implementaciju strategije (Piercy, P. N., 2002, str. 401). Strategijska kontrola „dobija, obično, od strane top menadžmenta, najveći značaj tek pošto je strategija izabrana i implementirana“ (Krstić, B., 2012, str. 101).

Kroz arhitekturu internog marketinga zaposleni se motivišu na promene u cilju odgovora na zahteve koje nameće tržište i kupci na njemu. Promenama preduzeća, njegovih procesa, proizvoda i usluga, stimuliše se kreativnost i poboljšava inovativna sposobnost. Krajnji cilj internog marketinga je kvalitet usluge kao najznačajnije determinante satisfakcije potrošača (Milisavljević, M., 2006). U cilju povećanja kvaliteta usluge potrošačima, nije dovoljna motivacija samo neposrednih pružaoca usluge, već i svih drugih zaposlenih koji su indirektno uključeni u taj proces. Povezivanje i saradnja zaposlenih različitih funkcionalnih područja, smanjuje konflikte, razvija osećaj pripadnosti, podstiče kreativnost/inovativnost, motivaciju i satisfakciju zaposlenih, pa čini implementaciju marketing i konkurentne strategije uspešnijom.

Percepcija zaposlenih o potrošačima i njihovom značaju za performanse preduzeća, utiče na kvalitet pružene usluge, a time i na mogućnosti preko potrebne diferencijacije u odnosu na konkurente. Argumenti za primenu koncepta internog marketinga su višestruki. Potreban je kao vid komunikacije sa zaposlenima u uslovima poslovne-vlasničke transformacije (spajanja, akvizicija, strategijskih alijansi, downsizinga, outsourcinga), ali i za kontinuirani proces usavršavanja zaposlenih i kontinuiranog ostvarivanja „organizacije koja uči“.

Pretpostavka uspešne primene koncepta internog marketinga jeste njegovo postavljanje u srž aktivnosti strategijskog upravljanja marketingom, ali i vidljive podrške višeg menadžmenta (Schultz, D. E., 2004). Smatra se da je interni marketing preduslov uspešnog eksternog marketinga. Integracija internog i eksternog marketinga u jedinstveni sistem, pretpostavka je efektivnosti marketinga kao organizacione jedinice (poslovne funkcije) u preduzeću. Interni marketing

pretpostavlja integraciju makreting koncepcija sa funkcijom upravljanja ljudskim resursima, koja inkorporira savremene principe upravljanja humanim kapitalom i upravljanja znanjem.

5. KOMPLEMENTARNOST FAZA INTERNOG MARKETINGA I FAZA RAZVOJA ZNANJA

Imati znanje, u poslovnom svetu ne podrazumeva samo znati nešto o poslu ili posedovati vrednu tržišnu, tehničku, tehnološku i drugu informaciju, već i znati kako iskoristiti skup informacija u specifičnoj konkurentskoj, stratezijskoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi (Krstić B., 2009, str. 107). Znanje koje se efikasno koristi i koje je ugrađeno u poslovne procese, rezultira inovacijama u svim segmentima poslovanja, a time i većim šansama za pridobijanje i zadržavanje potrošača i održivu egzistenciju organizacije.

Efektivno upravljanje znanjem nudi mnoge šanse i prednosti za preduzeće koje se ogleđaju u ublažavanju neizvesnosti i rizika koji karakterišu savremeno okruženje, putem donošenja kvalitetnijih odluka. Takođe, ono utiče na povećanje prihoda i smanjenje troškova. Povećanje prihoda omogućuje se stvaranjem i isporukom superiorne vrednosti potrošačima i njihovim dugoročnim vezivanjem za proizvode/usluge preduzeća. Smanjenje troškova obezbeđuje se ugradnjom znanja u procese, tako da se oni obavljaju efikasnije u odnosu na konkurente. Efektivno upravljanje znanjem doprinosi uvećanju znanja putem bolje interfunkcionalne koordinacije, a, takođe, razvojem kulture znanja doprinosi i stimulisanju kreativnosti/inovativnosti u svim delovima preduzeća.

Dve su osnovne vrste znanja - eksplicitno i implicitno (Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., 2000, str. 7). Implicitno se vezuje za pojedinca i ima ličnu dimenziju. Eksplicitno je dokumentovano i samim tim izraženo u fizičkom obliku (patenti, strategije, informacioni sistemi, procedure, projekti, sklopljeni sporazumi o ekskluzivnoj distribuciji), tako da se može lako preneti i koristiti više puta. Znanje se konvertuje, tj. razvija kroz procese: *socijalizacije, eksternalizacije, kombinacije i internalizacije* (Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, str. 24). Kroz ove procese ostvaruje se individualno i organizaciono učenje.

„Socijalizacija“ je tranzicija prećutnog znanja u prećutno znanje, odnosno prenošenje implicitnog znanja sa osobe na osobu (verbalnim učenjem, posmatranjem, ugledanjem - imitacijom). Pojedinaac prenosi znanje drugom članu u kolektivu ili ga zapo-

sleni dobija (prima) od eksternog lica (poslovnog partnera, konsultanta, eksperta i sl.). Korisnik tog znanja onda poseduje znanje u implicitnoj formi. Prećutno znanje je teško „podeliti“ u jednoj organizaciji, pa je nužna eksternalizacija (Krstić B., 2009).

„Eksternalizacija“ je konverzija implicitnog u eksplicitno znanje. Eksternalizacija podrazumeva da se znanje koje poseduje jedna osoba i koja ga artikuliše (oblikuje), prenosi drugoj osobi, a ona ga, pak, naknadno pretvara u eksplicitnu formu. Kada je znanje pretvoreno u eksplicitnu formu, ono može da se razmenjuje sa drugim članovima organizacije i postaje osnova za stvaranje novog znanja.

„Kombinacija“ podrazumeva transformaciju eksplicitnog znanja u složenije, novo znanje koje, takođe, ima eksplicitnu formu. Kombinacija je proces spajanja koncepata (eksplicitnih) u sistem znanja u cilju stvaranja novog znanja. To novo, eksplicitno znanje je, potom, razmenjeno i učinjeno dostupnim članovima organizacije za korišćenje.

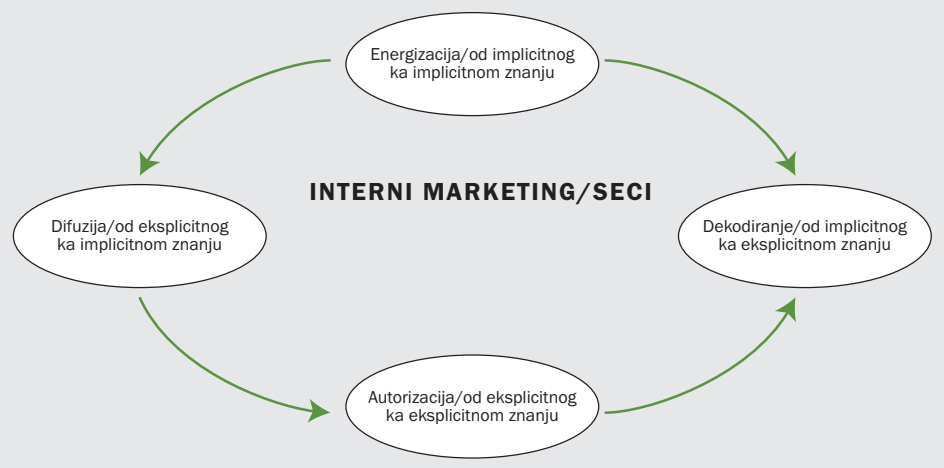
„Internalizacija“ je pretvaranje i apsorpcija eksplicitnog znanja u implicitno znanje. Eksplicitno znanje koje je u organizaciji stvoreno i šireno kroz nju, internalizacijom se konvertuje u implicitno znanje pojedinaca. Internalizacija je povezana sa učenjem kroz rad. Eksplicitno znanje, kao što su koncepti proizvoda ili procedure proizvodnje, aktuelizuje se kroz akciju i praksu. Tako, na primer, programima obuke se pomaže zaposlenima da razumeju funkcionisanje organizacije i svoje uloge (zadatke) u njoj (Krstić, B., 2009).

Interni marketing može omogućiti preduzeću da ono postane *preduzeće znanja* ili *preduzeće zasnovano na znanju* kao ključnom razvojnom resursu. *Interni marketing se kao funkcija dodaje da bi se korigovale, tj. unapredile funkcije upravljanja znanjem.* Interni marketing može da pomogne učenje i upravljanje znanjem. Stoga se *aktivnosti internog marketinga mogu posmatrati i kao aktivnosti učenja.*

Postoje četiri oblika aktivnosti učenja ili „četiri faze internog marketing ciklusa“ (Ballantyne, D., 2003, str. 1244):

- „**Energizacija**“ - Učiti kako raditi zajedno na tržišnim ciljevima koji su van dometa bilo kog individualnog posla;
- „**Dekodiranje**“ - Učiti kako primeniti lični „know-how“ u zajedničkom radu na rešavanju problema potrošača, u kreiranju novih mogućnosti i promeni internih procedura;
- „**Autorizacija**“ - Učiti kako izvršiti izbor između opcija na bazi odnosa troškova i prihoda i kako doneti odluke na odgovarajućoj liniji autoriteta;

SLIKA 1. Interni marketing u funkciji usavršavanja i uvećavanja znanja procesom učenja



Izvor: Prilagođeno prema: Ballantyne, D., 2000, str. 281.

- „Difuzija“ - Učiti kako proširiti i preneti novo znanje različitim nivoima menadžmenta na nov način.

Ove četiri faze ciklusa internog marketinga ne isključuju jedna drugu, već naprotiv, mogu formirati „krug“, tako da dolazi do izražaja sinergetski efekat njihove međuzavisnosti. Povezivanjem sa fazama konverzije znanja koje su preporučili Nonaka i Takeuchi (Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995), Ballantyne, pak, naglašava koncept *usavršavanja i uvećavanja resura znanja, odnosno intelektualnog kapitala* (slika 1). Beleženjem, kodifikovanjem znanja, preduzeće ne može doći do novog znanja. Do novog znanja, preduzeće dolazi tzv. rekonstrukcijom pretpostavki na kojima je izgrađeno postojeće znanje (Ballantyne, D., 2000, str. 280).

Postoji povezanost između energizacije (razvoja opšteg znanja) i socijalizacije – transformacije znanja od implicitnog ka implicitnom znanju (prva faza). Kako bi pojedinci bili motivisani da razmenjuju znanje sa drugima, neophodno je razvijati atmosferu poverenja unutar preduzeća *putem internog marketinga*. Ako postoji poverenje, eksplicitno, pa čak i implicitno znanje biće dostupno većini zaposlenih. Naglasak je na volji, satisfakciji i spremnosti zaposlenih da podele stečeno znanje sa drugima. Naime, efikasno obavljanje aktivnosti podrazumeva i pozitivnu energiju među zaposlenima. S druge strane, efikasno obavljene aktivnosti, izvor je i nove energije zaposlenih. Samo u atmosferi poverenja, saradnje i pozitivne energije, brišu se individualne razlike, a stečena lična iskustva postaju izvori inoviranja, uvećanja znanja.

Druga faza je dekodiranje tj. otkrivanje novih znanja, što je praćeno eksternalizacijom, koja daje mo-

gućnost njegove razmene među zaposlenima unutar preduzeća. Interni marketing ima za zadatak da stvori povoljno područje za dokumentovanje znanja unutar jednog funkcionalnog područja i njegovu razmenu sa ostalim područjima preduzeća. Imperativ savremene organizacije postaje timski rad. Interfunkcionalni timovi su pogodni za prevazilaženje jaza između različitih funkcionalnih područja, kao i za stimulisanje pojedinaca da svoje nove ideje, znanja i informacije dokumentuju i podele sa drugima. Obavezivanje i spremnost zaposlenih da uče jedni od drugih, rezultira kreiranjem novih mogućnosti za isporuku superiornih vrednosti potrošačima.

Autorizacija je sticanje tzv. „cost-benefit“ znanja, shvaćenog kao poboljšano znanje sa što nižim troškovima. Poboljšanje je praćeno kombinacijom, odnosno interakcijom i konverzijom znanja od eksplicitnog ka eksplicitnom. „Cost-benefit“ znanje se koristi za evaluaciju i rangiranje predloga prilikom diskusija sa linijskim i specijalnim menadžerima (Ballantyne, D., 2003, str. 1244). Ovu fazu karakteriše primena znanja različitih funkcionalnih područja za efikasnije obavljanje procesa unutar preduzeća. Novo znanje je i osnova za promenu procesa, što zahteva dokumentovane argumente kako bi se dobila podrška menadžera na višim nivoima. Dobro dokumentovan argument za promenu određenog procesa ili politike je neophodan, kao i razumevanje šireg konteksta u kome se primenjuje (Ballantyne, D., 2000, str. 279).

Poslednja faza internog marketing ciklusa je *difuzija znanja*. Način širenja znanja je internalizacija, koja je, pak, povezana sa učenjem kroz rad (Krstić, B., 2009, str. 104). Stvoreno novo znanje nema nikakav značaj ako se ne primeni u obavljanju svakodnevnih aktivnosti unutar preduzeća, što nameće potrebu šire-

nja, integrisanja i kodifikacije novih znanja, posebno kroz treninge i programe edukacije. Interni marketing stvara povoljnu klimu za kontinuiranu obuku svih zaposlenih, čime oni uvećavaju svoje znanje i postaju vredan resurs preduzeća.

6. ULOGA INTERNOG MARKETINGA U UPRAVLJANJU ZNANJEM I UVEĆANJU INTELKTUALNOG KAPITALA PREDUZEĆA

Interni marketing kao proces mora biti celovito integrisan u marketing funkciju (Grönross, C., 1994, str. 13). Iako je strategija internog marketinga sastavni deo marketing sektora, odnosno marketinga kao poslovne funkcije, njeno formulisanje podrazumeva koordinaciju više segmenata-funkcija u preduzeću. Naime, ciljevi i zadaci internog marketinga tiču se brojnih oblasti vezanih za zaposlene, što implicira povezanost internog marketinga i drugih područja u preduzeću, kao što su: menadžment ljudskih resursa, interno komuniciranje, upravljanje znanjem, menadžment ukupnog kvaliteta (TQM) i dr. Različita područja, odnosno koncepti nisu međusobno isključivi, već mogu da rezultiraju sinergijskim efektima kroz prinos (dobit) i unapređenu konkurentsku poziciju. Primenjujući neki od ovih koncepta, mnoga preduzeća implementiraju neku praksu internog marketinga, a da njihovi menadžeri toga nisu svesni.

Interni marketing je važan segment organizacionog razvoja i promena, pa njegovo neprimenjivanje može suočiti menadžment preduzeća sa ljudskim resursima koji su rezistentni na promene procesa i adaptaciju. Alati internog marketinga su važni i neophodni u oblikovanju jednog internog okruženja/ambijenta, odnosno stvaranju uslova za ostvarivanje nove faze promene. Interni marketing, odnosno njegove prakse, ključne su i za motivaciju, pomoću većeg uključivanja zaposlenih, konsultacija, pružanja informacija i jačanja svesti (Paschal, A., Pervaiz, A., 2006, str. 14).

U procesu promene kulture, interni marketing je bitan za više menadžment nivoe pri implementaciji strategije, uspostavljanju novog sistema vrednosti i ciljeva koji se definišu. Pri tome se naglašava, da elementi internog marketinga imaju suštinsku konkurentsku vrednost u postizanju dobrih poslovnih performansi.

Interni marketing doprinosi formiranju organizacione kulture koja podržava promene, inovaciju i razmenu znanja. Organizaciona kultura preduzeća se

smatra strukturnim intelektualnim kapitalom (Krstić, B., 2009), pa onda sledi da interni marketing pruža doprinos u uvećanju i unapređenju strukturnog intelektualnog kapitala. U ovaj kapital preduzeća, ubrajaju se i sistemi za upravljanje znanjem. Interni marketing, čini se, jednim sredstvom promociu koga preduzeće može da unapredi svoje znanje o uslugama, sposobnostima, ali i svest o tržišnim prilikama i marketing veštinama (Wheatley, 1987). Interni marketing može uticati na promene ponašanja i stavova prema tržišnoj responzivnosti, odnosno uticati na tržišnu orijentaciju jednog preduzeća, da u eri ekonomije znanja, znanje percipira ključnim resursom jer je sadržano u onome što kupujemo, prodajemo i radimo (Steward, T., 2001, str. 5).

Povezanost između internog marketinga i upravljanja znanjem potvrđuju istraživanja (Lee, C., Chen, W., 2005) u kojima se ističu efekti internog marketinga i organizacione kulture na upravljanje znanjem. Pored ovih istraživanja, zanimljivu vezu internog marketinga i upravljanja znanjem prikazuje *Ballanntyne* (2000). On interni marketing posmatra kroz dve grupe metoda: metode transakcionog marketinga i metode relacionog marketinga. Proces upravljanja znanjem prikazuje, pak, kroz četiri faze: obezbeđivanje znanja, kodifikovanje znanja, generisanje znanja i cirkulisanje znanja. Prve dve faze upravljanja znanjem povezuje sa metodama transakcionog marketinga, dok druge dve faze upravljanja znanjem povezuje sa metodama relacionog marketinga.

Upravljanje znanjem je složen proces na koji utiče znatan broj faktora. Međutim, unapređenju tog procesa može da doprinese i interni marketing (Chen, M., 2009). Smatra se da prakse internog marketinga mogu efektivno da unaprede saradnju i razmenu informacija, odnosno tzv. komunikaciono ponašanje između zaposlenih (David, B., 2003). Ovo zbog toga što zaposleni osećaju poštovanje od organizacije, zadovoljni su svojim radom, a takođe, spremniji su da se ponašaju tako da stvaraju benefite za organizaciju. Primer toga je deljenje znanja, koje zadovoljava tzv. perspektivu razmene internog marketinga, bilo da je u pitanju hijerarhijska razmena znanja, razmena unutar internih funkcija ili mrežna razmena.

Svrha internog marketinga je da se kroz internu komunikaciju i razvijanje interne kulture poslovanja ostvari satisfakcija i zadržavanje najboljih menadžera i zaposlenih, te da to bude osnova za lakše i brže ostvarivanje ciljeva preduzeća. Njegovom imidžu u velikoj meri mogu doprineti zaposleni, pa sledi da je interni marketing u funkciji unapređenja reputacije i konkurentске pozicije.

Interni marketing može da osnaži motivaciju za razmenu znanja, a onda i da olakša praksu razmene znanja (Fang S., Fang S., Chuang M., 2008). Interni marketing mehanizmi, kao što su participiranje u odlučivanju, trening, komunikacija i nagrađivanje, značajno doprinose motivaciji članova organizacije da razmenjuju znanje. Takva motivacija može biti unutrašnja i spoljašnja. Unutrašnja je motivacija ili želja da se znanje razmenjuje u većoj meri zbog zadovoljstva (uživanja), a ne zbog eksternog pritiska ili zahteva. Eksterna motivacija za razmenu znanja je želja ili pritisak da se izvrši razmena znanja zbog potencijalne nagrade (npr. zarada ili napredovanje u karijeri).

Prema gore navedenim autorima, unutrašnja i spoljašnja motivacija za razmenu znanja, determiniše tzv. „ponašanje razmene znanja“. Razlikuje se razmena individualnog znanja, razmena mogućnosti učenja, podsticanje motiva učenja. Razmena individualnog znanja je spremnost da se koristi individualno znanje i iskustvo širom organizacije preko formalnog i neformalnog jezika. Razmena mogućnosti učenja podrazumeva da pojedinac obezbeđuje ekperimentalnu priliku za kolege koji nemaju iskustvo, a sve u cilju razmene znanja. Ohrabrivanje i podsticanje motivisanosti učenja podrazumeva da član kolektiva izražava, otkriva, iznosi, prenosi svoje znanje jasno, da bi ohrabrio kolege da usvoje i nauče njegove veštine.

Na temelju internog marketinga stvara se povoljna klima za usavršavanje i sticanje novog znanja i pojedinaca i preduzeća kao celine. Novo znanje je stalno na meti konkurentskih preduzeća, što zahteva njegovu adekvatnu zaštitu. Naime, znanje koje se stvori u preduzeću i koje se ne štiti na adekvatan način, brzo postaje dostupno rivalima, a time se umanjuje njegov značaj za poboljšanje poslovnih performansi. Upravo interni marketing omogućava da znanje stečeno u preduzeću ima adekvatnu zaštitu. Rekrutovanjem i stvaranjem „radnika znanja“, njihovim međusobnim poverenjem i saradnjom, jačaju intelektualni resursi preduzeća. S druge strane, motivacijom i satisfakcijom zaposlenih, intelektualni, humani resursi i na njima bazirani strukturni i relacioni resursi ostaju u preduzeću.

7. ZAKLJUČAK

Održiva konkurentnost preduzeća u eri ekonomije zasnovane na znanju, rezultat je sposobnosti zapo-

slenih, odnosno njihovog znanja. Preduzeće teži efikasnoj i efektivnoj upotrebi svojih resursa, posebno zaposlenih, kako bi se stvorili proizvodi i usluge koji će biti izvor diferenciranja. Efektivna upotreba ljudskih potencijala, omogućava kreiranje i efikasnu upotrebu ostalih elemenata intelektualnog kapitala. To je osnovni razlog centralne uloge upravljanja ljudskim resursima, a posebno, upravljanja znanjem u usmeravanju savremenog preduzeća. U cilju stvaranja i efikasne upotrebe znanja, neophodno je razvijati atmosferu koja će stimulisati zaposlene na razmenu i uvećanje znanja. Imperativ preduzeća koje želi da opstane, raste i razvija se, postaje učenje svakog zaposlenog i preduzeća kao celine.

U fokusu internog marketinga su zaposleni preduzeća. Interni marketing može da doprinese jačanju resursa znanja. To znanje je osnov za inovaciju (proizvoda, procesa, tehnologije, menadžment praksi, nastupa na tržištu itd.). Preduzeća koja potenciraju značaj internog marketinga, zapravo, potenciraju značaj znanja. Ulaganjem u zaposlene, u njihov razvoj i satisfakciju, preduzeća ulažu u poboljšanje svojih performansi. Motivisan i zadovoljan zaposleni delovaće u pravcu realizacije postavljenih ciljeva i poboljšanja svog rada. Interni marketing, svojim doprinosom kreiranju eksplicitnog, organizacionog znanja može da doprinese razvoju intelektualnih resursa, odnosno uvećanju intelektualnog kapitala preduzeća. Međusobnim razumevanjem, poverenjem i saradnjom, zaposleni uče jedni od drugih, usavršavaju se i stiču nova znanja. Time jača baza intelektualnih resursa preduzeća i šansa za dugoročnu egzistenciju u savremenom poslovnom svetu označenom kao era ekonomije znanja.

Interni marketing teži povezivanju i saradnji zaposlenih različitih funkcionalnih područja, prihvatanju marketing pristupa od strane svih zaposlenih, njihovom motivisanju i satisfakciji kako bi kvalitet pružene usluge i isporučenog proizvoda bio što bolji. Na taj način, interni marketing postaje povoljno područje koje omogućava učenje. Koncepti internog marketinga i upravljanja znanjem ne isključuju jedan drugog, već su naprotiv, komplementarni, i rezultiraju sinergetskim efektom, koji se ogleda u uvećanju i razvoju resursa znanja – intelektualnog kapitala. On, se pak, označava ključnom determinantom konkurentске prednosti preduzeća 21. veka.

Literatura:

1. Al-Ali, N., (2003), *Comprehensive Intellectual Capital Management – step by step*, Wiley, New Jersey
2. Babić-Hodović, V. (2005), „Internal marketing and internal marketing orientation“, *Collection of Papers of School of Economics in Sarajevo*, Vol. 25, str. 115-141.
3. Ballantyne, D., (2000) „Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 6, str. 274-286.
4. Ballantyne, D., (2003), „A relationship – mediated theory of internal marketing“, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, str. 1242-1260.
5. Berry, L. L., (1981), „The employee as customer“, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1, str. 33-39.
6. Bhatt, D. G., (2001), „ Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people“, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, str. 68-75.
7. Chen, M., (2009) The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on Job Satisfaction in Taiwan's IT Industry, *The Journal of International Management Studies*, Vol. 4, No. 2, August, pp. 116-125.
8. Collins, B., Payne, A., (1991), „Internal marketing: a new perspective for HRM“, *European Management Journal*, Vol. 9, No. 3, str. 261-270.
9. David, B., (2003), „ A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing“, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, str. 1242-1260.
10. Fang, S., Fang, S., Chuang, M., *The impact of internal marketing mechanism on knowledge sharing motivation and knowledge sharing behaviour*, www.decisionsciences.org/Proceedings/DSI 2008/docs/122-7090.pdf , pristupljeno 25.11.2012.
11. George, W. R., (1990), „Internal marketing and organiyational behaviour: a partneship in developing customer-conscious employees at every level“, *Journal of Business Research*, Vol. 20, str. 63-70.
12. George, W. R., Grönross, C. (1989), *Developing customer conscious employees at every level – internal marketing*, in Congram, C.A., Friedman, M. L. (Eds), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM.
13. Gounaris, P., S., (2006), „Internal market orientation and its measurement“, *Journal of Business research*, Vol. 59, str. 432-448.
14. Grinberg, Dž., Baron, A. R., (1998), *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd
15. Grönross, C., (1994), „From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing“, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, str. 4-20.
16. Janićijević, N., (2008) *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd
17. Kerste, R., Muizer, A., (2002), *Effective knowledge transfer to SMEs-Lessons from marketing and knowledge management*, Strategic Study B200202, EIM Business&Policy Research, Zoetermeer
18. Kotler, P., Keller, K. L., (2006), *Marketing menadžment*, 12 izdanje, Data status, Beograd
19. Krstić B., Vukadinović, D., (2008), „Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća“, *Ekonomске teme*, Vol. 46, No. 3, str. 85-98.
20. Krstić, B., (2007), „Upravljanje performansama ljudskih resursa kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti preduzeća“, *Teme*, Vol. 37, No. 2, str. 315-328.
21. Krstić, B., (2009), *Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća*, Ekonomski fakultet Niš
22. Krstić, B., (2012), *Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*, Ekonomski fakultet, Niš
23. Krstić, B., Petrović, B., (2011), „The role of knowledge management in developing capabilities for increasing enterprise's absorptive capacity“, *Facta universitatis, Series: Economics and Organization*, Vol. 8, No. 3, str. 275-286.
24. Krstić, B., Sekulić, V., (2007), *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš
25. Lee, C., Chen W., (2005), „The effect of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry“, *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, str. 661-662.
26. Lings, N. I., Greenley, E. G., (2009), „The impact of internal and external market orientations on firm performance“, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, No. 1, str. 41-53.
27. Milisavljević, M., (2006), *Strategijski marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
28. Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University, New York
29. Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., (2000), „SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation“, *Long Range Planing*, Vol. 33, No. 1, str. 5-34.
30. Paschal, A., Pervaiz, A., (2006), *Internal marketing: perceptions from theory and practice*, Working Paper Series, University of Wolverhampton Business School, No. WP0005/06, ISSN number 1363-6839
31. Pierce N. F., Morgan N. A. (1991), „Internal marketing – the missing half of the marketing programme“, *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 1, str. 4-6
32. Piercy, P. N., (2002), „Market-Lead Strategic Change: New Marketing for New Realities“, *The Marketing Review*, Vol. 2, No. 4, str. 385-404.

33. Rafiq, M., Ahmed, K. P., (1993), „The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 3, July, str. 219-232.
34. Rafiq, M., Ahmed, K. P., (2000), „Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, str. 449-462.
35. Ratković, M., (2009), „Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca“, *Marketing*, Vol. 40, Issue 1, str. 269-275.
36. Stanković, Lj., (2002), *Međuzavisni marketing*, Ekonomski fakultet, Niš
37. Stanković, Lj., Đukić, S., (2009), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš
38. Stanković, Lj., Radenković – Jocić, D., Đukić, S., (2007), *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet, Niš
39. Steward, T., (2001), *The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Currency, New York
40. Schultz, D. E. (2004), „Building an internal marketing management calculus“, *Interactive Marketing*, Vol. 6, No. 2, str. 111-129.
41. Tansuhaj, P., Randell, D., Cullough, M. J., (1988), „Aservices marketing management model: integrating internal and external marketing functions“, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 2, No. 1, str. 31-38.
42. Varey, R. J. (1995), „Internal marketing: a review and som interdisciplinari research chalenges“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 1, str. 40-63.
43. Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, K. S., Dick, V. R., (2009), „The role of leaders in internal marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 2, str. 123-145.
44. Wheatley, E.W. (1987), „Rainmakers, Mushrooms and Immaculate Conception: Internal Marketing for Professional Service Firm Associates“, *Journal of Professional Services Marketing*, 2 4, str.73-82

Summary:

Application Complementarity of the Knowledge Management and Internal Marketing Concepts in the Aim of Increasing Enterprise's Intellectual Capital

Bojan Krstić, Ivan Krstić

Enterprise competitiveness in the era of knowledge economy is most directly connected to human and other intellectual resources. Managers and other employees become vital resource in the 21st century, and their knowledge is the key of creating and delivering superior value to the customers. Nowadays, they are one of the most important segments of assets without which enterprise cannot exist. Crucial question for management is how to enlarge other knowledge resources based on human resources knowledge, that is, their economically- relevant form – intellectual capital. Initial hypothesis of this paper is that, internal marketing, which has enterprise's employees in the focus, can create adequate basis for specializing and enlarging knowledge resources – intellectual resources or intellectual capital as a key factor of competitiveness in the era of knowledge economy. Knowledge management is observed as a segment of intellectual capital management process within an enterprise, with aim to direct the efficient usage

of all kinds of knowledge (individual, group-team, organizational) in order to create new business opportunities and successful commercialisations of products/services. The aim of this paper is to indicate that complementary application of the concept of internal marketing and the concept of knowledge management may result in synergetic effect of enlargement and specialisation of the knowledge resources – intellectual capital. In the paper we use methods of scientific observation, testing and connecting, as well as methods of analysis and synthesis. The purpose of obtained results application and conclusions from this research is to show to the enterprise management the importance of simultaneous effective application of internal marketing concept and knowledge transfer through processes and practices of knowledge management.

Keywords: employees, knowledge, knowledge management, internal marketing, intellectual capital

Kontakt:

Bojan Krstić,

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu,

bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs



Modern Quality Management in Hotel Tourism

Anton Vorina, Božidar Veljković

1. INTRODUCTION

Nowadays many people travel for various reasons. Clients for tourist products and services (in continuation guests) are becoming increasingly informed and educated about hotels product and service offers, thus increasing their demands, while adding new needs and wishes. Some factors, which used to count as added value or surprise, have now become an expected necessity. Modern management must follow this trend of thought in order to continue pleasing their customers and ensure satisfactory business results.

The purpose of this paper is to investigate whether and how three selected variables influence the dependent variable under study defined as Y-a (satisfaction of quests in hotels). The aim of the study is to contribute the understanding of how three independent variables (X_1 - a Dummy variable for sex; $X_1=0$ for male; $X_1=1$ for female, X_2 - a Dummy variable for number of stars of hotel; $X_2=0$ three-star hotel, $X_2=1$ four-star hotel, X_3 - a Dummy variable for a country of Slovenia or Croatia; $X_3=0$ for a country-Slovenia and $X_3=1$ for a country is Croatia) impact the Y variable based on linear regression models.

The main research hypothesis is that at least one independent of variables (X_1, X_2, X_3) is statistically significantly for explanation of variability in variable (Y-satisfaction of quests in hotels).

Additional research hypothesis states that independent variable (X_2) is statistically significantly for explanation of variability in variable (Y).

Research data has been acquired through use of a questionnaire. For data exploration using Excel, Megastat, IBM SPSS 20 and Gretl.

We used descriptive analysis, methods of multiple linear regression analysis and Anova test.

2. LITERATURE OVERVIEW

Modern tourism can be defined as a set of people from all social classes, social relations, social rights and material well-being. Globally, tourism has become an activity with a number of economic effects, which develop new economic activities, enhance and modify the structure of production and consumption. „Concern for quality is one of the most important strategic goals in organizations, because research shows that 40% of users citing poor quality of services as the most important reason for the tran-

Abstract: Tourism is a rapidly growing industry that requires explosive reaction of management. In order to achieve or even exceed guests' expectations, we must determine what their expectations for quality of service are. The employees are the heart of business. How do we integrate all the power of quality that we will become in the eyes of customers? This is the task of modern management in tourism. In this paper we present an analysis of quality in a casual sample of 333 guests in 42 different hotels in Slovenia and Croatia. Based on multiple linear regression analysis, we found that guests in the four-star hotels are more satisfied with the quality of offers as guests in three-star hotels. Statistically significant differences between the three-stars hotels and four-star hotel is reflected in the satisfaction with the quality of food and drink and its quick service, the price of the service, friendliness of staff to guests, and the arrangement of the restaurant, reception and rooms.

Keywords: quality, tourism, management, satisfaction of guests, multiple linear regression.

sition to a competitive tender, the price of services and only 8% „(Cevc, 2009, str. 374). Various studies have also shown how the close correlation in the services business success and the degree of customer loyalty. One of the basic finding is that even a tenth of unsatisfied customers not to complain, but to express their dissatisfaction in two ways: with 82% not return to their bad experience, on average, nine people aware, 13% dissatisfied or even 20 or more people (Cevc, 2009, 374). Also satisfied customers spread positive information about the organization that satisfies their expectations (Čočkaló, et al., 2011, str. 32). Caring for satisfied customers is an important task because it is easier to keep existing customers than acquire new customers. Guest relationships are a strategic asset of the organization (Gruen, et al., 2000, Guzzo, 2010) and customer satisfaction is the starting point to define business objectives.

Organized approach to studying the quality was not initiated until after 2 World War II in the U.S. (Vorina, 2008, str. 188). Zoran Lekić (2011, str. 25-26) split level development of quality management in the next stage of development:

- The first beginnings in the form of quality control (early 20th century),• statistical quality control (the period during and after World War II)
- Integrated Quality Control (sixties of the 20th century)
- total quality management (the nineties of the 20th century)
- The introduction and certification of quality systems (late 20th century and the beginning of the 21st century).

Stage of development of quality management, as defined Marolt, Gomišček, (2005, str. 13-16), are:

- I rate: QUALITY CONTROL (QC - Quality Control). It goes back to the early 20th century and up to about 1960. For the industrial mode of production is usually considered a factory production car Ford. Characterized by high division of labor and production of identical products in large quantities.
- II rate: QUALITY ASSURANCE (QA - Quality Assurance). It was launched in 60 year. They found that quality issues can't be satisfactorily solved only with the control pre-made products (passive approach). Requires an active approach - the main concern regarding the quality should be given to prevention, to avoid unsuitable products. Quality becomes a concern for all. Quality assur-

ance is not only technical, but primarily organizational in nature. To standardize the quality approach has been made a special international standards (best known as ISO 9000) to systematically determine the responsibilities of individual departments and functions in relation to quality.

- III rate: continuous quality improvement (CQI - Continuous Quality Improvement). The first two stages are focused on the product or service. In the 90 years commencing on the issue of quality to look through the process. This level supports the focus on improvement of all processes within the organization, t. i. process approach to quality, which should lead to greater efficiency and effectiveness of the organization. That is achieved through a greater satisfaction of all those who are in any way connected with the organization, team work, innovation and cost reductions. It is interesting that in today released during the term quality control. Not only in the titles of the developmental stages, including the names of organizations that are professionally concerned with the quality (no more EOQC - European Organization for Quality Control, ASQC-American Society for Quality Control, but only the ASQ and EOQ), but also what is Of course the most important in the approach to quality (Lekić, 2011, str. 26).

"Quality management systems should be upgrading of existing such a way that will allow the management of creativity, which is a prerequisite for innovation, which can achieve the quality required for successful operation of the organization" (Trebar, 2010, 12). "Quality must be built like a house slowly, with clear objectives and real-time controls and continuous improvements" (Vorina, 2011, str. 59).

Nowadays one of the biggest challenges for managers in the hotel industry is to provide and sustain customer satisfaction. Customer requirements for quality products and service in the tourism industry have become increasingly evident to professionals (Lam & Zhang, 1999; Yen & Su, 2004, Guzzo, 2010).

SERVQUAL model is still the most established model of service quality. He is also known under the name „model five steps“ (The Five Gap Model), American author Parasuramana, Zeithamlove and Berry. Customers evaluate service quality service, this is the result of the comparison of their expectations regarding the quality of service and the actual experiences and feelings of the services received. The model has been designed to measure the experienced quality of service. As its name suggests the model is to ad-

dress any gaps or gaps that may exist in the service process (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1996).

Grönroos model (2007, str. 79) tries to explain how consumers perceive the quality of certain services. The model is based on the evaluation process for the duration of service. Perception (perception of) the quality of customer service is the result of comparing the expected and actually experienced. The model attempts to define the activities and resources of the service provider, both internal and external that affect the client host assessment of quality of service (Haller, 2012, str. 71).

How do we know that we are absolutely non-quality? How do we know that the hotel offers the absolute non-quality service? We know this when the hotel does not have more guests. It is therefore necessary to measure guest satisfaction in hotels and other tourism organizations. Only by measuring guest satisfaction can improve the quality of business (Vorina, 2012).

3. EXPLORATORY DATA ANALYSIS

Main results, findings and future research should be presented. We chose to investigate the population – guests in hotel in Slovenia and Croatia of all ages. Occasional sample consisted of 333 respondents in 42 various hotels.

The study included 172 (51.7%) men and 154 (46.2%) women, 7 (2.1%) did not respond by sex, 81 (24.3%) three-stars hotel and 168 four-stars hotel (50.5%), 84 (25.2%) did not respond the number of stars of hotel and 312 guest in Slovenia hotels and 21 guest in Croatia hotels.

The questionnaire consisted of 16 claims or questions which have been divided into two sections. The first set consisted of three demographic data (sex, country, number of stars in the hotel), and the second set consisted of thirteen factors about guest satisfaction. Interviewing was conducted from 03.01.2012 to 03.15.2012.

Guest satisfaction was measured by the following of thirteen factors as the sum: Guests have access to information via computer (e-access); The hotel offers the possibility of trips and visits other sites in the city; The hotel offers enough additional money (entertainment, sports facilities, entertainment ...); Arrangement of parking spaces; Arrangement of corridors and common areas; Arrangement of reception; Price of services (accommodation, food, drink ...); Willingness of employees in hotels, to help our guests; Friendly and quick service food and beverage; Arrangement

of restaurant; Friendliness of staff to guests; Arrangement of rooms and Quality food and drink.

Because we have developed a measuring instrument- a questionnaire alone, we have to test the quality of the measurement instrument or reliability of selected indicators to measure the research variables. We chose Cronbach's alpha test, which measures the reliability of the measurement instrument and indicates whether the selected indicators measuring the same latent variable. „Reliability of the scale is exemplary, if the Cronbach's alpha coefficient greater than or equal to 0.8“ (Tominc, 2008, str. 33). The reliability of a questionnaire, which measure guest satisfaction is Cronbach's alpha 0.870 (Tables 1 and 2), which means a lot or exemplary reliability of measurement.

TABLE 1: Case Processing Summary

	N	%
Valid	307	92,2
Cases excluded	26	7,8
Total	1282	100,0

SOURCE: SPSS 20, Author's creation

TABLE 2: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
0,870	13

SOURCE: SPSS 20, Author's creation

A depend variable is a guest satisfaction, which was measured by the thirteen factors, mentioned above. Independent variables are: X_1 - sex; X_2 - number of stars of hotel; X_3 - country is Slovenia or Croatia.

4. MULTIPLE LINEAR REGRESSION MODELS

In general, multiple regression allows the researcher to ask (and hopefully answer) the general question „what is the best predictor of ...“. Of course, limitation of all regression techniques is that one can only ascertain relationships, but never be sure about underlying causal mechanism. For testing the first research hypotheses a **multiple linear regression analysis** using software Megastat, Excel, SPSS 20 and Gretl was applied. The general multiple linear regression population Model applied (1) is:

$$y_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{j,i} + e_i, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

Regression parameters are estimated using minimum least squares (OLS) method. The Model with the OLS estimated parameters (2) is:

$$\hat{y}_i = \hat{\beta}_0 + \sum_{j=1}^k \hat{\beta}_j x_{j,i}, \quad i=1,2,\dots, n \quad (2)$$

The random error term (3) is estimated using:

$$\hat{e}_i = y_i - \hat{y}_i \quad (3)$$

The most important limit of the regression method is that only probable relationships are assumed, and one may never be sure about the true causal mechanism that lies behind. Regression diagnostics was conducted using coefficient of determination R^2 , the t -test for testing the significance of each of the independent variables, and F -test in testing for overall regression. Results for two multiple regression models are given in Tables 3, 4 and 5. The two multiple OLS regression models were analysed, for studying the following:

Model I- Impact of $K=3$ regressors on depend variable Y , ($n=231$). The linear multiple regression Model I (4) with estimated parameters is:

$$(\hat{Y} = 44.5 - 0.866 \times X_1 + 2.92 \times X_2 - 0.824 \times X_3) \quad (4)$$

$n = 231$, R -squared = 0.040, Adjusted R -squares =0.027, Standard Error=7.16

In **Model I** (Table 3) 4 % of total sum of squares are explained by the estimated model. Variables X_1 (p -value = 0.3634), X_3 (p -value = 0.0615) are not statistically significant. In additional Model II, we excluded the variable X_1 and X_3 .

TABLE 3: Regression Model I: $K=3$, $n=231$

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept	44.5	4.27	10.42	5.09e-021
X_1	-0.866	0.95	-0.910	0.3634
X_2	2.92	1.01	2.904	0.0040
X_3	-0.824	1.64	-0.501	0.6165

SOURCE: Megastat, Gretl, Author's creation

Model II (Table 4 and 5) - Impact of $K=1$ regressors on depend variable Y , ($n=236$). The linear multiple regression Model II (5) with estimated parameters is:

$$(\hat{Y} = 43.11 + 2.71 \times X_2) \quad (5)$$

(3.66) (0.99)

$n = 236$, R -squared = 0.031, Adjusted R -squares =0.027, Standard Error=7.117
 $F(1, 234) = 7.54$, P -value=0.006.

TABLE 4: Regression Model II: $K=1$, $n=236$
 Predictors: (Constant), Number of stars of hotel
 Dependent Variable: Sumsatisfaction

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
II	0.177	0.031	0.027	7.118	1.271

SOURCE: Gretl, SPSS 20, Author's creation

TABLE 5: Regression Model II, F-test

Model II	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	382.427	1	38.427	7.549	0.006
Residual	11854.705	234	50.661		
Total	12237.131	235			

SOURCE: SPSS 20, Author's creation

In **Model II** 3.1% of total sum of squares is explained by the estimated model. Variables X_2 (p -value=0.006) is statistically significant at 5 % significance level.

The regression coefficient β_2 shows that if X_2 , number of stars of hotel, would increase, without changing the level of variable X_1 and X_3 , the regression value of satisfaction of guests would also increase.

In Table 6 we see ($F: 4.37 - 35.83$, $Sig.: 0.000 - 0.030$) that there are statistically significant differences in satisfaction between the hotel guests with three and four stars. Differences exist in satisfaction with: quality food and drink, friendly and quick service food and beverage, price of services (accommodation, food, drink ...), friendliness of staff to guests, arrangement of reception, rooms and restaurant.

TABLE 6: Anova, guest's satisfaction

Satisfaction...		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
quality food and drink.	Between Groups	8.653	1	8.653	17.544	0.000
	Within Groups	119.853	243	0.493		
	Total	128.506	244			
friendly and quick service food and beverage.	Between Groups	2.806	1	2.806	4.737	0.030
	Within Groups	144.559	244	0.592		
	Total	147.366	245			
price of services (accommodation, food, drink ...).	Between Groups	28.683	1	28.683	35.835	0.000
	Within Groups	195.301	244	0.800		
	Total	223.984	245			
friendliness of staff to guests.	Between Groups	4.189	1	4.189	7.044	0.008
	Within Groups	145.706	245	0.595		
	Total	149.895	246			
arrangement of reception.	Between Groups	6.982	1	6.982	13.114	0.000
	Within Groups	130.443	245	0.532		
	Total	137.425	246			
arrangement of restaurant.	Between Groups	5.021	1	5.021	9.477	0.002
	Within Groups	129.272	244	0.530		
	Total	134.293	245			
arrangement of rooms.	Between Groups	5.634	1	5.634	8.590	0.004
	Within Groups	160.013	244	0.656		
	Total	165.646	245			

SOURCE: SPSS 20, Author's creation

5. CONCLUSION

For 236 hotel guests in Slovenia and Croatia, regression analysis of dependent variable Y- satisfaction of guests in hotels was conducted. Three independent variables considered are: X_1 - sex; X_2 - number of stars in hotel; X_3 - country is Slovenia or Croatia. All data are based on author's research. Multiple linear regression Model I, with $n=231$ and $K=3$ regressors, indicated that only variables X_2 was statistically significant. Model II, with $n=236$ and $K=1$ regressors, indicated that variables X_2 is statistically significant at 5 % significance level. The F-test with F-statistics = $F(1, 234) = 7.54$ and P-value=0.006 shows that overall regression is statistically significant at 5 % significance level.

Finally, in this research, the first hypothesis was accepted: the main research hypothesis, which stated that at least one independent of variables (X_1, X_2, X_3) is statistically significantly for explanation of variability in variable Y- satisfaction of guests in hotels). The additional hypothesis, that that independent variable (X_2) is statistically significantly for explanation of variability in variable Y- satisfaction of guests in hotels was also accepted.

In further research would be interesting to include in the linear regression model other independent variables such as, (age and education of guest...).

Modern management in the tourism industry should ensure the satisfaction of guests and employees.

References:

1. Cevc, M., (2009), *Quality and work organization in the catering services*, Turistica, Portorož.
2. Čočkaló, D., et al., (2011), "Customer Satisfaction and Acceptance of Relationship Marketing Concept: an Exploratory Study in QM Certificated Serbian Companies", *Organization*, Vol. 44, No.2, str. 32–34.
3. Grönroos, C., (2007), *Service Management and Marketing*, Chichester, John Wiley, New York.
4. Guzzo, R. (2010), "Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily". *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No.2, str. 3-12.
5. Haller, S., (2012), *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen- Konzepte- Instrumente*, Gabler Verlag, Berlin.
6. Lekić, Z., (2011), "Are the „accreditation“ is really the best way to a higher quality of health care institutions in Slovenia?" *Quality*, No. 2, str. 25–27.
7. Marolt, J., Gomišček, B. (2005), *Total quality management*, Moderna organizacija, Kranj.
8. Tominc, P., (2008), *Izbrana poglavja iz poslovne statistike. Učno gradivo pri predmetih Statistične poslovne raziskave in Poslovna statistika II za študijsko leto 2008/2009*, EPF Maribor, Maribor.
9. Trebar, A., (2010), *Creative design of new products and services: an introduction to the theory of inventive problem solving- Trizen*, Slovenian association for quality and excellenc, Ljubljana.
10. Vorina, A. (2012), *Total quality management in tourism*, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje.
11. Vorina, A., (2008), *Am I a quality lecturer?* Slovenian association for quality and excellence, Ljubljana.
12. Vorina, A., (2011), *An example of implementation of internal audit*, Višja ekonomska šola, Murska Sobota.
13. Zeithaml, V., Berry, L. in Parasuraman, A. (1996), "The Behavioral Consequences of service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, str. 31-46.

Rezime:

Moderan menadžment kvaliteta u hotelskom turizmu

Anton Vorina, Božidar Veljković

Turizam je brzo rastuća grana, što zahteva eksplozivne reakcije menadžmenta. Da bi dostigli ili čak premašili očekivanja gostiju, moramo utvrditi kakva su njihova očekivanja kada se radi o kvalitetu usluga. Zaposleni su srce svakog preduzeća. Na koji način treba povezati sve snage u preduzeću, kako bi postali kvalitetni u očima gostiju? To je u stvari zadatak modernog menadžmenta u turizmu. U radu analiziramo kvalitet turističke ponude na slučajnom uzorku od 333 gostiju u 42 različita hotela u Sloveniji i Hrvatskoj. Na osnovu multivarijantne linearne analize smo

utvrdili da su gosti u hotelima sa četiri zvezdice zadovoljniji kvalitetom ponude u odnosu na goste u hotelima sa tri zvezdice. Statistički važne razlike između hotela sa četiri i tri zvezdice se izražavaju u zadovoljstvu kvalitetnom hranom i pićem, brzom uslugom, cenom usluga, ljubaznošću osoblja prema gostima te uređenosti restorana, recepcije i soba.

Ključne reči: kvalitet, turizam, menadžment, zadovoljstvo gostiju, multiplitarne linearne regresija,

Kontakt adresa:

Anton Vorina, MSc

Vocational College of Business and Commerce, Slovenia
anton.vorina@gueat.arnes.si

Božidar Veljković, PhD

Assistant professor, Faculty of Tourism in Brežice, Slovenia
bozidar.veljkovic@siol.net



Važnost izloga u stvaranju identiteta i atraktivnosti prodavnice

Sanda Renko, Inga Grgić

1. UVOD

Na današnjem konkurentnom maloprodajnom tržištu više nego ikad je teško doprineti do ciljanog tržišnog segmenta i uspešno realizovati prodaju. Maloprodavci moraju posebnu pažnju posvetiti svom identitetu kao sredstvu komuniciranja sa ciljnim tržištem. Danas prodavnice nisu samo mesta gde kupci dolaze s ciljem zadovoljenja svojih potreba za određenim proizvodima i uslugama, već one prate način života svojih kupaca i zadovoljavaju njihove osnovne, ali i hedonističke potrebe. Kao sredstvo komunikacije, identitet prodavnice uključuje asortiman proizvoda u prodavnici, atmosferu prodavnice, cene, okruženje prodavnice, izgled unutrašnjosti prodavnice i dr., odnosno, sve ono čime maloprodavac nastoji da podstakne kupce na ulazak u prodavaonicu.

U literaturi (Berman, Evans, 2010; Levy, Weitz, 2012; Mower, Kim, Childs, 2012; O`Roarty, McGreal, Adair, 1997; Varley, 2003; i drugi) se ističe kako je izlog jedan najvažnijih faktora koji čine identitet jedne prodavaonice. On u stvari predstavlja sastavni deo kupoprodajnog procesa. On prvi dočekuje kupca i informiše ga o ponudi prodavnice, te predstavlja kanal komuniciranja prodavnice s kupcima. Posmatrajući ga kao deo sredine u kojoj se nalazi, izlog prodavnice predstavlja važan faktor savremenog urbanizma (Porteous, 1997). Izlog je element promocije koji je vrlo lako kontrolisati i prilagoditi ciljanim kupcima te je tako moguće povećati broj kupaca koji posete prodavnicu i povećati prodaju. Izlog prodavnice je prozor na prodavnicu koji se može uporediti s naslovnicom magazina ili knjige, jer je upravo izlog ono što kupci prvo vide prilikom susreta s prodavnicom (Klokis, 1986, str. 108).

U procesu kupovine sudeluje veliki broj varijabli koje utiču na kupca i njegov odabir prodavnice (Brčić-Stipčević, Renko, 2007), s jedne strane, dok su s druge strane, savremen način života i menjanje trendova. Zato se marketinški pristupi moraju brzo da menjaju, u skladu s vremenom i zahtevima potrošača. Svakom maloprodavcu u interesu je da izazove potrebu kod potrošača ukoliko je on već nema, a pritom se između ostalog koristi i različitim činiocima koji utiču na njegovo ponašanje, što uključuje i dizajn samog izloga prodavnice. Filipović et al. (2010, str. 231) konstatuju kako je zadovoljavanje potrošača nešto što čini najbolje maloprodavce, pre nego besumično ulaganje u maloprodajne operativne aktivnosti.

No, s obzirom da ljudi ne kupuju isključivo iz potrebe nego iz različitih razloga kao što su razonoda, zabava, društveno iskustvo, status, te

Apstrakt: Prilikom odabira prodavnice kupac najpre zapaža izlog koji ima važnu ulogu u strategiji prodaje. Izlog prodavnice je upravo ono što kupci prvo vide prilikom susreta sa prodavnicom. Dizajn izloga prodavnice može navesti kupca da uđe u prodavnicu i na temelju dizajna izloga kupac može saznati mnogo o brendu i proizvodima. U radu je, pored analize kako pojedini elementi dizajna izloga općenito deluju na kupce i njihovu percepciju, objašnjeno i kako isti privlače ili odbijaju kupce. Uzevši u obzir važnost istraživane problematike, ustanovljen je relativno mali broj radova koji se bave izlozima kao sredstvom komunikacije prodavnice s kupcima, te konačno i elementom kreiranja maloprodajne strategije. U tomu se ogleda znanstveni doprinos ovog rada. U radu su teoretske spoznaje nadopunjene rezultatima istraživanja o važnosti izloga kako za prodavce, tako i za kupce. Istraživanje se sastojalo od dve faze. U prvoj fazi je kvalitativnom metodom intervjuisanja među maloprodavcima ustanovljeno koji su najvažniji elementi izloga, koliko su opravdana sredstva za uređenje izloga, temeljem čega se donose odluke o dizajnu izloga i sl. Druga je faza obuhvatila istraživanje među potrošačima koje je provedeno metodom anketiranja on-line anketom kao instrumentom istraživanja. Istraživanje je ukazalo na atraktivnost izloga kao motivom za posetu prodavnici. Potvrđeno je da izlogom, odnosno elementima izloga (s posebnim naglaskom na oznake cena i cenovnih akcija) prodavnica odašilje određene poruke svojim kupcima.

Ključne reči: prodavnica, izlog, dizajn, potrošači, maloprodavci

stoga da se često na kupovinu odlučuju impulsivno privučeni internim činiocima poput njihovih emocija i eksternih činioca koji ih okružuju (osvetljenje, mirisi i sl. što pobuđuje emocije i asocijacije kupaca), bitno je dobro upravljati istima. Upravljanjem elementima dizajna izloga prodavnice, moguće je uticati na percepciju potrošača i njihovo ponašanje tokom kupovine. U korelaciji s navedenim, postavljen je problem istraživanja: elementi dizajna izloga prodavnica i njihov uticaj na percepciju kupaca. U skladu s predmetom istraživanja definisan je i temeljni cilj istraživanja: ustanoviti ima li dizajn izloga uticaj na prepoznatljivost i privlačnost određene prodavnice, te može li se upravljanjem elementima dizajna izloga (različitim odabirom i rasporedom pojedinih elemenata izloga kao što su boje, osvetljenje, pozadina, veličina izloga i elementa u izlogu, materijali, lutke i rekviziti, te natpisi) privući kupce.

Imajući na umu prethodno naveden predmet i cilj istraživanja, postavljena je temeljna hipoteza koja glasi: na temelju saznanja o ulozi izloga na prodajnom mestu i njima svojstvenim karakteristikama i specifičnostima, moguće je povećati brojnost kupaca na prodajnom mestu manipulišući elementima dizajna izloga prodavnica.

Ovako postavljena glavna hipoteza implicira i pomoćne hipoteze:

H1: Izlozi potiču želju kupaca da posete određenu prodavnicu.

H2: Pomno odabranim rasporedom elemenata izloga može se uticati na povećanje broja kupaca u prodavnicu.

Rad je strukturiran na način da najpre sledi predstavljanje teorijske pozadine nužne za razumevanje problematike. Objašnjava se pojam izloga, opisuju vrste izloga, te analiziraju ključni elementi izloga kojima maloprodavac upravlja u cilju uticaja na kupce i stvaranje vlastitog identiteta na tržištu. Nakon toga slede rezultati istraživanja među potrošačima i samim trgovcima o uticaju izloga na uspeh prodavnice, te zaključna razmatranja uz navođenje implikacija koje rezultati istraživanja mogu da imaju za maloprodajna preduzeća.

2. TEORIJSKI OKVIR ZA RAZUMEVANJE POJMA IZLOGA

Izlog prodavnice je jedan od elemenata vezanih uz imidž prodavnice kojeg je najlakše kontrolisati. Izlog omogućuje da se roba na najprikladniji način prikaže

kupcu i on ima ulogu obaveštavanja, podsećanja, podučavanja, odgajanja, podsticanja, uslovljavanja, podsticanja i sugerisanja (Šulak, Ožić Paić, 1985, str. 48.). Izlog pruža informacije o stilu, sadržaju i cenama u prodavnici. Morgan (2008) kaže da efektivno vizualno izlaganje robe može da poboljša izgled prodavnice i dramatično poveća prodaju, bilo to na način da se zaustavi kupce dok se dive izlogu, bilo dok se već nalaze u prodavnici.

2.1. Istorija uređenja izloga

Važnost izlaganja robe i njene promocije bila je prepoznata kod trgovaca još u starim civilizacijama Egipta, Grčke i Kine. Njihova su se nastojanja bila vezana za sajmove i prodaju na otvorenom gde su nastojali izloženu robu posložiti i predstaviti optički privlačnom. Prvi dokumentovan izlog kreiran je 1740. godine u Augsburgu u Njemačkoj, a oko 1780. godine započinje učestalije pojavljivanje izloga u Parizu (www.karolina-style.com/oizlogu.html, 21.11.2012.). Ekspanzijom trgovine u 19. veku izlozi se šire na sever Evrope, a primetan je njihov intenzivan razvoj u većim gradovima. Ispočetka su trgovci pokušavali da privuku potrošače u svoje prodavnice razmetljivim natpisima ili prikazivanjem proizvoda u prozorima prodavnica ili na stolovima ispred prodavnice na ulici, pokazujući tako da su otvoreni za poslovanje i ponosni na svoje proizvode. Nova tehnologija proizvodnje velikih stakala 1840-ih godina dovela je do toga da su maloprodavci razvili umetnost izlaganja robe u izlozima do te mere da su izlozi postali teatralno uređeni kao pozornice pozorišta (Morgan, 2008, str. 11). Promena površine za uređenje izloga, rast svesti o važnosti izloga i o metodama izlaganja robe rezultirali su postavljanjem zahteva za prodavcima koji poseduju specijalizovana znanja o dizajnu izloga. Razvija se nova struka: aranžeri ili scenografi izloga.

2.2. Zadaci izloga

U nastojanju da se proda roba, izloge se može iskoristiti da bi se kupce upoznalo s novim proizvodom, novim modnim trendom, novim izgledom ili idejom (Pegler, 2011, str. 3). Osim toga, izlog uključuje sve ono s čime se kupac najpre susreće prilikom uključivanja u proces kupovine, te je samim time i velika prilika za prodavnice u izgradnji pozitivnog dojma kod kupaca (Mower, Kim, Childs, 2012., str. 443).

Linsenman i Kingaard (2011) smatraju izlog najvažnijim vanjskim faktorom promotivnih aktivnosti jedne prodavnice, te posebno i najvažnijim prenosni-

kom – medijem trgovine na malo koja za razliku od ostalih medija, omogućava da se roba na najprikladniji način predstavi posmatraču - kupcu. S navedenim se slažu Newman i Cullen (2002) jer po njima izlog ima zadaću da poveća interes kupaca i želju za proizvodima koji su na prodaju. On odašilja veliku količinu različitih poruka. Međutim, sve vrste prodavnica ne posvećuju jednak intenzitet pažnje izlozima. Prodavnice robe široke potrošnje manje su zavisne o izlozima kao instrumentu komuniciranja s kupcima i izgradnji njihovog identiteta u odnosu na prodavnice modnih proizvoda, specijalizovane prodavnice odeće i obuće i sl.

Izlog može biti uzbudljiv ili se temeljiti na emotivnim podražajima kroz stimulaciju svih pet čula. Najbolji je izlog onaj koji stvara uzbuđenje kod velikog broja kupaca i o kojem se priča, stoga je jako bitno da se pravilno odabiru i rasporede elemente dizajna izloga. Parsons (2011) ističe kako čulni podražaji imaju značajan uticaj na potrošačku sklonost određenoj prodavnici. Na kupce deluju uticaji iz okruženja koji stvaraju određene reakcije koje se svode na pristupanje okruženju ili izbegavanje istog. Izlog ima dve svrhe: prvo je za identifikaciju prodavnice, a drugo za izazivanje stavova o kupovini kod potrošača. (Yildirim et.al., 2007)

U opsežnom pregledu literature o atmosferi prodavnice, Turley i Milliman (2000) su ustanovili kako izlozi, različiti natpisi, izloženi proizvodi i sl. značajno utiču na ponašanje kupaca. Isti autori također naglašavaju da je području okruženja i eksterijera prodavnice posvećeno premalo pažnje u naučnoj i stručnoj literaturi, te sugerišu na nužnost proširenja saznanja iz ovog područja. Među vrednim radovima iz područja proučavanja zadataka izloga prodavnice, te njegove veze sa samim ulaskom u prodajni prostor potrebno je spomenuti radove autora Edwards i Shackley (1992), Mower, Kim i Childs (2012) i Sen, Block, i Chandran (2002). Edwards i Shackley (1992) analiziraju izlog kao jednu od komponenti marketinškog miksa maloprodavca, koju on koristi kako bi komunicirao s tržištem, te slao informacije o prodavnici, svojim proizvodima i uslugama (Sen, Block, i Chandran, 2002). Istražujući važnost izloga za manje prodavnice (većinom specijalizovane prodavnice odeće i obuće) Mower, Kim i Childs (2012) su ustanovili da je izlog važniji u slučaju manjih nezavisnih maloprodavaca, budući da on osigurava identifikovanje tipa prodavnice i njene ponude. Međutim, ukoliko izlog ima isključivo promotivnu i informativnu zadaću, onda će on biti manje uspešan u odnosu na izlog koji je sukladan slici koju potrošač ima o sebi (Sen, Block, Chandran, 2002).

Generalno gledajući, zadaci izloga su (Šulak, 2003, str. 120):

- da upozna posmatrača s određenim delom ponude prodavnice,
- da upozna posmatrača s novostima u ponudi prodavnice,
- da pridonesu stvaranju pozitivnih stavova prema određenoj robi, prodavnici ili proizvođaču,
- da utiče na stvaranje, odnosno promene, određenih navika u potrošnji, pobudi interes za nekom robom ili uslugom,
- da izazove želju za kupovinom određene robe,
- da podstakne na posetu prodajnom prostoru.

Kako bi se realizovali navedeni zadaci, nužno je slediti principe delotvornog dizajniranja izloga (<http://the-creativity-window.com/2012/01/5-principles-of-an-effective-window-display/>, 21.11.2012):

- Privlačnost – razlog za dizajniranje izloga je privlačenje pozornosti što većeg broja prolaznika. Veliki broj elemenata sudeluje u postizanju atraktivnosti, primer: ravnoteža, harmonija, isticanje pojedinih elemenata, raznolikost elemenata, igranje bojama i svetlošću.
- Memorisanje – delotvoran je onaj izlog koji se pamti i koji će prolaznik/kupac da spomene prijateljima, obitelji i drugima. Znači izlog treba da se ističe i razlikuje od drugih, treba da ima temu, treba da ima priču.
- Prikladnost – izlog treba da privuče, a ne da razočara ciljane kupce. Ako maloprodavac želi odaslati poruku da je njegova prodavnica luksuzna onda elementi izloga kao što su materijali, rekviziti i lutke trebaju da izgledaju skupo.
- Usklađenost sa trendovima i vremenom na primer: ako je decembar i bliže se praznici, izlog treba da se uredi u skladu s vremenom, a ne da ga se dizajnira kao da nadolaze uskršnji praznici i da se u njega postave zečiči i cvetni motivi.
- Urednost – ovde se ne radi samo o tome da izlog bude čist, nego i da je postignuta harmonija i da nema onih elemenata koji odvlače pozornost s elemenata koji su bitni.

2.3. Elementi privlačnosti izloga prodavnice

Naime kupci često odlučuju ući u prodavnicu privučeni njenim izgledom, natpisnom pločom ili izlogom bez da su unapred odlučili obaviti kupovinu u istoj. Kada se govori o elementima odabira prodavnice misli se na činioce koji navode kupca da kupuje baš

u određenoj prodavnici. Na kupce prilikom odabira prodavnice utiču dve vrste činioca – eksterni činioci kao okolina, izlog, natpisna ploča, ulaz u prodavnicu, te interni činioci koji se sastoje od potreba, motivacija, obrazovanja, osobnosti, opažanja i stavova potrošača (Knego, 1999, str. 56). Renko (2004) izlog svrstava u grupu činioca na strani prodavnice (u vlastitoj podeli činioca na one na strani prodavnice i činioca na strani potrošača). Kao činioce na strani potrošača isti autor navodi kulturne činioce, društvene, lične i psihološke činioce, dok se izlozi nalaze u grupi činioca na strani prodavnice, i to u grupi činioca okruženja.

Kada je reč o izgledu prodavnice, ono što prvo privuče pozornost kupaca je pročelje kojeg čine natpisna ploča/naslovni natpis/naslovna ploča, izlog i ulaz. Izlog prvi stvara dojam o prodavnici (Šulak i Ožić-Paić, 1985, str. 46). Pregledom literature (Galgano, 2003; Walker, 2010) ustanovljeno je kako je adekvatnom kombinacijom sledećih elemenata moguće osigurati privlačnost prodavnice: a) osvetljenje, b) boje, c) materijali i rekviziti, d) lutke, e) natpisi, d) raspored i veličina elemenata, ravnoteža i žarišna tačka

- a) Osvetljenje je element dizajna izloga koji se koristi da bi se kupce privuklo k izlogu i u prodavnicu (Pegler, 2011, str. 401) Osvetljenje igra veliku ulogu u stvaranju atmosfere u izlogu. Kod izloga koji imaju neku temu često je pozadina osvetljena tako da je svetlo fokusirano na posebne artikle koje se želi naglasiti. Svetlo može poslužiti za stvaranje atmosfere i za dočaravanje teme izloga, jer su istraživanja pokazala kako različite boje svetla utiču na raspoloženje i emocije kupaca. (Mehrabian, Russell, 1974). Naime, ljude više privlače jako osvetljeni prostori i elementi. Dobro postavljeno osvetljenje može voditi kupčev pogled tačno tamo gdje maloprodavac to želi, može naglasiti sve pozitivne karakteristike izložene robe kao što su boja, kvaliteta, kroj i slično, ili sakriti nedostatke, a sve to pomaže da se kupcu roba proda i pre nego je ušao u prodavnicu. Pomoću igre svetla i senke izlog se može „oživeti“ ili se može stvoriti iluzija, jer izlog je kao pozornica pozorišta (<http://www.fashionwindows.com/visualmerchandising/1999/lighting.asp>, 09.07.2012.)
- b) Boje su najveći motivator kupnje, odnosno činioci koji ponajviše utiče na kupčevo donošenje odluke o kupnji budući da među svim čulima vid ima najveće značenje tj. 80% čula odnosi se na vizualno (<http://www.colorcom.com/research/why-color-matters>, 07.07.2012.). Boja je ono što vidimo prvo i što nas privlači nekom objektu,

može da se koristi za privlačenje kupaca izlozima i u konačnici prodavnici (Pegler, 2011, str. 306). Boja je moćno oružje kada je u pitanju privlačenje pozornosti kupaca, jer ne samo da budi i podstiče osećanja kod kupaca već i stvara dojam prostora kroz različite varijacije tonova (Bou, 2006, str. 12). Osim navedenog, boja je bitna kod dizajniranja teme izloga i stvaranja ugođaja. Prema Stanton (2011 str. 24) tople boje povećavaju krvni pritisak i ubrzavaju disanje što privlači pažnju kupaca, no tople boje također mogu da zbune. Hladne su boje s druge strane opuštajuće, umirujuće i ugodne. Znači zavisno o vrsti proizvoda koje prodaje maloprodavac treba voditi brigu koje od navedenih osećanja želi da izazove kod kupca.

- c) Odabirom odgovarajućih materijala i rekvizita izlog može da odašilja različite poruke kupcima i izazove različite emocije (Heaton, 2007). Oni privlače interes, hvataju pažnju potencijalnih kupaca i tvore osnovu svakog dobrog izloga. Zavisno o godišnjem dobu ili prigodi, materijali i rekviziti pomažu da se stvori atmosfera u izlogu i pobude različita osećanja kod kupaca. Osim doživljaja godišnjih doba rekviziti služe i za prikazivanje funkcije pojedinih proizvoda. Ako prodavac odeće smatra da je određena linija odeće prikladna za recimo uredske poslove, može urediti izlog na način da izgleda kao ured, ili ako smatra da je neka odeća prikladna za izlaske, može izlog urediti kao noćni klub. Bitno je koristiti materijale i rekvizite kako bi se privuklo ciljano tržište (primer: luksuznije materijale koristit će oni maloprodavci koji žele da privuku kupce veće kupovne moći koji osećaju potrebu za luksuznim proizvodima), da bi ih se zadržalo ispred izloga i pobudilo u njima želju za ulaskom u prodavnicu i kupnjom izloženih artikala. Izlozi moraju biti kreativni i različiti od konkurentskih te je nužno neprekidno menjati izgled izloga.
- d) Lutke u izlozima je prikaz ljudskog oblika i najčešće se koristi za izlaganje robe (Pegler, 2011, str. 401) Lutke imaju svrhu da prikažu izloženu robu, da zaintrigiraju kupčevu maštu i potaknu ga da vizualizira samoga sebe u određenoj situaciji koju vidi u izlogu. Glavni tipovi lutaka koje se koriste za dizajniranje izloga su (<http://www.managementstudyguide.com/what-is-mannequin.htm>, 07.07.2012.): apstraktne lutke (androgenog izgleda, bez stvarnih linija i proporcija ljudskog tela), lutke bez glava (ne odražavaju ličnost, imaju ili telo u punoj veličini ili pak polu-realistično telo s rukama i nogama no bez glave), realistične lutke

(verno predočavaju čoveka i kupci se lakše mogu da poistovete s njima), te krojačke lutke (lutke u prirodnoj veličini, potpuna ili delomična reprezentacija ljudskog tela).

- e) Kada su u pitanju natpisi treba voditi računa o tome da natpisi budu jasni, uočljivi, razumljivi i da odašilju pravu poruku. Znakovlje i natpisi su „tihi prodavači“ nekog maloprodavca i oni moraju da odražavaju imidž prodavnice (www.pushpindigital.com/information/documents/Retail-VisualMerchandisingandSignage.pdf, 07.07.2012.). Kategorije natpisa u izlozima mogu biti sledeće (<http://www.dsmarketingsolutions.com>, 12.01.2013.): natpisi u svrhu „brendiranja“ (kupcima odašilju poruku o tome tko je maloprodavac), obrazovni natpisi (služe deljenju informacija kao što su nadolazeći događaji u prodavnici ili obaveštavaju o novim proizvodima), natpisi koji obaveštavaju o sniženjima (pružaju informaciju o artiklima na sniženju i mogu da povećaju prodaju, a da se pritom ne treba mnogo uložiti), te natpisi koji pružaju obaveštenje o aktualnostima vezanima za samu prodavnicu (obaveštenje kupcima o novim proizvodima ili uslugama koje se nude). Općenito, natpisi trebaju biti kratki i privlačni, jer je kupcu dovoljno svega nekoliko sekundi da uoči natpis i obradi informacije koje je video.
- f) Kod dizajna izloga kupce privlači ravnoteža svih elemenata u izlogu što se može da postigne pravilnim rasporedom elemenata, dobrim odabirom veličine pojedinih elemenata u odnosu na izlog, te određivanjem ravnoteže i žarišne tačke tj. stavljanjem u fokus onog što se u izlogu želi posebno da istakne. U izlogu nisu poželjni natpisi koji zaklanjaju artikle ili cene i prilikom dizajna treba voditi računa da ne postoji nepotrebno prazan prostor koji narušava ravnotežu. Ravnoteža je ravnomerno raspoređena vizualna težina prilikom dizajniranja. Vizualna ravnoteža se javlja kao jednaka težina koju ljudske oči percipiraju jednakom s obe strane vertikalne osi. Kada elementi nisu uravnoteženi oko vertikalne osi, percipirani su kao uznemirujući i stvaraju nelagodu. Ravnoteža može biti simetrična ili asimetrična, a simetrija se često percipira dosadnom. Simetrija je formalna ravnoteža gde je leva strana vertikalne osi simetrična desnoj (kao ogledalna slika). Asimetrija (neformalna ravnoteža) se s druge strane postiže različitim elementima s obeju strana vertikalne osi, ali koji imaju istu vizualnu težinu. Asimetrična ravnoteža je dinamičnija, zanimljivija i opuštenije deluje na ljude (<http://nwrain.net/~tersiisky/design/balance.html>, 07.07.2012.). Pri dizajnu izloga maloprodavac može da koristi takozvanu piramidalnu kompoziciju gde su najbitniji artikli tj. oni koje se želi posebno da naglase posloženi u centru izloga tj. na povišenom mestu u sredini izloga, dok su ostali elementi posloženi piramidalno prema dolje sprema levoj i desnoj strani izloga.

2.4. Vrste izloga

Izlozi mogu biti različitih veličina, oblika i ostalih karakteristika. Odluka o tome koju vrstu izloga koristiti u prodavnici ovisi i o vrsti proizvoda (Piotrowski, Rogers, 2007, str. 201). Prema veličini i lokaciji prodavnice izlozi mogu biti (<http://ezine-articles.com/?Window-Display---A-World-Full-of-Opportunity&id=4673835>):

- Ravni izlozi - prednje staklo izloga se projicira što više unapred i izgrađeno je u ravnoj liniji, dok su ulazna vrata u nivou s tom linijom ili malo uvučena,
- Arkadni izlozi –protežu se od ulaza u prodavnicu koji je uvučen, što omogućava prodavnicama manjih prostornih kapaciteta da povećaju prostor za izlaganje robe,
- Izbočeni izlozi –izgledaju slično ravnima, ali su izbočeni prema van kako bi se smanjila monotonija ravnih izloga i stvorilo zanimanje kupaca za prodavnicu,
- Kutni izlozi –posebno dizajnirani za prodavnice koje se nalaze na uglovima i imaju dve strane tj. dva prozora za izlaganje robe.

Prema stupnju otvorenosti (Galgano, 2003; O`Roarty, McGreal, Adair, 1997) izlozi se dele na: - zatvorene izloge - stražnja strana zatvorena i ne vidi se u prodavnicu,

- izloge s pozadinom takvom da se vidi u prodavnicu - postoji neka vrsta pregrade sa stražnje strane međutim ne postoji zid i delimična je vidljivost u prodavnicu, i
- izloge s pozadinom takvom da se delimično vidi u prodavnicu - potpuno vidi u prodavnicu i gde je sama prodavnica također deo izloga.

Zavisno o tipu i načinu prezentacije ponude izloge se može podeliti i na (Fontanilla, Bastos Boubeta, 2010, str. 21 - 25):

- 1) obične izloge kojima je jedini cilj prodati proizvode, a imidž prodavnice je sekundarni element;

- 2) mešovite izloge sa širokim izborom proizvoda gde kupac mora pažljivo da gleda ne bi li pronašao proizvode koji ga zanimaju (izlozi su zanimljiviji, no mogu delovati zbunjujuće);
- 3) luksuzne izloge koji su usmereni na kupce veće kupovne moći s fokusom na određenim artiklima posloženim tako da odišu originalnošću, elegancijom i dobrim ukusom;
- 4) izloge u periodu kada su aktualna sniženja s fokusom na znakovima koji prikazuju cene; a izlozi su često prazni s istaknutim raznim porukama o sniženju;
- 5) praznične izloge koji reklamiraju određeni događaj ili praznik i čijim je dizajnom stvorena atmosfera prikladna određenom prazniku kako bi privukla kupce;
- 6) animirane izloge koji služe privlačenju pozornosti prolaznika koristeći pokretne uređaje, žive elemente i mobilne objekte.

Šulak i Ožić-Paić (1985, str. 54) navode podelu izloga zavisno o zadatku koji oni imaju:

- prodajni izlozi koji služe za poticanje kupovine ili povećanje prodaje,
- informativni izlozi koji pružaju informacije o asortimanu, cenama i sl. kako bi kupac mogao da uspoređuje, te
- reprezentativni izlozi koji pridonose ugledu prodavnice, a uređuju se povodom određenih zbivanja i nije im jedini cilj prodaja robe.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje kojim se nastojala da ustanovi uloga izloga u stvaranju identiteta i postizanju atraktivnosti prodavnice, te da li je moguće manipulišući elementima izloga povećati brojnost kupaca na prodajnom mestu sastojalo se od dve faze. Prva faza odnosila se na istraživanje na uzorku od 238 potrošača, s on-line anketnim upitnikom kao instrumentom istraživanja. Razlog odabira ove vrste istraživanja je činjenica da se na ovaj način može lagano, brzo i uz minimalne finansijske resurse doći do željenih informacija. Instrument istraživanja sastojao se od tri grupe pitanja: (1) pitanja koja su se odnosila na kupovno ponašanje ispitanika, (2) pitanja koja su se odnosila na stavove ispitanika o uticaju elemenata izloga na njihove kupovne navike, te (3) pitanja sociodemografskog karaktera. Isključivo su korištena pitanja zatvorenog tipa.

Druga faza uključivala je intervju sa voditeljima prodaje pet prodavnica lociranih u trgovačkom cen-

tru na periferiji Zagreba. Instrument istraživanja bio je podsetnik za intervju koji je sadržavao pitanja o najvažnijim elementima izloga, opravdanosti sredstava za uređenje izloga, donošenju odluka o dizajnu izloga i sl.. Istraživanje je provedeno u julu 2012. godine.

Analiza strukture uzorka potrošača pokazala je kako su uzorak potrošača većinom činile žene (60%), najveći postotak ispitanika pripadao je dobnim skupinama 26-35 god. (54%) i 18-25 god. (39%), a u uzorku je dominirao fakultetski (65%) i srednjoškolski stepen obrazovanja (33%).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

4.1. Važnost izloga prodavnice za maloprodavce

Rezultati istraživanja među maloprodavcima pokazali su kako većina njih smatra da uređenje eksterijera prodavnice može uticati na odluku kupca da uđe u prodavnicu s namerom da kupi proizvod. Njihovo mišljenje u potpunosti korelira s postavkama u teoretskom delu rada, o tome kako kupac na temelju izgleda i uređenosti prodajnog objekta, odnosno izgleda i dizajna izloga i glavnog ulaza stiče osnovni utisak o prodavnici.

Ispitanici su istaknuli kako zgrada prodavnice predstavlja za njih mogućnost stvaranja prepoznatljivog identiteta, a izlog pridonosi njenoj atraktivnosti i atraktivnosti ponude u prodavnici. Međutim, ispitanici ne smatraju da izlogom moraju da ispričaju neku priču ili predstave određenu temu. Njima je cilj da u izlogu pokažu što više različitih proizvoda, ali na način da su oni kupcima privlačni. Maloprodavci imaju na umu da pretrpan izlog nije privlačan, ali istovremeno znaju da u izlogu treba pokazati kakav se asortiman proizvoda nudi u prodavnici, pa je izuzetna sposobnost između ova dva zahteva uspostaviti ravnotežu. Budući da je prolaznicima, odnosno potencijalnim kupcima važno da u izlogu vide cene proizvoda, maloprodavci u izlog stavljaju i takve oznake. Međutim, to nije slučaj kod izloga prodavnica visoke mode. Također, proizvodi sa jako niskim cenama se u pravilu ne stavljaju u izlog. Za uređenje izloga maloprodavci u proseku izdvajaju oko 150 EUR (tako relativno mali iznos može se objasniti činjenicom da su ispitanici bili voditelji prodaje malih specijalizovanih prodavnica koje imaju površinom ograničene izloge), iako postoje situacije kada se za izloge izdvaja i više novca.

4.2. Važnost izloga prodavnice za potrošače

Rezultati istraživanja među potrošačima potvrdili su važnost izloga za donošenje odluke na ulazak u prodavnicu. Naime, čak 83 % ispitanika izjavilo je da ih dizajn izloga prodavnice ili pojedini elementi u izlogu mogu navesti na ulazak u prodavnicu (Grafikon 1.).

Ono što kupci u izlogu najprije primete (Grafikon 2.) je sam dizajn izloga (33% ispitanika), dok je cena robe na poslednjem mjestu. Ovo je potpuno razumljivo s obzirom na to da maloprodavci regularne cene prikazuju u manjem formatu, dok jako naglašavaju oznake o sniženjima. Temeljem cena, kupci zapravo dobijaju informaciju da li prodavnica zadovoljava njihove kriterije vezane uz njihovu platežnu moć.

Kod 36% ispitanika česte promene dizajna izloga prodavnice povećavaju interes za ulaskom u istu, dok manje od 30% ispitanika ne pridaje veliku važnost menjanju izloga. Naime, često menjanje dizajna izloga i elemenata u izlogu nastoji da privuče pažnju kupaca. Interesantan je podatak da prolazeći pored izloga, 40% ispitanika obraća pažnju na različite vrste izloga bez obzira o proizvodima koji su u njima izloženi. 34% ispitanika delimično se slaže s navedenom tvrdnjom, te ovaj podatak govori kako je razgledavanje izloga općenito postalo zabava i deo dokolice.

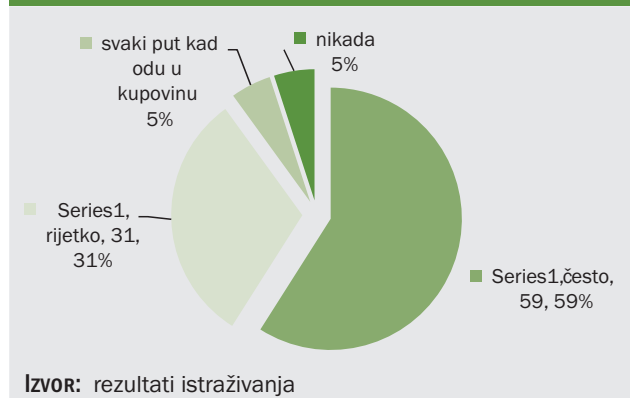
Većina ispitanika se izjasnila kako im se sviđaju različiti rekviziti u izlozima, međutim ne sviđa im se preterivanje i preferiraju manji broj rekvizita u izlozima. Čak 69% ispitanika preferira izloge s rekvizitima, od kojih 62% njih preferira izloge s manje, a tek 7% ispitanika izloge s više rekvizita. Zanimljivo je kako je čak 31% ispitanika se izjasnilo kako im se više sviđaju izlozi gde uopće nema rekvizita. S obzirom da se većina ispitanika izjasnila kako preferiraju izloge s različitim rekvizitima, ne začuđuje činjenica da se ispitanicima također više sviđaju izlozi gde su u prvom

planu različiti elementi izloga kao lutke i rekviziti, a tek onda odeća. Kupci vole kada je izlog stilski uređen i ima temu ili priču koja se uklapa s izloženim artiklima. Čak 64% ispitanika preferira izloge gde su u prvom planu različiti elementi koji s robom tvore zaokruženu celinu.

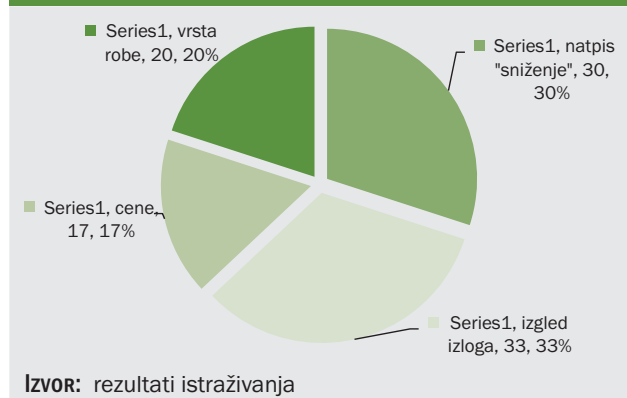
5. ZAKLJUČAK

Budući da današnji životni tempo utiče na potrošače da kupuju impulzivno privučeni različitim činioicama – eksternim i internim, maloprodavac može da utiče na kupčev odabir prodavnice uticanjem upravo na te činioice. Prilikom odabira prodavnice kupac najpre zapaža okruženje prodavnice, između ostaloga i izlog koji ima važnu ulogu u strategiji prodaje. Upravo dizajnom izloga maloprodavac može da privuče pažnju prolaznika i navede ga da uđe u njegovu prodavnicu. Rezultati istraživanja provedenog među trgovcima i potrošačima pokazali su kako izlozi okupiraju pažnju kupaca i potiču ih na ulazak u prodavnicu što rezultira njihovim povećanim brojem u prodavnici. Bitno je da maloprodavači razumeju kako potrošači reaguju na pojedine elemente dizajna izloga, što im se sviđa i izaziva pozitivna osećanja te ih navodi na ulazak u prodavnicu. Elementi dizajna izloga su osvetljenje, boje, materijali i rekviziti, lutke i natpisi. Organizacijom i manipulacijom navedenim elementima, u skladu s maloprodavčevom prodajnom strategijom i ciljanim tržištem, maloprodavac može da utiče na kupčevu percepciju proizvoda izloženih u izlogu i prodavnice u koju želi da ga privuče. Određivanjem ravnoteže i stavljanjem u fokus onog što se u izlogu želi posebno da istakne maloprodavac može da navede kupce da vide upravo ono što maloprodavac želi, te može manipulirati osećanjima kupaca i njihovom odlukom

GRAFIKON 1. Učestalost odabira prodavnice zbog privlačnosti izloga



GRAFIKON 2. Elementi izloga koje kupci najpre primete



hoće li ili neće posetiti određenu prodavnicu. Time se može zaključiti o potvrđenosti hipoteza postavljenih u ovom radu, da izlozi potiču želju kupaca da posete određenu prodavnicu, te da se pomno odabranim rasporedom elemenata izloga može uticati na povećanje broja kupaca u njoj.

Na kraju se mora istaknuti kako bi rezultati istraživanja bili pouzdaniji da se uzorak sastojao od većeg broja ispitanika. Takođe, on-line anketa osigurava određene prednosti za istraživača, ali je usmerena na segment potrošača koji se aktivno služe Internetom.

Buduća istraživanja trebala bi stoga da uključe i istraživanje na terenu, čime bi se povećala pouzdanost i reprezentativnost rezultata istraživanja koji su od velikog značenja za sve maloprodavce. Izlozi su u stvari najjeftiniji oblik promocije maloprodavca i najefikasniji oblik njegove komunikacije sa ciljnim tržištem. Razumevajući stavove potrošača o izlozima i elementima koji čine sastavni deo dizajna izloga, maloprodavci mogu da sebi osiguraju jedinstveni identitet na tržištu, a samim time i zamjetnu konkurentsku prednost u odnosu na ostale učesnike.

Literatura:

- Berman, B., Evans, J.R. (2010), *Retail Management: A Strategic Approach*, Pearson Education Inc., Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Bou, L. (2006), *Windows of the world: Store window that dazzle*, Collins design and Monsa publications, New York.
- Brčić-Stipčević, V., Renko, S. (2007), Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, *Zbornik Ek.onomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 5, no.1, str. 387-401.
- Edwards, S., Shackley, M. (1992), Measuring the effectiveness of retail window display as an element of the marketing mix, *International Journal of Advertising*, vol. 11, no. 3, str. 193-202.
- Filipović, V., Kostić-Stanković, M., Joksimović, I. (2010), Faktori maloprodaje u pozicioniranju brenda, *Marketing*, vol. 41, no. 4, str. 229-236.
- Fontanilla, C. C., Bastos Boubeta, A. I. (2010), *Design techniques for window dressing: A practical guide to methods, materials and procedures*, Vigo: Ideaspropias Editorial
- Galgano, V. (2003), *How to sell in a store. Manual for clothing and footwear*, Franco Algeli Ed., Italy.
- Gilboa, S., Rafaeli, A. (2003), Store Environment, Emotions, and Approach Behavior: Applying Environmental Aesthetics to Retailing, Store Environment, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 13, no. 2, str. 195-211.
- Heaton, C. (2007), The impact and importance of window displays, *Ezine articles*, [online] Dostupno na: <http://ezinearticles.com/?The-Impact-and-Importance-of-Window-Displays&id=1356729>, (17.01.2013.)
- Klokis, H. (1986), Store windows: dynamic first impressions, *Chain Store Age Executive*, vol. 62, str. 108-109.
- Knego, N. (1999), Činitelji koji utječu na potrošačev izbor prodavaonice, *Ekonomska misao i praksa*, vol. 8, no.1, str. 55-72.
- Levy, M., Weitz, B.A. (2012), *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, USA.
- Linsenman, C., Kingaard, J. (2011), *Start your own retail business and more: specialty foods, shop, gift shop, clothing store, kiosk*, Entrepreneur Press, Canada.
- Mehrabian, A., Russell, J.A. (1974), *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge: MA: MIT Press
- Morgan, T. (2008), *Visual merchandising: window and in-store displays for retail*, London: Laurence King Publishing Ltd.
- Mower, J.M., Kim, M., Childs, M.L. (2012), Exterior atmospherics and consumer behavior: Influence of landscaping and window display, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 16, no. 4, str. 442-453.
- Newman, A.J., Cullen, P. (2002), *Retailing: Environment & Operations*, Thomson Learning, London, UK.
- O'Roarty, B., McGreal, S., Adair, A. (1997), The impact of retailers' store selection criteria on the estimation of retail rents, *Journal of Property Valuation & Investment*, vol. 15, no. 2, str. 119-130.
- Parsons, A.G. (2011), Atmosphere in fashion stores: do you need to change?, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 15, iss. 4, str. 428-445.
- Pegler, M. M. (2011), *Visual merchandising and display*, Sixth edition, Fairchild Books.
- Piotrowski, C.M., Rogers, E.A. (2007), *Designing commercial interiors*, John Wiley and Sons, Inc, New Jersey.
- Porteous, J.D. (1997), *Environmental Aesthetics. Ideas, Politics, Planning*, Routledge, London.
- Renko, S. (2004) **Implementacija višekriterijskih modela izbora prodavaonice u kreiranju konkurentске strategije maloprodaje u Republici Hrvatskoj**, PhD Thesis, Zagreb: Vlastita naklada
- Sen, S., Block, L.G., Chandran, S. (2002), Window displays and consumer shopping decisions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 9, no. 5, str. 277-290.

25. Stanton, A. D. (2011) *Store layout (Visual merchandising & display)*, Dostupno na: http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.radford.edu%2F~astanton%2Fmktg343%2Fstore_design_layout_visual_merchandising.ppt&ei=pJg3UJ3FE8nUtAbFxiHoBw&usq=AFQjCNFbxbkzq7ZfkZ7ctqODLUF19Ls0w [24. 08. 2012.]
26. Šulak, F., Ožić-Paić, V. (1985), *Promocijsko djelovanje prodavaonice*, Zagreb: Školska knjiga.
27. Šulak, F. (2003), *Promotivne aktivnosti*, Školska knjiga, Zagreb.
28. Ti, C. (2009), *The effects of window display setting and background music on consumers' mental imagery, arousal response, attitude, and approach-avoidance behaviors*, Oregon State University, [online] Dostupno na: http://ir.library.oregonstate.edu/xmlui/bitstream/handle/1957/12480/Ti_Thesis.pdf?sequence=1 [07. 07. 2012.]
29. Varley, R. (2001), *Retail Product Management: Buying and Merchandising*, Routledge, Taylor & Francis Group, London.
30. Walker, B. (2010), Building powerful window displays, Tech Trader, vol. 2, no. 3, dostupno na: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=42934a17-d917-49f6-9377-1d04df96889c%40sessionmgr11&vid=1&hid=18> (12.01.2013.)
31. Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A., Lütfi Hidayetoglu M. (2007), The effects of the store window type on consumers' perception and shopping attitudes through the use of digital pictures. *G.U. Journal of Science*. 20(2): str. 33 – 40. [online] Dostupno na: <http://www.fbe.gazi.edu.tr/dergi/tr/dergi/tam/20%282%29/2.pdf> [07.07. 2012.]
32. <http://www.karolina-style.com/oizlogu.html>, (21.11.2012.)
33. <http://the-creativity-window.com/2012/01/5-principles-of-an-effective-window-display/>, (21.11.2012.)
34. <http://www.fashionwindows.com/visualmerchandising/1999/lighting.asp>, (09.07.2012.)
35. <http://www.colorcom.com/research/why-color-matters> [07. 07. 2012.]
36. <http://www.managementstudyguide.com/what-is-mannequin.htm>, (07.07.2012.)
37. <http://www.pushpindigital.com/information/documents/Retail-VisualMerchandisingandSignage.pdf>, (07.07.2012.)
38. <http://www.dsmarketingsolutions.com>, (12.01.2013.)
39. <http://nwrain.net/~tersiisky/design/balance.html>, (07.07.2012.)

Summary:

The Importance of Store Windows in Creating Store Identity and Store Attractiveness

Sanda Renko, Inga Grgić

While choosing the store, customer first notices the store window and it plays an important role in retailing strategy. Store's window is what customers see first in meeting with the store. Store window design can lead customer to enter the store, and can give a lot of information about store brands and products. Besides the analysis of the way how specific elements of the window design affect customers and their perception, the explanation of their attraction and rejection to customers is given. If we consider the importance of the topics, we can point out the lack of literature about store windows as the communication tool which allow store to communicate with its customers and to create its retailing strategy as well. There is the scientific contribution of this paper. The paper gives theoretical comprehensions completed with the results of the study about the importance of store windows for retailers as

well as for customers. Therefore, for the purpose of this paper, a two-phase research study, including a qualitative and a quantitative approach, was used: 1) the qualitative study among retailers which indicated the most important elements of store windows, the level of financial sources invested in the window design, the basis for the decisions about store window design, etc.; 2) the quantitative study on the sample of consumers conducted with on-line questionnaire.

Findings suggest that store window attractiveness is the main motif for store visits. The results of the research confirm that by means of store window and its elements (with special emphasis on price and pricing actions) retail store sends messages to its consumers.

Key words: store, window, design, consumers, retailers

Kontakt:

Sanda Renko

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
J.F.Kennedy 6, Zagreb, Croatia
srenko@efzg.hr

Inga Grgić

Adonai d.o.o.
Selska cesta 90a, Zagreb, Hrvatska



Differences in Legislation of Data Privacy Protection in Internet Marketing in USA, EU and Serbia

Jasmina Markov, Biljana Lazić

Abstract: There is a growing number of companies that are, in its operations and dealings with consumers, turning to the Internet and using huge opportunities that it provides. Therefore, Internet marketing is now experiencing extreme expansion and it is considered to be the marketing segment that is vulnerable to intensive and continuous change. Along with the positive effects brought to both businesses and consumers, there are some negatives associated with this form of marketing, and one of them is the insufficient protection of privacy. The fact is that we must raise the level of data protection, and improve its quality. Intense changes have to be taken on the normative level, because there are still plenty of reasons for the dissatisfaction of consumers when it comes to protecting their privacy. Thus, the legislation must play a key role in building consumer confidence as well as in the establishment of a positive relationship with marketers. The aim of this paper is to show the importance of the construction of such levels of private data protection which will establish long-term partnerships between consumers, marketers and other participants in the market, since only the aforementioned relations can bring prosperity to all parties. The paper will make a comparative analysis of the legislative framework in this field in the United States, the European Union and Serbia, as well as stress still present significant backlog of Serbia in relation to the aforementioned developed countries.

Key words: Internet marketing; Consumer protection; Privacy protection; Legislation

1. INTRODUCTION

Problems and open issues related to data privacy and consumers' rights have always existed, as well as attempts to regulate them through numerous laws and regulations. Contemporary information and communication technologies have rapidly shifted the boundaries of privacy. However, the fact that all has its limits is confirmed by frequent public debates on this topic, as well as the latest data which show that around 80% of American citizens believe that the right for privacy comes immediately after the right to live and be free.

We can safely conclude that, from consumers' perspective, data protection is certainly the most important. But, while in the protection of these rights in traditional commerce one could use developed case law and numerous legal provisions, the position of consumers in internet marketing is uncertain. Infinite ease is a characteristic of electronic data handling rather than traditional paperwork. Copying books in the middle Ages lasted for years, and until recently the same procedure had been carried out quickly only by using rare devices available to a small number of people. Currently, the situation is completely different. With just one mouse-click on a personal computer, one can access a large number of data and information. These challenges require that the legislation in the field of data protection provides adequate solutions and ensures maintenance of consumers' confidence in internet marketing. The main problem for consumers is collecting sensitive personal data, and the possibility of their abuse in order to create consumer profiles, as well as complete dossiers about their purchasing habits, interests and the like. Therefore it is necessary to mobilize the public and raise awareness among people about the need for privacy protection. One of the possible solutions is to outline unique, global laws that would ensure effective control over data and information collection, as well as transparency of their further use.

The aim of this paper is to emphasize the exceptional role of legal norms in regulating the problem of consumers' data privacy protection, and to highlight their contribution to the development and dissemination of trust in internet marketing activities. Also, special attention will be paid to the legislation of the mentioned field in the European Union and the United States, with reference to the current circumstances and future prospects of data protection in Serbia.

2. NEED FOR DEFINING LEGAL NORMS TO REGULATE DATA PRIVACY PROTECTION

One of the most controversial topics that not only intensely involve governments around the world, but also many non-governmental organizations is related to privacy and protection of personal information of consumers. Currently, due to the widespread use of the Internet and direct marketing, privacy issues are becoming increasingly important. "Online business" uses demographic information (for example, personal information of credit card numbers), giving the consumer a fear of performing "online shopping activities." According to some estimates, as many as 77% of Internet users have never purchased a product online, and nearly 86% showed a fear that other users could use their credit card numbers, which is private information according to them (Končar, 2003, p. 269-270). All this suggests that the issue of protection of consumer privacy in one of the most important issues of internet marketing. Of course, the problem lies not in the fact that internet marketing has become one of the key selling strategies, but in the unauthorized use and sharing of personal information of consumers. Even in the first European directives dealing with this issue it was well known that data collected for one purpose cannot be used for any other purpose without the consent of the individual whose data were in question. This meant that the individual actively brought decisions on any new use or sharing of information. However, experts in Internet marketing, and legislative authorities as well, were prone to liberal interpretation of this provision. They believed that the consent of the consumer to use his or her personal data for marketing purposes would also permit them to trade with a third party if it would use the data for marketing purposes.

Although it seems that the right to privacy came into the focus of public interest along with the expansion of new technologies, legal science has been dealing with it for more than a century. One of the earliest definitions is that it is „the right to be left alone,“ but today it is much more discussed from the standpoint of property rights over the information and their use. Moreover, a recent survey in the US showed that respondents are more concerned about the disclosure of information held by various agencies and companies rather than environmental control. The reason lies in the fact that the data collected through internet marketing are so valuable that the FBI and tax services have been interested in them lately.

Privacy issues include the right to be free from unreasonable personal intrusions and so we can safely say that it has been a legal and social issue of a large number of countries for many years. Today the right of privacy is recognized in its virtual form and it is closely related to the following characteristics (Salai, Končar, 2007, p. 268):

- The right of privacy is not an absolute right and it balances in relation with the needs of the society.
- The right of publicity is superior to the right of individual privacy.

According to this, we can conclude that the right of privacy and its protection are a very sensitive issue and therefore it is very difficult to identify and define specific legislation.

3. LEGISLATION IN THE FIELD OF DATA PRIVACY PROTECTION

Every individual has a right to know which personal information about him or her are collected, how they are processed and for what purposes they are used. Consumers must be given the possibility of checking personal data stored in various databases and registries to decide independently whether these data can be used in internet marketing. One of the basic principles of protection of data confidentiality is the principle of ownership over stored data that clearly defines who is responsible for ensuring the protection of data and who determines the possibility to access the data (ISO/IEC 17799 norm). There are many situations in which the data must not be available to the general public because their general availability could be misused for any reason and in any manner. Some information must be kept secret due to the need to protect the general, common and business interests, and some for the protection of individual privacy. Therefore, concrete measures to protect the insight and access to confidential information against unauthorized persons must be taken. In the case law of many countries, this issue is approached in different ways, which we will explain through the examples of the US, the European Union and Serbia.

3.1. Data privacy protection in the USA

In the United States, Canada and Germany, the right of privacy is expressly guaranteed or can be derived from the Constitution or the Statute of the country. In the UK and the US, there is also protection of privacy

ILLUSTRATION 1. Federal privacy laws in the USA

FEDERAL PRIVACY LAWS IN THE USA	FREEDOM OF INFORMATION ACT (1966)	Gives individuals the right to access the information that the government holds about them; also allows other individuals and organizations to seek the disclosure of these records according to the public's right to be informed.
	PRIVACY ACT (1974)	Regulates the collection, use and disclosure of information by government agencies. It gives individuals the ability to access and update information.
	PRIVACY PROTECTION ACT (1980)	Provides privacy protection in computerization and other documents.
	PRIVACY IN ELECTRONIC COMMUNICATIONS ACT (1986)	Regulates electronic communications security breach. Prohibits the interception of communication and data without authorization.
	PC SAFETY ACT (1987)	Regulates security breaches of computer files. Requires information security in relation to individuals.
	HARMONIZATION OF PC PRIVACY PROTECTION ACT (1988)	Regulates computerized file alignment by various government agencies.
	VIDEO PRIVACY PROTECTION ACT (1988)	Protects privacy in transmission of images.
	DRIVERS' PRIVACY PROTECTION ACT (1994)	Limits access to personal information. Allows drivers to prevent the disclosure of information from driver's licenses against marketers or the public.
	FAIR PRACTICE IN HEALTH INFORMATION ACT (1997)	Provides fair information code.
	FEDERAL INTERNET PRIVACY PROTECTION ACT (1997)	Prohibits Federal agencies to disclose personal records over the Internet.
	CONSUMER EMPOWERMENT AND COMMUNICATION PRIVACY ACT (1997)	Protects the right of privacy in online commerce.
	DATA PRIVACY ACT (1997)	Limits the use of personal information and regulates their storage.

SOURCE: Laudon, Traver, 2002, E - commerce, Business Tehnology Society, Addison Wesley, Boston, p. 471

ILLUSTRATION 2. Laws that affect privacy in various institutions

LAWS THAT AFFECT PRIVACY IN VARIOUS INSTITUTIONS	LAW ON FAIR CREDIT REPORTING (1970)	Regulates research and reporting on the creditworthiness of the consumer. It also gives individuals the right to inspect the records and provides procedures for data correction.
	FAMILY EDUCATION PRIVACY AND RIGHTS ACT (1974)	Requires schools and colleges to grant students and their parents access to student records, and the possibility to correct the data. Limits giving the mentioned data to third parties.
	FINANCIAL PRIVACY RIGHTS ACT (1978)	Regulates the use of personal financial records of consumers by financial institutions. Establishes procedures which federal agencies must follow when collecting such data.
	CABLE COMMUNICATION ACT (1984)	Regulates the collection and disclosure of information on subscribers by cable industry.
	VIDEO PRIVACY PROTECTION ACT (1988)	Prevents disclosure of personal videos of individuals, without permission or a court order.

SOURCE: Laudon, Traver, 2002, E - commerce, Business Tehnology Society, Addison Wesley, Boston, p. 471

in the common law, whereas court decisions involve personality injuries of individuals. For example, in the United States, four forms of privacy violations have been defined by court decisions involving violations of individuals by other persons:

1. Unreasonable personal imposition.
2. Public disclosure of private information and facts.
3. Public presentation of an individual in an unfavorable light.
4. Acquiring somebody else's name for commercial purposes (mainly related to celebrities).

In the US it is argued that the privacy of individuals is provided by the First Amendment that guarantees freedom of speech and association, Fourth Amendment, which provides protection against unreasonable collection of personal information, as well as the Fourteenth Amendment which guarantees that all individual rights guaranteed by law will be respected (Laudon, Traver, 2002, p. 470). Except by the Constitution and the common law, individual privacy is guaranteed and presented through federal and state laws.

Governments around the world are responding to the growing public concern about online privacy and extending well-developed concepts of privacy and offline business to online business as well. In the US, the Federal Trade Commission (FTC) has taken the

lead in conducting research about online privacy and making recommendations of legislative framework to the Congress. The Commission seeks to ensure efficient functioning of markets by protecting consumers from unfair practices and fraud, providing them at the same time with a larger choice as a result of encouraging competition. In 1995, the Federal Trade Commission started a series of online privacy researches, with regard to their attitude that online invasion of privacy could involve fraudulent and unfair conduct. In 1998, the Commission published the principles of fair information practices (FIP) on which it based its assessments and recommendations for online privacy.

These principles are continually striving to develop a form that is suitable for solving the problems of online privacy. They represent the basic rules on the protection of privacy in direct, internet marketing. The most important law on privacy which is directly influenced the formulation of the abovementioned principles is the Law on Protection of Children on the Internet, which implies the granting of permission by the parents to collect information regarding children under the age of 13 (Laudon, Traver, 2002, p. 471). Currently, the principles of the Federal Trade Commission are only guidelines, not laws. However, they are used as a basis for the development of new legislation on the protection of data privacy in the USA.

ILLUSTRATION 3. FTC principles of fair information practices (FIP principles)

AWARENESS <i>(Basic principle)</i>	Consumers must be notified prior to data collection. The principle involves the identification of the person who collects information, the use of data, data users, the consequences of refusal to provide information, as well as ways to protect the confidentiality, integrity and quality of the data collected.
CHOICE/CONSENT <i>(Basic principle)</i>	Consumers must have the possibility to choose how to use their personal data, including their own internal use, or transfer to third parties.
ACCESS/ PARTICIPATION	Consumers need to have an insight into the accuracy and completeness of personal information.
SAFETY	Consumers' personal information must be secured against unauthorized use.
IMPLEMENTATION	There must be a mechanism for the implementation of FIP principles. This may include self-regulation, legislation, federal statutes, and others.

SOURCE: Laudon, Traver, C.G. 2002, E - commerce, Business Tehnology Society, Addison Wesley, Boston, p. 472

3.2. Data privacy protection in the European Union

In Europe, privacy is regulated much more strictly than in the US. In the US, private companies and organizations are permitted to use personal information collected in commercial transactions for other business purposes, without prior consent of the consumers (Marković, 2003). In the US there is no federal agency responsible for enforcing the Law on Privacy, but instead the Law on Privacy is being implemented mainly through self-regulation by companies or individuals. The European approach to privacy protection has a more comprehensive and regulatory nature. European countries do not allow companies to use personal information collected from consumers without their prior consent. Privacy laws are implemented through establishing data protection agencies that take care of consumer complaints and enforcement of the laws in practice (Laudon, Traver, 2002, p.476).

The Directive on Data Protection (DPA), a decision made by the European Commission in 1998, provides standardization and extension of the protection of privacy in all EU countries. The Directive is based on the principle of Fair Information Practices (FIP principles) with the extension regarding giving consumers control over their personal information. The Directive requires companies to inform consumers when collecting information about them, and about the ways the collected information are stored and used. Consumers must give their consent before the companies begin to use the data about them. They also have the right to access the information, the possibility of their correction, as well as to prohibit the collection of further information for marketing and other purposes. The Directive prohibits the transfer of personal data to those companies or countries that do not have a similar privacy policy. This means that the data collected in Europe by US companies may not be transferred or processed in the United States (which has less severe privacy laws). However, the Ministry of Commerce of the EU in cooperation with the European Commission has developed a security policy, the so-called „Safe harbor“ principle for American companies. The companies that decide to participate in this program must develop a privacy policy that meets the European standards and enroll in the Web Regis-

try kept by the Ministry of Trade of the EU (Laudon, Traver, 2002, p.476-477).

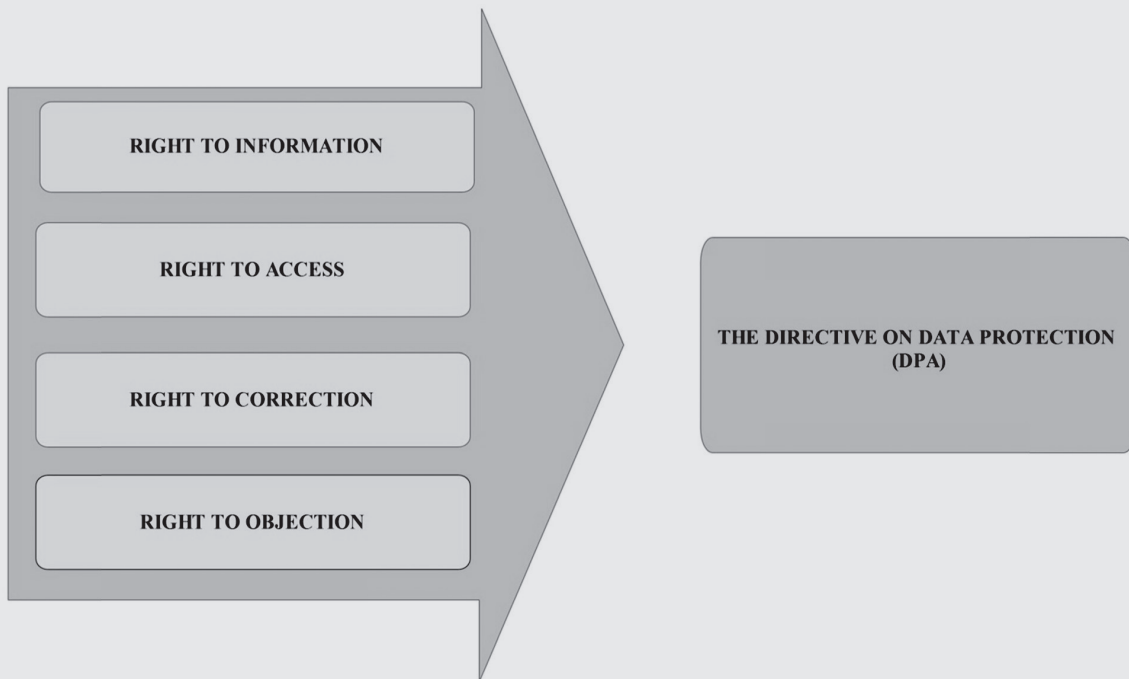
In essence, the DPA operates in two directions: on the one hand it grants certain rights to individuals, and on the other it forces those who collect personal information on consumers to inform them about the purpose and manner of their use, as well as to follow the proper guidelines. The Directive requires companies to provide detailed descriptions of (Bandypadhyay, 2002, p.247):

- data stored,
- the purposes for which the data may be used,
- sources from which the information are collected,
- third parties to which the information may be passed,
- countries or companies to which the information can be transferred.

The Directive includes eight principles which represent obligations for those companies that collect and use personal information on consumers. Basic principles of data manipulation are as follows (Bandypadhyay, 2002, p.247):

1. Handling data must be fair and lawful.
2. Data can be collected and used only for specific, clear and legitimate objectives.
3. Only those data that are relevant for mentioned purpose may be collected, and the availability of data should be granted only to those who are registered.
4. Provide accurate and updated information.
5. Take all necessary steps to correct or delete inaccurate information.
6. Data storage time should not be longer than required for the purpose for which the data are collected.
7. Ensure security of data against accidental or unauthorized access or manipulation. However, the data must be available to the data subject (the person whose personal data is processed) who, if necessary, shall be entitled to correct or delete any information about him/her.
8. Guarantee the implementation of safety measures in the event of data transfer abroad.

According to Bandypadhyay (2002) the Directive also provides the following rights to data subjects:

ILLUSTRATION 4. Rights which are provided by Directive to data subject

SOURCE: Bandyadhyay, 2002, *E – commerce: Context, Concepts and Consequences*, Mc Graw – Hill Education, UK, p.247

The right to information means that the data subject must always know when the data about him is collected, whereas the right of access provides secure access to the data in whatever form they are (text, images, etc.). Respecting the correction right, the subject has the possibility of correction or deletion of certain data. His/her last right leaves space for giving comments on certain data and information collected about him/her.

The abovementioned data protection principles apply to information regarding individuals, not organizations. If the data subject believes that there is a violation of one of the principles (or any other provision of the Law), but is unable to independently solve the problem, he/she can complain to the Commissioner for Information. If the Commissioner finds that the complaint is justified, and that it cannot be resolved informally, then he may decide to send a notification to the user of the data. On the other hand, the user of the data can appeal to an independent court for data protection. If it gets proven that a crime was committed, the Commissioner may pursue the user in court. However, the abovementioned principles of privacy are extremely broadly and vaguely defined, so it is very difficult to determine how much information is “relevant” or what constitutes “reasonable”

activities, and as a result, to prove a criminal offense is very difficult as well. It is important to emphasize that there is a large number of exemptions from the DPA, which enables companies and other organizations to collect and keep personal data under certain circumstances. Also, this does not make it easier for consumers to understand and exercise their rights. As a result, the public is aware of a very small number of cases of data abuse and there are an even smaller number of achieved successes in proving the guilt of companies. Another reason for such a low rate of prosecution results from the fact that although the Information Commissioner is obliged to consider all objections, he does not have the authority to initiate an investigation against the registered users of data or the power to compel the companies to pay compensations to data subjects (Bandyadhyay, 2002, p. 249). However, the legislation provides a useful framework that companies must follow, and provides an opportunity for individuals in the EU, who are concerned about their privacy, to obtain the necessary information and support.

With the increase in the number of international consumer transactions, international transfer of data has increased significantly as well. It became necessary to regulate such cases, mainly because some

countries do not guarantee unconditional protection of data transfer. It is the eighth principle of the EU Directive on Data Protection that prohibits the transfer of personal data outside the European Economic Area (EEA) unless that country provides adequate protection for the rights and freedom of data subjects. This causes some problems because of the difficulties in adequate assessment of the level of protection, and requires the execution of certain checks (Bandypadhyay, 2002, p.251):

- If the data intended for transmission, they can be accessed from Web sites in the destination country.
- If the destination country is within the EEA then the transfer will not affect the eighth principle of the Directive on Data Protection, but there are other regulations that must be followed.
- There are certain exceptions to this rule, for example, if the company uses a Web site for selling goods abroad, it can take the names and addresses of customers for delivery.
- When it comes to countries outside the EEA, the European Union publishes a list of countries with the appropriate level of protection.
- For countries that are not on the list of “safe countries”, adequacy tests are performed.

The last Directive on Privacy and Electronic Communications from 2002 (the Directive 2002-58 EC-Concerning the Processing of Personal Data and the Protection of Privacy in the Electronic Communications) requires the provision of basic rights and freedoms to natural persons in relation to the processing of personal data, especially when it comes to privacy rights, to ensure the free flow of personal data (Surčulija, 2004, p.50). The goal of this directive is to protect the fundamental rights and freedoms of natural persons, in particular their right to privacy, as well as legitimate interests of legal persons in relation to the processing of personal data.

3.3. Data privacy protection in the Republic of Serbia

The protection of personal data is guaranteed by the Serbian Constitution and the Charter of Human and Minority Rights. The Law on Personal Data Protection regulates the conditions for collecting and processing of personal data, the rights of individuals and the protection of rights of persons whose data are collected and processed, restrictions on personal data protection, the procedure before the competent authority

for personal data protection, data security, records, the transfer of data outside the Republic of Serbia and supervision over the implementation of this law. The protection of personal data is performed by the Commissioner for Information of Public Importance and Personal Data Protection, as an autonomous state body, independent in the exercise of its jurisdiction.

The objective of this Law is to, with regard to the processing of personal data; provide each natural person with the protection of privacy rights, and other rights and freedoms. According to the Law on Protection of Personal Data in the Republic of Serbia, data processing is prohibited if:

1. the individual has not given his/her consent to the treatment, or if the processing is done without lawful authorization,
2. it is done for a purpose other than that for which it was intended, regardless of whether it is done on the basis of consent or legal authorization for treatment without consent,
3. the purpose of treatment is not clearly defined, if it is altered, unauthorized, or already accomplished,
4. the person to whom the data relate to is specific or identifiable after reaching the purpose of processing,
5. such manner of processing is not permitted,
6. the data being processed are unnecessary or unsuitable for realizing the purpose of processing,
7. the amount and type of data to be processed is disproportionate to the purpose of processing and
8. the data are false and incomplete, i.e. not based on a credible source or are outdated.

According to the mentioned law the operator that collects information from the persons concerned, or from another person, shall inform the person to whom the information relates, or any other person, prior to collection, about:

- his/her identity and the name and address or company, or the identity of any other person responsible for processing data in accordance with the law,
- the purpose of collecting and further processing,
- the manner of data use,
- the identity of the persons or categories of persons using the information,
- obligation and legal basis regarding voluntary data provision and processing,
- the right to revoke consent to processing, and legal consequences in the case of revocation,

- rights of data subject in the event of unlawful processing and
- other circumstances who's withholding against the data subject or another person would be contrary to good faith actions.

The data related to nationality, race, gender, language, religion, political party affiliation, union membership, health, victims of violence, criminal charges and sex life may be processed based on the freely given consent of the person, except when the law prohibits the processing of such data even with consent. Processing of sensitive data is prohibited, except in certain cases (e.g. with consent given by the data subject). Consent to the processing of particularly sensitive information is given in writing, including the designation of the data being processed, the processing purpose and manner of their use. The Law on Protection of Personal data in our country states that the individual has the right to request that the operator accurately and fully informs him/her about:

1. whether the operator is processing data about him/her, and what kind of processing operations will be performed,
2. which data about him/her are being processed,
3. from whom the data were collected, i.e. who is the source of data,
4. for what purpose and on what legal basis are the data being processed,
5. which data collections contain information about him/her,
6. who are the recipients of data,
7. which data, i.e. what kind of data are being used,
8. what are the purposes of using data about him/her,
9. on what legal grounds are the data being used,
10. to whom are data transferred to, and which data,
11. purposes for which the data are transmitted,
12. on what legal basis the data are transmitted and
13. during which period of time the data will be processed.

According to the Law, the individual has the right to request from the operator to have insight into the data relating to him. The abovementioned includes the right to review, read and hear the data and to make notes. Also, the individual has the right to terminate and suspend processing, if he doubts the punctuality, completeness and accuracy of data, as well as the right to mark such information as disputed, until their punctuality, completeness and accuracy are confirmed.

In our country, there is a present and developing awareness of the need to regulate the issue of privacy in internet marketing, by developing legal practices and other measures, by inclusion of consumers' interests in the formulation of legislation, amending consumer policy, strengthening consumer associations and their active participation in the decision-making process. However, the Law on the protection of personal data is inaccurate and inconsistent with international standards, and deficiencies are such that it is impossible to upgrade, so it is desirable to make a new one as soon as possible. Of course, modern international standards do not guarantee an absolute right of privacy, because there are always areas in which those rights are significantly restricted, such as government and public safety, criminal prosecution, and all the situations where the public interest outweighs the individual.

4. CONCLUSION

We live in an information society, in which power and wealth largely depend on information and knowledge as a central asset. The controversies that arise around the collection and use of information are the result of companies' battles to increase their strength, power and influence on the market in such a manner. Therefore, the protection of data and information is one of the most important issues from the consumers' point of view. Governments of most developed countries are intensely trying to keep under control, through laws or unwritten rules, the protection of all data related to existing and potential customers. Generally speaking, in the future we should expect the emphasizing of importance of laws that directly or indirectly relate to this issue in an effort to increase consumer confidence in Internet marketing activities. Internet marketing is an activity that is in the growth phase and every day it gets more and more important, especially because of the great impact it has on the creation and maintenance of partnerships between companies and users, i.e. consumers. Since Serbia has recently become a candidate for membership in the European Union, it is necessary to commence on time the process of adapting our own laws on privacy and data protection of Internet users. The European Commission has defined new rules which guarantee greater control over personal information on the Internet, and that should start to be applied by the end of 2013 after being ratified by all member states of the European Union. According to these rules, the responsibility of society to protect user data would be much larger; each

user would be entitled to remove their data from the network, as well as profiles and e-mail accounts if he wants to. This would resolve some of the current issues about who retains user data, whether the companies use them properly, are they allowed to keep them

at all, and in what time frame. New measures aim to provide Internet users with the ability to be the owners of their own data, not a web page, social network, or the company to which the data were made available for a particular purpose.

References:

1. Bandypadhyay, N. (2002), *E – commerce: Context, Concepts and Consequences*, Mc Graw – Hill Education, UK
2. Končar, J. (2003), *Elektronska trgovina*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica
3. Laudon, K.C., Traver, C.G. (2002), *E – commerce*, Business Tehnology Society, Addison Wesley, Boston
4. Marković, A. (2003), „Zakonska regulativa i Internet“, *Zbornik radova III Međunarodnog simpozijuma o E-trgovini i E-poslovanju*, Agencija «E-trgovina», Palić
5. Salai, S., Končar, J. (2007), *Direktni marketing*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica
6. Surčulija, J. (2004), *Evropski pravni okvir za elektronske komunikacije: osnov za izgradnju informacionog društva u Srbiji*, Centar za razvoj Interneta, Beograd
7. Zakon o zaštiti podataka o ličnosti Republike Srbije, www.zakon.co.rs/zakon-o-zastiti-podataka-o-licnosti.html, pristupljeno: 12.11.2012.

Rezime:

Razlike u zakonskoj regulativi zaštite privatnosti podataka u internet marketingu u SAD, Evropskoj Uniji i Srbiji

Jasmina Markov, Biljana Lazić

Sve je veći broj preduzeća koja se u svom poslovanju i kontaktima sa potrošačima okreću Internetu i koriste ogromne mogućnosti koje on pruža. Stoga, Internet marketing danas doživljava izuzetnu ekspanziju i smatra se segmentom marketinga podložnim intenzivnim i kontinuiranim promenama. Uporedo sa pozitivnim efektima koje donosi kako preduzećima tako i potrošačima, javljaju se i negativnosti koje prate ovaj oblik marketinga, a jedna od njih je nedovoljna zaštita privatnosti podataka. Činjenica je da se mora podići nivo zaštite podataka i unaprediti njen kvalitet. Intenzivne promene se moraju preduzeti na normativnom planu, jer još uvek postoji dosta razloga za nezadovoljstvo potrošača kada je u pitanju zaštita njihove privatnosti. Dakle, zakonodavstvo mora da odigra

jednu od ključnih uloga u izgradnji poverenja potrošača i uspostavljanu pozitivnih odnosa sa marketarima. Cilj ovog rada jeste ukazivanje na značaj izgradnje takvog nivoa zaštite privatnosti podataka koji će omogućiti uspostavljanje dugoročnih i partnerskih odnosa između potrošača, marketara i ostalih učesnika na tržištu, s obzirom da samo pomenuti odnosi mogu doneti prosperitet svim stranama. U radu će se izvršiti uporedna analiza zakonodavnih okvira u ovoj oblasti u SAD, zemljama Evropske unije i Srbiji i istaći i dalje prisutan značajan zaostatak Srbije u odnosu na pomenute razvijene zemlje.

Ključne reči: Internet marketing, zaštita potrošača, zaštita privatnosti, zakonodavstvo

Kontakt:

Jasmina Markov, Asistent

jasmina.markov@gmail.com

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad

Biljana Lazić, Asistent

vps.biljalazic@gmail.com

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad



Zaštita korisnika finansijskih usluga: slučaj osiguravajućih društava i investicionih fondova

Vladimir Njegomir, Jelena Ćirić

1. UVOD

Evropski sud pravde definiše prosečnog potrošača kao „nekoga ko je razumno dobro informisan, ima mogućnost opažanja i obazriv je prilikom donošenja odluka“ (Consumer Protection and Consumer Choice, 2004). Prilikom definisanja razumne zaštite prosečnog potrošača i njegove izloženosti zloupotrebi od strane ostalih učesnika na tržištu, treba uvažiti relevantne faktore okruženja i kompleksnost finansijskih usluga, jer mogu značajno uticati na informisanost prosečnog korisnika i donošenje racionalne odluke. Na primer, investiranje u penzione planove kojima korisnici nastoje ostvariti dodatne prihode u periodu nakon završetka radnog veka, karakteriše veći stepen kompleksnosti povezan sa dugoročnom orijentacijom korisnika usluga i procenama koje se odnose na budućnost.

Zahvaljujući internetu i drugim savremenim tehnologijama, protok informacija je mnogo brži, jednostavnije i uz niže troškove su dostupne korisnicima finansijskih usluga, što takođe otvara posebna pitanja prilikom regulisanja ove oblasti. Korisnici finansijskih usluga najčešće ne posvećuju dovoljno vremena i pažnje upravljanju svojim tekućim i budućim finansijskim potrebama ili zanemaruju mogućnost angažovanja finansijskih stručnjaka koji bi im pomogli u donošenju investicionih i finansijskih odluka koje imaju značajan uticaj na kvalitet i način njihovog života, naročito u budućem periodu (Stromberg, 1998, str. 38). U sektoru finansijskih usluga poverenje je jedna od osnovnih dugoročnih vrednosnih premisa i ključnih faktora odluke korisnika usluga da svoj kapital povere davaocu usluge (banci, osiguravajućoj kompaniji, penzionom ili investicionom fondu ili nekoj drugoj posredničkoj finansijskoj organizaciji/instituciji), a neposredni interes ili korist ostvare tek u budućem periodu ili ispunjavanjem određenih ugovorenih uslova. Nesigurnost u pogledu potrebe za protokom dugog vremenskog perioda do momenta korišćenja usluga, kao i nemogućnost testiranja usluge pre njene kupovine osnovni je razlog zašto poverenje u usluge ima odlučujući uticaj na izbor uslužne organizacije (Singh and Sirdeshmukh, 2000).

Jedan od pokazatelja kretanja poverenja potrošača (javnosti) u različite vrste usluga, odnosno u kompanije, državu, nevladine organizacije i medije, koji ove pokazatelje prati na uzorku od 25 zemalja u svetu jeste *Edelman Trust Barometer*. Rezultati istraživanja u okviru Edelmanovog barometra u poslednjih nekoliko godina ukazuju na izražen stepen nepoverenja u sektor finansijskih usluga, bankarstva i osiguranja. Prema

Sažetak: Korisnici finansijskih usluga uglavnom nemaju potrebno stručno znanje koje im je neophodno da obrade raspoložive finansijske informacije prilikom donošenja finansijskih i investicionih odluka, te predstavljaju osetljivu kategoriju učesnika na finansijskom tržištu, koja može namerno ili nenamerno biti izložena manipulisanju. Ukoliko korisnici usluga nemaju relevantne i ažurne informacije, u odnosu između davaoca i korisnika usluge javlja se informaciona asimetrija, te je zbog navedenih razloga neophodno adekvatnim regulatornim instrumentima zaštititi interese korisnika finansijskih usluga. U sektoru finansijskih usluga, razvijanje dugoročnog uspešnog odnosa između davaoca i korisnika usluga treba da bude bazirano na poverenju i osećaju korisnika da je dobio vrednost za cenu usluge koju je platio. Cilj rada je da se ukaže na savremene načine unapređenja zaštite interesa korisnika finansijskih usluga u poslovanju osiguravajućih društava i investicionih fondova. U radu se analiziraju razlozi zaštite korisnika finansijskih usluga, specifičnosti osiguranja kao finansijske usluge, značaj poverenja kao ključnog faktora privlačenja korisnika usluga i kompariraju osnovni principi poslovanja investicionih fondova na razvijenim i domaćem finansijskom tržištu. Posebna pažnja posvećuje se poslovanju osiguravajućih društava i investicionih fondova sa aspekta regulatornih i drugih mehanizama vlada država koji se primenjuju u funkciji zaštite osiguranika i investitora u fondove.

Ključne reči: finansijske usluge, korisnici, zaštita, investicioni fondovi, osiguravajuća društva, regulatoriva

rezultatima iz 2011 godine, poverenje u sektor osiguranja na globalnom nivou bilo je izraženo kod 52% ispitanika, u banke kod 51% a u ostale finansijske usluge kod 50% ispitanika dok je poverenje u tehnološki sektor bilo iskazano od strane 81% ispitanika a u automobilsku industriji 69% ispitanika (Edelman Trust Barometer, 2011).

U nastavku će detaljnije biti objašnjeni aspekti zaštite korisnika usluga osiguravajućih društava i investicionih fondova, kao institucionalnih investitora.

2. POTREBA ZA ZAŠTITOM KORISNIKA FINANSIJSKIH USLUGA

Kompleksnost većine finansijskih usluga i proizvoda i njihova zavisnost od kretanja na finansijskom tržištu, nameću potrebu stroge sistemske regulative ove oblasti u vidu definisanja brojnih mera za zaštitu potrošača, odnosno korisnika finansijskih usluga i proizvoda (Consumer Protection and Consumer Choice, 2004). Stoga je u zakonodavstvu Evropske Unije (EU) uspostavljena regulativa koja se odnosi na finansijske usluge koje mogu biti ugovorene na daljinu. Cilj je da se kroz harmonizaciju principa poslovanja u ovoj oblasti unapredi zaštita potrošača, naročito u uslovima kada se korisnik i davalac usluge nalaze u različitim zemljama članicama EU. Prvobitna Direktiva (97/7/EC) je postavljena u cilju pružanja odgovarajuće zaštite potrošača većine proizvoda i usluga, ali nije uključivala finansijske proizvode i usluge zbog njihovih specifičnosti. Direktiva (2002/65/EC) Evropskog Parlamenta i Saveta Evrope iz 2002. godine se odnosi na marketing usmeren na udaljene korisnike finansijskih usluga. Direktiva pokriva ugovore koji su sa individualnim korisnicima finansijskih usluga (u bankarstvu, osiguranju, investicionim uslugama, penzionim fondovima) zaključeni putem telefona, interneta, faksa, odnosno pri čijem zaključivanju ugovorne strane nisu bile istovremeno fizički prisutne.

Potreba za zaštitom korisnika finansijskih usluga se javlja jer u ugovornom odnosu između davaoca i korisnika usluge, davalac je organizacija koja se profesionalno bavi pružanjem određenih usluga, a korisnik samo povremeno koristi određenu uslugu i nema potrebna znanja da proceni stvarnu vrednost usluge koju plaća (Marinković i Stanković, 2011). Osim što imaju različite nivoe ekonomskog znanja, između davaoca i korisnika finansijskih usluga postoji informaciona asimetrija i u nedostatku kompletnih relevantnih informacija o poslovanju davaoca usluge, korisnici najčešće prihvataju atraktivnije kamatne stope ili stope

prinosa, čime kompenzuju nepotpunu informaciju. Praksa pokazuje da su upravo najpovoljnije tržišne ponude rezultirale prevarama i gubitkom investiranog kapitala. Korisnicima finansijskih usluga je neophodno pružiti pravovremene i relevantne informacije, koje će unaprediti njihovo znanje i svesnost (Stromberg, 1998, str. 7) i omogućiti im da se ponašaju kao racionalni potrošači.

Za razliku od davaoca finansijskih usluga, korisnici nisu kvalifikovani da profesionalno obrade raspoložive finansijske informacije prilikom donošenja finansijskih i investicionih odluka, te predstavljaju posebno osetljivu kategoriju učesnika na finansijskom tržištu, koja može namerno ili nenamerno biti izložena manipulisanju. Stoga je neophodno adekvatnim regulatornim mehanizmima zaštititi interese korisnika finansijskih usluga, što će u krajnjoj liniji povećati ponudu i izbor usluga, unaprediti konkurentnost u ovom sektoru i povećati blagostanje korisnika usluga. Takođe treba napomenuti da uključivanje državnih i regulatornih organa koje prevazilazi obezbeđivanje zakonskih i regulatornih okvira i uslova za zaštitu korisnika finansijskih usluga, može da izazove negativne efekte, suprotne od nameranih (Consumer Protection and Consumer Choice, 2004). Takav stav podržava i Stromberg (1998, str. 7) koja navodi da treba obezbediti bolju, a ne obimniju regulativu.

Prema istraživanju „Financial Services Consumer Panel Research Report: Consumer Concerns in Great Britain“, korisnici navode probleme u komunikaciji sa davaocima finansijskih usluga, kao ključni razlog njihove nedovoljne informisanosti kao pretpostavke racionalnog odlučivanja. Najčešći prigovori korisnika su bili:

- nemogućnost sagledavanja kompletnog finansijskog proizvoda ili usluge
- neinformisanost u slučaju smanjenja kamatnih stopa na štednju
- izostanak savetodavne usluge prilikom promene ili prilagođavanja portfelja
- nerazumljivost informacija
- komuniciranje sa zaposlenima u pozivnim centrima (eng. *call center*)
- nemogućnost upoređivanja srodnih finansijskih proizvoda
- informacije napisane „sitnim slovima“ (eng. *small print*)

Svi učesnici na tržištu, uz podršku zakonskih i regulatornih organa, treba da obezbede tržišni ambijent u kome će većina korisnika finansijskih usluga biti u mogućnosti da na osnovu ažurnih i pravovre-

menih informacija iz široke ponude izaberu uslugu koja odgovara njihovim investicionim očekivanjima i potrebama, kao i toleranciji rizika. Prilikom ugovaranja i plaćanja određene finansijske usluge, korisnik bi trebao da razume ugovorni odnos koji zaključuje i obaveze koje prihvata. U tome mu mogu pomoći profesionalni savetnici ili predstavnici regulatornih tela, ali konačnu odluku o investiranju, štednji ili pozajmljivanju, ipak donosi sam korisnik usluge i na taj način prihvata ugovorne obaveze i preuzima rizik. Sa druge strane, davaoci usluga treba profesionalno da se bave delatnošću i da imaju adekvatnu strukturu kapitala kao zaštitu od nesolventnosti. Regulatorni organi treba da omoguće jednostavne i jeftine mehanizme obeštećenja ukoliko su korisnicima prodati neodgovarajući finansijski proizvodi i usluge ili ako se dokaže da su pogrešno savetovani. Istovremeno je neophodno kontinuirano edukovati potrošače – korisnike finansijskih usluga, kao jedan od bitnih preduslova za racionalnije donošenje finansijskih odluka.

Sa aspekta korisnika, suština uspešne komunikacije sa davaocima usluga treba da omogući raspoloživost razumljivih i jasnih informacija, pri čemu se akcentuje njihov kvalitet, a ne kvantitet i koje će u razumnoj meri biti prezentovane korisniku. Informacije uglavnom treba jednoznačno da ukazuju na karakteristike proizvoda ili usluga koji su predmet ponude, da ukažu na rizike koji su im svojstveni i da istaknu sve troškove, provizije i naknade koje korisnik treba da snosi (Consumer Protection and Consumer Choice, 2004). Zahtevi regulatornih organa u pogledu zaštite korisnika finansijskih usluga i proizvoda treba da budu prilagođeni njihovoj složenosti, u smislu da će za jednostavnije usluge biti manje potrebe za regulisanjem, ali se tu mogu primeniti dobrovoljni sporazumi ili kodeksi jer regulativa ne treba da bude jedini mehanizam zaštite potrošača. Davaoci finansijskih usluga mogu da pored obaveznih regulatornih zahteva definišu i sopstvene kodekse ili uputstva kojima se zaštita interesa potrošača podiže na viši nivo, i oni to ujedno koriste kao instrument diferenciranja u odnosu na konkurenciju.

U Srbiji je počev od decembra 2011. na snazi je Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga, pri čemu Narodna banka Srbije vrši nadzor nad davaocima finansijskih usluga, dok nadzor nad davaocima finansijskih pogodbi vrši ministarstvo nadležno za zaštitu potrošača. Naime, poslovanje osiguravajućih društava je pod nadzorom Narodne banke Srbije, dok nadzor nad poslovanjem investicionih fondova, odnosno društvima za upravljanje investicionim fondovima vrši Komisija za hartije od vrednosti. Prema članu 2

Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga, finansijske usluge su bankarske usluge, usluge finansijskog lizinga i finansijske pogodbe, dok su usluge osiguranja i usluge društava za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima utvrđene zakonom kojim se uređuje poslovanje društava za osiguranje, odnosno zakona kojim se uređuju dobrovoljni penzijski fondovi i penzijski planovi. Pri Narodnoj Banci Srbije je osnovan Centar za zaštitu i edukaciju korisnika finansijskih usluga, kako bi se korisnicima pomoglo u ostvarivanju prava, razumevanju i korišćenju usluga finansijskog sektora – banaka, lizing kompanija, osiguravajućih društava i društava za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima. U okviru ovog centra postoji i Informativni centar gde se korisnici usluga mogu informisati o svim prednostima i rizicima korišćenja finansijskih usluga i proizvoda, ali i prijaviti ako se pomenute finansijske organizacije ne pridržavaju ugovornih odredbi, dobrih poslovnih običaja ili objavljenih opštih uslova poslovanja. Imajući u vidu da se najviše koriste bankarske usluge, većina (88 %) prigovora i preuranjenih prigovora upućenih Centru pri NBS se odnosilo na rad banaka (Izveštaj o radu Centra za zaštitu i edukaciju korisnika finansijskih usluga za period januar-jun 2012).

3. SPECIFIČNOSTI USLUGA SIGURANJA I SAVREMENI TRENDOWI

Usluga osiguranja je specifična. Ona suštinski predstavlja obećanje budućeg plaćanja zbog čega je poverenje u instituciju osiguranja uopšte i u konkretnog osiguravača ključno u ponudi usluga osiguranja (Njegomir, 2011, str. 348). Neopipljivost finansijske usluge predstavlja osnovni razlog na kome se zasniva problem asimetričnih informacija i isključivo oslanjanje potrošača na kvalitet, koji se zasniva na iskustvu i poverenju (Ljubojević, 2001, str. 444). Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985) su proučavajući četiri uslužna sektora među kojima i sektor osiguranja izdvojili deset dimenzija kvaliteta usluge: opipljivost, pouzdanost, osetljivost, kompetentnost, ljubaznost, kredibilitet, sigurnost, komunikacija, razumevanje i pristup. Kasnije, isti autori (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988) navedene dimenzije suzili su na pet dimenzija kvaliteta usluge koje se najčešće spominju u svim kasnijim istraživanjima: 1) opipljivost, odnosno prisustvo fizičkih elemenata koji uslovno omogućavaju materijalizaciju usluge, kao što su vizuelno privlačni objekti, vizuelno privlačni materijali, zaposleni koji imaju profesionalni izgled, moderna oprema, 2) po-

uzdanost, odnosno sposobnost da se obećana usluga isporuči na obećan način i u obećano vreme i da se iskaže iskreno interesovanje u rešavanje problema klijenta, 3) osetljivost, odnosno informisanje potrošača o vremenu kada će usluga biti izvedena, voljnost da se pomogne i brzo reaguje na potrošačke zahteve, 4) sigurnost, odnosno postojanje zaposlenih koji imaju adekvatno znanje da odgovore na potrošačka pitanja, koji ulivaju poverenje u potrošače i koji čine da se potrošači osećaju sigurnim u transakcijama i 5) empatija, odnosno pružanje posebne pažnje svakom potrošaču, delovanje sa pažnjom i razumevanjem u najboljem interesu potrošača, razumevanje zahteva potrošača i usklađivanje radnog vremena sa potrošačkim zahtevima.

Brojne studije su potvrdile široko rasprostranjeno nezadovoljstvo uslugama sektora osiguranja (na primer, Wells and Stafford, 1995 i Cooper and Frank, 2001). Ovo nezadovoljstvo kreće se od loše usluge osiguravajućeg pokrića do nezadovoljstva u isporuci usluge. Studije takođe potvrđuju i relativnu nezainteresovanost sektora osiguranja da adekvatno reaguje u pravcu zadovoljenja identifikovanih potreba korisnika usluga osiguranja, odnosno da obezbedi usaglašenost percepcija i očekivanja potencijalnih i postojećih ugovarača osiguranja, odnosno osiguranika, sa stvarnim kvalitetom usluge osiguranja. Na to ukazuju i kretanja Američkog indeksa zadovoljstva potrošača koji pokazuje ocene satisfakcije potrošača na skali od 0 do 100. U periodu od 1994. do 2012. godine najniži stepen zadovoljstva izražen je u domenu usluga zdravstvenih osiguranja. U toku perioda od 2001 do 2012 godine ovaj indeks se kretao do 68 do 72 dok je u periodu od 1994 do 2012 indeks za životna osiguranja varirao između 81 i 74 a neživotnih osiguranja u rasponu između 83 i 75 (Historical ACSI Scores, 2012).

Navedeno ukazuje na to da osiguravajuća društva osim usmerenosti ka upravljanju rizikom i kapitalom sa ciljem obezbeđenja finansijske sigurnosti koja će u potpunosti obezbediti zaštitu potrošača, odnosno osiguranika kada nastane osigurani slučaj, moraju i oblikovati ponudu koja će zadovoljiti potrebe potencijalnih i postojećih osiguranika. Takođe, osiguravajuća društva moraju odlučiti koji je najbolji način da prezentuju potencijalnim osiguranicima uslugu osiguravajuće zaštite, 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 u suprotnosti sa etičkim načelima o kojima se vodi dosta polemike. Sve ove aktivnosti moraju biti obuhvaćene celovitom koncepcijom marketinga, usmerenom na postizanje maksimalne sa-

tisfakcije potrošača (Njegomir, 2006). Karakteristike usluga osiguranja, povećana konkurencija, globalizacija i deregulacija i sve izraženija sofisticiranost potrošača uslovile su potrebu razvijanja marketinga odnosa sa potrošačima (*relationship marketinga*) kao novog modela marketinškog pristupa kojim se uvećava vrednost usluge, razvija poverenja, zadovoljstvo potrošača i snažne socijalne veze. Prema ovom marketing konceptu 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 potrošača, kako bi se unapredilo njihovo zadržavanje i maksimizirala vrednost.

Informaciona asimetrija i kompleksnost usluga osiguranja su dva osnovna faktora koja izbor potencijalnih ugovarača osiguranja čine veoma kompleksnim. Potencijalni ugovarači osiguranja se oslanjaju samo na kvalitet što se u slučaju usluga osiguranja zasniva isključivo na iskustvu i poverenju (Coulter and Coulter, 2003). Imajući to u vidu, neophodno je da osiguravajuća društva povećaju opipljivost usluge, grade imidž kroz institucionalni i proizvodni marketing, povećaju osposobljenost zaposlenog osoblja i sa potencijalnim i postojećim osiguranicima, grade odnos zasnovan na međusobnom poverenju.

Primena informacionih tehnologija revolucionarno je uticala na sve sektore, naročito uslužne. U sektoru osiguranja su sniženi troškova poslovanja osiguravajućih društava i unapređeni su odnosi sa klijentima. 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. U novije vreme posebno je značajan uticaj društvenih mreža, kao što su Facebook ili Twiter, putem kojih kompanije iz različitih sektora mogu unapređivati kvalitet svojih odnosa sa klijentima. Razmena informacija je unapređena što omogućava kompanijama brže prikupljanje podataka o stavovima potrošača u pogledu proizvoda, dodatnih usluga kao i samih brendova, što je u osiguranju posebno značajno.

4. POVERENJE KAO KLJUČNI FAKTOR PRIVLAČENJA KORISNIKA USLUGA OSIGURANJA

S obzirom da osiguranje predstavlja obećanje budućeg plaćanja postojanje poverenja javnosti je od presudnog značaja u osiguranju i rezultat je postojanja adekvatnog odnosa sa klijentima u prošlosti. Osigu-

ravajuća društva koja su izgradila odnose poverenja sa klijentima faktički su ispoštovala osnovne postulate potrebe zaštite potrošača imajući u vidu sve specifičnosti delatnosti osiguranja i karakteristike usluge osiguranja.

Uzroci nepoverenja u osiguranje ili osiguravajuće društvo gotovo su potpuno izjednačeni sa razlozima koji dovode do potrebe državne intervencije u cilju zaštite potrošača na tržištu osiguranja. U slučaju osiguranja, kao ključni potencijalni uzroci nepoverenja javljaju se kompleksnost i nedovoljna transparentnost informacija. Na primer informacije ispisane tzv. „sitnim slovima“ kada osiguravajuća društva mogu nastojati da prikriju informacije koje mogu biti potencijalno negativne za osiguranike i koje mogu dovesti do promene njihove odluke o zaključenju osiguranja, a koje su u skladu sa propisima osiguravajuća društva dužna da prezentuju osiguranicima prilikom zaključivanja ugovora o osiguranju.

Izgradnja poverenja javnosti, odnosno potencijalnih ugovarača osiguranja u instituciju osiguranja i u konkretna osiguravajuća društva je vremenski zahtevan proces. Za izgradnju poverenja neophodan je značajan protok vremena i angažovanost na svim organizacionim nivoima kako bi se obezbedilo adekvatno informisan, racionalan i emotivno zadovoljan korisnik usluga osiguranja. Ovo zadovoljstvo utiče i na kreiranje snažnih veza sa osiguravajućim društvom, kako u pogledu svesnog odlučivanja baziranog na kompetentnosti i pouzdanosti tako i u pogledu emotivnog odlučivanja baziranog na osećanju zadovoljstva odnosom osiguravajućeg društva. Takođe, ukoliko je zadovoljstvo obezbeđeno, ukoliko nema radnji koje bi mogle potpasti u domen državne intervencije u pravcu zaštite potrošača, postojeći osiguranici biće najbolja preporuka za razvoj usluga konkretnog osiguravajućeg društva u budućnosti.

Promotivne aktivnosti, kako u pogledu institucionalne propagande tako i propagande za konkretne vrste usluga osiguranja, mogu učiniti mnogo na pozicioniranju osiguravajućeg društva u svesti potrošača. Međutim, ukoliko potrošačko iskustvo ne bude u potpunosti u saglasnosti sa informacijama dobijenim putem propagande poverenje će izostati jer će umesto zadovoljstva nastupiti razočarenje. Imajući to u vidu, za izgradnju poverenja neophodno je obezbediti da zaposleni koji dolaze u kontakt sa postojećim i potencijalnim ugovaračima osiguranja budu kompetentni, ljubazni, adekvatno obavešteni o svim novinama karakterističnim za konkretno osiguravajuće društvo i određenu vrstu usluge osiguravajućeg pokrića, upoznati sa konkretnom polisom i uslovima osiguranja

određenog osiguranika, odnosno ukrakto orijentisani na klijente. Takođe, osiguravajuća društva u cilju izgradnje poverenja moraju kontinuirano da unapređuju komunikaciju sa potencijalnim i postojećim klijentima, posebno u pogledu razmene informacija koje moraju biti jasne, pravovremene i u potpunosti obezbeđivati transparentnost za sva ključna pitanja vezana za ugovor o osiguranju kao i mogućnostima koje osiguranicima stoje na raspolaganju. U slučaju nastanka grešaka neophodno je njihovo priznanje, izvinjenje i blagovremeno korigovanje. Uvek se mora 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.

5. ULOGA DRŽAVE U OBEZBEĐENJU ZAŠTITE KORISNIKA USLUGA OSIGURANJA

Informaciona asimetrija između osiguravajućih društava i osiguranika predstavlja osnovni pokretački motiv regulacije osiguranja u pravcu zaštite potrošača, ali je neophodno pronaći ravnoteži između potrebe za obezbeđenjem potpune konkurentnosti na tržištu osiguranja i zaštite potrošača. Imajući sve navedeno u vidu, u ovom delu se fokusiramo isključivo na regulative namenjene zaštiti potrošača uslovno rečeno u „užem smislu“, s obzirom da su gotovo svi oblici regulacije u osiguranju usmereni na zaštitu potrošača. Regulacija konkurentnosti ima za cilj obezbeđenje dostupnosti usluga osiguranja po fer cenama, odnosno premijama osiguranja. Osim toga postoje regulative koje se odnose na regulaciju posrednika u osiguranju, regulaciju finansijske pozicije, odnosno solventnosti osiguravača, formiranje garantnih fondova kao i druge mere usmerene u pravcu zaštite potrošača koje primenjuje država.

Regulacija osnivanja i dobijanja dozvola za otpočinjanje delatnosti osiguranja predstavlja veoma značajan i efikasan mehanizam regulisanja tržišta osiguranja. Regulacijom se uspostavljaju minimalni standardi koje društva za osiguranje moraju ispuniti kako bi dobila dozvolu za rad. Po pravilu su uslovi za osnivanje društava za osiguranje strožiji u odnosu na osnivanje u drugim sektorima, posebno u pogledu minimalnog iznosa novčanog dela osnovnog kapitala. Pored minimalnog novčanog iznosa osnovnog kapitala uobičajeno se determiniše broj osoba koje moraju učestvovati u osnivanju društva, uslovi koje moraju ispuniti lica koja se predlažu za članove upravnih i nad-

zornih odbora kao i dozvoljene organizacione forme društava za osiguranje.

Cilj regulacije tarifa premija osiguranja je da se osiguranici zaštite od prevelikih, nepravilno diskriminiranih ili neadekvatnih premija osiguranja. Regulacija tarifa premija najčešće je organizovana 1) u vidu postojanja prethodnog odobrenja, kada osiguravajuća društva imaju obavezu da pre primene određene tarife premije osiguranja dobiju saglasnost regulatornog organa i 2) na principima „prijavi i koristi“, kada osiguravajuća društva mogu da koriste koju god tarifu žele, ali imaju obavezu da regulatorne organe obaveste o izabranoj tarifi. Otvoreno tarifiranje se primenjuje u većini zemalja u svetu, uključujući SAD, EU i zemlje regiona. Ovaj pristup tarifiranju daje slobodu u tržišnom nadmetanju osiguravajućim društvima ali daje i diskreciono pravo regulatornom organu da ne prihvati tarifu koju je osiguravač izabrao, u kom slučaju je osiguravač dužan da tarifu ne primenjuje, odnosno da pronađe i predloži alternativno rešenje (Njegomir, 2011).

Brojni pojedinci i privredni subjekti kupovinu usluga osiguravajućeg pokrivača baziraju na savetima posrednika (brokera) i zastupnika (agenti), zbog čega postoji potreba njihovog regulisanja u većini zemalja. Regulacija posrednika i zastupnika uobičajeno uređuje pitanja njihovog osnivanja, posebno minimalni iznos novčanog dela osnovnog kapitala, uslove koje moraju ispuniti članovi upravnih i nadzornih odbora i uslove za kadrovsku osposobljenost. Ključni aspekt u regulaciji posrednika i zastupnika je u činjenici da je za obavljanje ovih poslova neophodno polaganje kvalifikacionih ispita čime se obezbeđuje da oni od čijih saveta zavisi zaključivanje osiguranja poseduju bitna znanja neophodna za adekvatno savetovanje klijenata. Veoma značajan aspekt regulacije posrednika i zastupnika u osiguranju jeste kontinuirana kontrola njihovog poslovanja čime se sprečavaju neadekvatne prakse u poslovanju.

Obezbeđenje finansijskog zdravlja osiguravača, odnosno solventnosti predstavlja najznačajniju oblast koja je predmet regulacije od strane državnih organa, a time i najvažniji aspekt uloge države u obezbeđenju zaštite potrošača na tržištu osiguranja. Tri su ključna razloga regulacije solventnosti (Njegomir, 2011, str. 275). Prvo, premije se plaćaju unapred, a period osiguravajuće zaštite se proteže u budućnost. Ukoliko osiguravajuće društvo prestane da postoji i ukoliko se buduće štete ne isplate osiguranicima, onda je plaćanje za osiguravajuću zaštitu unapred bilo bezvredno, a sama osiguravajuća zaštita koja je posledica želje osiguranika da se osigura od rizika i koja za cilj ima

prenos rizika na osiguravajuće društvo, gubi smisao. Drugi razlog naglašavanja solventnosti jeste činjenica da će u slučaju da im se od strane osiguravajućeg društva štete ne isplate osiguranici biti izloženi velikoj finansijskoj nesigurnosti. Konačno, u slučaju kada osiguravajuće društvo postane nesolventno nastaju određeni socijalni i ekonomski troškovi. Cilj regulisanja solventnosti je da se obezbedi zaštita osiguranika, bilo preventivno, redukovanjem rizika nesolventnosti ili naknadno, formiranjem rezervi čija je osnovna svrha da obezbede obeštećenje osiguranika onih osiguravača koji su postali nesolventni u obimu koji je jednak razlici između ukupne aktive nesolventnih osiguravača i ukupnih odštetnih zahteva njihovih osiguranika. Preventivna funkcija regulacije znatno je važnija, posmatrano iz perspektive potrebe redukcije ukupnog rizika za društvo, a njen cilj je da se redukuje rizik nesolventnosti određivanjem kapitalnih zahteva i supervizijom osiguravača.

U cilju obezbeđenja solventnosti osiguravajuća društva moraju posedovati adekvatnu veličinu kapitala koja treba da obezbedi pokriće za neočekivano visoke odštetne zahteve, ali i za negativna odstupanja investicionih rezultata, vrednosti imovine i troškova sprovođenja osiguranja kao i podršku razvoju poslovnih aktivnosti, odnosno dovoljno kapitala za pokriće izloženosti svim rizicima koji se javljaju u poslovanju. Za obezbeđenje solventnosti osiguravajućeg društva, od suštinske važnosti je obezbediti adekvatan iznos kapitala, u cilju sveobuhvatnog upravljanja rizikom. Reč je o pristupu koji se javlja u poslednjih desetak godina, a koji podrazumeva da se svim rizicima kojima su kompanije izložene upravlja na agregatan način, uzimajući pri tome u obzir i međusobne zavisnosti koje postoje između njih. U tom smislu javlja se nova uloga države, ili unije država (EU), koja regulacijom solventnosti nastoji da podstakne sveobuhvatno upravljanje rizikom u cilju obezbeđenja veće zaštite osiguranika s jedne strane, i stabilnog, profitabilnog i dugoročno održivog poslovanja osiguravajućih društava.

Potpuno liberalan pristup u oblasti osiguranja gotovo da ne postoji u svetu. To bi značilo da u slučaju nesolventnosti osiguravajućih društava država uopšte ne reaguje, odnosno celokupna odgovornost za uspešnost tržišnih transakcija pružanja usluga osiguravajućeg pokrivača u potpunosti pada na teret tržišnih učesnika. U brojnim zemljama, uključujući SAD, zemlje članice EU, kao i sve zemlje regiona, postoje mehanizmi putem kojih država direktno interveniše u pravcu zaštite potrošača u slučaju nesolventnosti osiguravača. Čest je slučaj postojanja udruženja za garantovanje ili garantnih fondova. Način organizovanja garantnih

fondova može biti različit. U nekim zemljama EU garantnim fondovima upravljaju državni organi, a u drugim zemljama ovim fondovima mogu upravljati reprezentativna tela sektora osiguranja.

6. KOMPARACIJA OSNOVNIH PRINCIPA POSLOVANJA INVESTICIONIH FONDOVA NA FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA SAD, EU I SRBIJE

U ovom radu se najviše fokusiramo na otvorene investicione fondove, kao najzastupljeniju šemu kolektivnog investiranja na finansijskim tržištima širom sveta. S obzirom da investicioni fondovi nemaju sopstvene zaposlene, uobičajeno je da su u poslovanju fondova angažuju sledeće profesionalne osposobljene osobe ili organizacije: portfolio menadžer, investicioni savetnik, brokersko-dilerska društva (kao posrednici u distribuciji investicionih jedinica fonda), kastodi banka (na čijim računima se nalazi imovina fonda) i drugi učesnici u zavisnosti od razvijenosti finansijskog tržišta.

Prema našem Zakonu o investicionim fondovima Društvo za upravljanje fondovima organizuje otvoreni, odnosno osniva zatvoreni fond i njima upravlja, a takođe upravlja i privatnim investicionim fondom, ali ga ne osniva. Društvo za upravljanje fondovima se osniva kao akcionarsko društvo, dok otvoreni investicioni fond (o.i.f.) nema svojstvo pravnog lica. Zatvoreni investicioni fond (z.i.f.) se osniva kao javno društvo i ima svojstvo pravnog lica. Privatni investicioni fond (p.i.f.) se osniva kao društvo sa ograničenom odgovornošću i upisuje se u Registar investicionih fondova, ali ne podleže opštim odredbama kojima se reguliše poslovanje investicionih fondova, već zakona kojima se uređuje poslovanje privrednih društava.

Osnovni principi u poslovanju investicionih fondova i ostalih investicionih kompanija u SAD, ali i ostalim zemljama sa razvijenim finansijskim tržištima su: transparentnost, likvidnost i svakodnevno utvrđivanje NAV, strog nadzor i odgovornost, limitirano zaduživanje i upotreba leveridža, korišćenje usluga kastodi banke i diverzifikacija portfolia (Investment Company Fact Book, 2012, str. 208). Poštovanjem ovih principa u poslovanju investicionih fondova se direktno ili indirektno doprinosi zaštiti interesa investitora.

Od investicionih fondova se zahteva mnogo potpunije objavljivanje podataka o poslovanju, nego što je to slučaj sa drugim finansijskim proizvodima. Naj-

važnije informacije o troškovima, provizijama, rizicima i prinosima, investicionim ciljevima i strategijama otvorenih investicionih fondova su sadržane u prospektu. Informacije o troškovima, provizijama i prinosima fonda su u standardizovanoj formi, što olakšava upoređivanje performansi i troškova fondova, prilikom odabira fonda u koji će se investirati kapital. Godišnji finansijski izveštaji investicionih fondova podležu eksternoj reviziji, što povećava njihovu verodostojnost i pruža dodatno uveravanje i sigurnost investitorima. Prema članu 22 Zakonu o investicionim fondovima u Srbiji, Društvo za upravljanje je dužno da dostavi Komisiji za hartije od vrednosti godišnje finansijske izveštaje za Društvo i za fondove kojima upravlja, kao i izveštaj eksternog revizora. Osim toga, dostavljaju se i kvartalni izveštaji za svaki investicioni fond kojim Društvo upravlja.

Većina investicionih fondova omogućava investitorima vrednovanje investicionih jedinica na dnevnom nivou, kao i visok stepen likvidnosti sredstava poverenih fondu. Suština otvorenih investicionih fondova je da investitor može u svakom momentu povući sredstva uložena u fond, a vrednost investicione jedinice tog dana zavisi od neto vrednosti imovine (NAV) fonda i broja investicionih jedinica fonda. NAV se svakodnevno utvrđuje i predstavlja cenu u svim transakcijama fonda – kupovina i povlačenje investicionih jedinica, razmena investicionih jedinica između fondova u okviru familije fondova i dr. Komisija za hartije od vrednosti SAD zahteva da otvoreni investicioni fondovi imaju najmanje 85% vrednosti imovine u likvidnim hartijama od vrednosti. Kod zatvorenih investicionih fondova koji se kotiraju na berzama, vrednost investicione jedinice je berzanski određena, kao i u slučaju bilo koje druge hartije od vrednosti različitih emitenata, koja se kotira na berzi. Svi fondovi su izloženi strogim internim i eksternim kontrolama. Interni kontrolni mehanizmi su angažovanje većine nezavisnih članova borda direktora i postojanje internih kontrolnih procedura, dok eksterni nadzor poslovanja fondova vrši Komisija za hartije od vrednosti i druga eksterna nezavisna regulatorna tela. U Srbiji nadzor nad poslovanjem investicionih fondova vrši isključivo Komisija za hartije od vrednosti.

Ovim aktom se definišu zahtevi u pogledu strukture kapitala otvorenih i zatvorenih fondova, kao i ETF (exchange traded funds) fondova čijim se akcijama trguje na berzi, limita zaduživanja i upotrebe leveridža i emisije prioritarnih hartija od vrednosti, a sve u cilju sprečavanja situacije u kojoj bi obaveze fonda bile veće od njegove imovine, odnosno u kojoj bi došlo do gubitka kapitala fonda. U načelu, otvoreni fondovi i ETF

se mogu zaduživati kod banaka, ali samo pod uslovom da je ukupna NAV fonda tri puta veća od ukupnih obaveza fonda, odnosno da postoji 300% pokriće imovine fonda. Većina fondova se opredeljuje samo za kratkoročne pozajmice od banaka i to samo u nepredviđenim ili iznenadnim okolnostima. Iz bankarskih zajmova se po pravilu ne finansira novo ulaganje u hartije od vrednosti. Pojedini fondovi limitiraju zaduživanje na npr. samo 5 % od NAV fonda (Investment Company Fact Book, 2012, str. 214).

Imovina investicionog fonda se drži odvojeno od imovine Društva za upravljanje i imovine kstodi banke. Osim vođenja računa hartija od vrednosti kstodi banka obavlja i niz drugih članom 77 Zakona o investicionim fondovima predviđenih usluga, kao što su izvršavanje naloga društva za kupovinu i prodaju imovine fonda, kontroliše i utvrđuje obračunatu neto vrednost imovine fonda i vrednost investicione jedinice, kontroliše obračun prinosa fonda, obaveštava Komisiju o uočenim nepravilnostima u radu fonda i obavlja druge poslove predviđene Zakonom.

Diverzifikacija podrazumeva investiranje kapitala koji su investitori poverili fondovima u hartije od vrednosti različitih emitenata iz različitih delatnosti, kako bi se smanjila ukupna izloženost riziku nekog portfolia. Prema američkom *Investment Company Act* najviše 5% portfolia može biti investirano u hartije od vrednosti jednog emitenta, a najviše 10% portfolia može biti uloženo u hartije od vrednosti jednog emitenta koje njihovom imaću omogućuju pravo glasa. Iako nije obavezno, većina fondova primenjuje princip diverzifikacije, čak rigoroznije nego što se zahteva navedenim aktom. Na primer, na kraju 2011. godine fondovi koji ulažu u akcije su imali prosečno 96 akcija u portfolio (Investment Company Fact Book, 2012, str. 216). Prema članu 30 Zakona o investicionim fondovima do 10% imovine fonda se može ulagati u hartije od vrednosti jednog emitenta, do 20% u novčane depozite jedne ili više povezanih banaka, do 20% imovine u udele jednog ili više povezanih društava sa ograničenom odgovornošću, do 20% u investicione jedinice otvorenih fondova kojima upravljaju druga društva za upravljanje, do 35% u jednu vrstu hartija od vrednosti koje izdaje Republika, Narodna banka Srbije ili drugo pravno lice uz garanciju Republike. Moguće je takođe investirati imovinu fonda u inostranstvu u skladu sa propisima iz oblasti deviznog poslovanja.

7. REGULATORNI OKVIR ZAŠTITE INTERESA INVESTITORA U INVESTICIONE FONDOVE NA FINANSIJSKOM TRŽIŠTU SAD

Na svim finansijskim tržištima se primenjuje stroga zakonska regulativa u pogledu transparentnosti poslovanja investicionih fondova s obzirom da se radi o ogromnim sumama investiranog kapitala u fondove širom sveta (preko 23 triliona US\$ samo u otvorenim investicionim fondovima). Glavni regulatorni dokument i osnovni savezni zakon na finansijskom tržištu SAD za oblast investicionih fondova je *Investment Company Act* kojim se reguliše upravljanje investicionim fondovima, njihovo poslovanje i struktura portfolia. Ovim zakonom se uređuju i pitanja zaštite investitora u fondove, koja nisu obuhvaćena ostalim zakonima koji regulišu poslovanje ostalih finansijskih institucija.

Prema regulativi Komisije za hartije od vrednosti odbor direktora vrši nadzor nad radom investicionih savetnika i portfolio menadžera koji odlučuju u alokaciji sredstava prikupljenih od brojnih investitora. Na taj način se investitori koji su poverili kapital fondu uveravaju da profesionalno osposobljene osobe rade u njihovom najboljem interesu, unapređuje se poverenje kao suštinski postulat u poslovanju svih davaoca finansijskih usluga. Za razliku od članova uprave u drugim privrednim društvima, odbor direktora treba da se maksimalno zalaže za realizaciju interesa investitora u fondove čak i ako to odstupa od interesa portfolio menadžera, investicionih savetnika ili same uprave fonda, što predstavlja dodatni mehanizam zaštite interesa investitora u fondove (ICI, 2013, str. 3). Da bi se to realizovalo u praksi, zahteva se da najmanje 40% uprave fonda čine nezavisni, spoljni članovi (ICI, 2013, str. 4). Savetodavna grupa direktora (*The Advisory Group on Best Practices for Fund Directors*) fondova sugeriše da u upravi fonda najmanje dve trećine članova treba da čine nezavisni članovi-direktori, za razliku od sadašnjih 40% članova, koji se zahtevaju u *Investment Company Act*. Nezavisni članovi nisu značajnije povezani sa investicionim savetnicima ili portfolio menadžerima fonda, što im omogućava da izvrše nezavisnu kontrolu i nadzor njihovog rada.

Odgovornost direktora fonda i ostalih članova uprave se može podeliti u pet oblasti: ocena performansi (prinosa) fonda, odobravanje sklopljenih ugovora, odobravanje troškova i provizija fonda, svakodnevno određivanje vrednosti investicione jedinice fonda, nadzor nad radom portfolio menadžera i investicionih savetnika. Odbor direktora celovito

sagledava ostvareni prinos fonda, uvažujući rizike, investicionu strategiju i ciljeve fonda koji su istaknuti u prospektu. Osim visine prinosa, značajan faktor privlačenja novih investitora je visina troškova i provizija fonda, te će odbor direktora odobriti samo njihov razuman nivo, što podrazumeva da će investitori dobiti odgovarajuću uslugu, odnosno vrednost za plaćeni iznos troškova i provizija. Odbor direktora takođe treba da odobri i ostale troškove i provizije koji se plaćaju kastodi banci, distributerima investicionih jedinica fonda i drugim profesionalnim organizacijama koje se angažuju u radu investicionog fonda. Direktor i ostali članovi odbora vrše nadzor nad poslovanjem fonda, kako bi se obezbedila usaglašenost sa investicionom politikom fonda i zakonskom regulativom (ICI, 2013, str. 14).

8. UCITS REGULATorni OKVIR ZAŠTITE INTERESA INVEStORA U EVROPSKE FONDove

Na finansijskom tržištu EU investicioni fondovi se organizuju u skladu sa UCITS (Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities) regulatornim okvirom. Direktiva UCITS I je usvojena 1985, a zatim su sledile UCITS III (2000), UCITS IV (2008) i predložena je UCITS V (2012) kojima je tokom više od dve decenije kontinuirano rađeno na unapređenju regulatornog okvira za poslovanje investicionih fondova i omogućeno stvaranje jedinstvenog evropskog tržišta investicionih fondova. UCITS fondovi upravljaju sa više od 5 triliona evra (Evropska komisija, 2013) imovine i mnoga evropska domaćinstva, kao i investitori iz zemalja koji nisu članice EU investiraju u ove fondove, s obzirom na visok stepen zaštite interesa investitora. Zahvaljujući postojanju integrisanog evropskog finansijskog tržišta koriste ostvaruju i emittenti hartija od vrednosti iz industrijskog sektora, jer im se pruža mogućnost pribavljanja kapitala uz niže troškove. Setom zakona se reguliše upravljanje fondovima i struktura njihovih portfolia, odnosno ograničenja u pogledu ulaganja imovine fonda, u cilju dostizanja visokog stepena zaštite investitora, kao jednog od osnovnih postulata u poslovanju UCITS fondova i ključnog faktora njihovog razvoja. Stroga primena regulative u pogledu zaštite interesa investitora je rezultirala da UCITS fondovi postanu svojevrsan brend među investicionim fondovima na globalnom finansijskom tržištu. Prema podacima Evropske asocijacije menadžera za upravljanje imovinom i fondovima (EFAMA, 2013) UCITS fondovi upravljaju sa preko

70% ukupne imovine koja se nalazi u svim evropskim fondovima čije poslovanje podleže regulisanju. Investicione jedinice UCITS fondova se distribuiraju i u Aziji, na Bliskom Istoku i u Južnoj Americi. Rezultati anketiranja 23 investiciona menadžera čiji UCITS fondovi su raspolagali imovinom od 1,6 triliona evra (na kraju 2011.) pokazuju da trećina menadžera smatra da bi dodavanje odrednice UCITS pored naziva investicionog fonda povećalo kredibilitet fonda, s obzirom na strogu regulativu u pogledu zaštite investitora koju UCITS fondovi moraju da poštuju (KPMG, 2012, str. 11).

Ključni principi u poslovanju UCITS fondova kojima se omogućava viši stepen zaštite interesa investitora se uglavnom preklapaju sa principima navedenim u američkom *Investment Company Act*, a odnose se na diverzifikaciju portfolia, likvidnost sredstava investiranih u fondove i jednostavnost njihovog povlačenja, svakodnevno vrednovanje neto vrednosti imovine fondova i vrednosti investicionih jedinica, postojanje internih i eksternih kontrolnih mehanizama, obelodanjivanje ažurnih i relevantnih informacija o poslovanju fondova putem prospekta, godišnjih i polugodišnjih izveštaja i najnovijeg Dokumenta ključnog informisanja investitora (Key Investor Information Document – KIID) koji je od jula 2012. obavezan za sve UCITS investicione fondove.

Jedan od principa definiše u koje finansijske instrumente ili hartije od vrednosti se može investirati kapital fonda, što je bliže definisano prospektom investicionom strategijom i ciljevima fonda. Najveći iznos imovine fonda treba da se nalazi u likvidnim i lako utrživim hartijama od vrednosti, a manji deo može biti i u finansijskim derivatima. Ovaj princip je povezan sa principom diverzifikacije, gde se UCITS regulativom definišu ograničenja u pogledu strukture portfolia fonda. Najpoznatije pravilo je „5/10/40“ (ALFI, 2013) što znači da najviše 10% neto vrednosti imovine fonda može biti investirano u hartije od vrednosti jednog emitenta i da investicije od 5 ili više procenata u hartije od vrednosti jednog emitenta ne smeju prelaziti više od 40% ukupnog portfolia. Postoje i odstupanja od ovog pravila, ako se radi o indeksnom fondu čiji je portfolio strukturiran identično odabranom berzanskom indeksu. UCITS regulativom se definišu i druga ograničenja u pogledu uspostavljanja određene strukture portfolia fonda, koja ne omogućavaju eliminaciju svih rizika investiranja, ali doprinose zaštiti interesa prosečnih investitora.

S obzirom da je svakom investiranju imanentan rizik, u poslovanju UCITS fondova se insistira na pridržavanju onog nivoa rizika sa kojim su investito-

ri upoznati putem prospekta i koji su prihvatili investiranjem svog kapitala u fond. Društvo za upravljanje fondom treba da definiše detaljnu proceduru za upravljanje rizicima i da aktivnosti vezane za upravljanje rizicima budu nezavisne od upravljanja portfoliom fonda, kako bi se izbegao sukob interesa. Direktor fonda može da angažuje nezavisnu firmu koja će se baviti upravljanjem rizicima u poslovanju investicionog fonda. Što je kompleksnija investiciona strategija fonda i investira se u rizičnije hartije od vrednosti i finansijske derivate, procedura za upravljanje rizikom će biti zahtevnija i složenija. Bez obzira na stepen razvijenost finansijskog tržišta i sektora investicionih fondova, u cilju unapređenja zaštite investitora u fondove neophodno je omogućiti potpuno obelodanjivanje svih provizija, troškova i drugih relevantnih informacija o poslovanju fondova

9. ZAKLJUČAK

U kontekstu usporavanja rasta proizvodnog sektora na globalnom nivou, sektor finansijskih usluga se sve više posmatra kao izvor ekonomskog rasta i kreiranja novih radnih mesta. Razvoj ovog sektora kroz inovativniju ponudu usluga i unapređenje konkurentnosti, pozitivno doprinosi manjem troškovnom opterećenju korisnika finansijskih usluga, a posredno utiče na smanjenje troškova kapitala u industrijskim delatnostima. Jeftinije pribavljanje kapitala i njegovo efikasnije korišćenje kroz sistem povratne sprege daju dodatni podsticaj rastu štednje i investicija na nivou nacionalnih ekonomija, ali i globalnom nivou. Primena informacionih tehnologija revolucionarno je uticala na sve sektore, naročito uslužne, u kojima su sniženi troškovi poslovanja i unapređeni odnosi sa korisnicima usluga.

Informaciona asimetrija i kompleksnost usluga osiguranja su dva osnovna faktora koja izbor poten-

cijalnih ugovarača osiguranja čine veoma kompleksnim. Potencijalni ugovarači osiguranja se oslanjaju samo na kvalitet što se u slučaju usluga osiguranja zasniva isključivo na iskustvu i poverenju. Imajući to u vidu, neophodno je da osiguravajuća društva povećaju opipljivost usluge, grade imidž kroz institucionalni i proizvodni marketing, povećaju osposobljenost zaposlenog osoblja i sa potencijalnim i postojećim osiguranicima, grade odnos zasnovan na međusobnom poverenju. Osiguravajuća društva su obavezna da u svom poslovanju primenjuju različite regulative kojima se direktno i indirektno doprinosi zaštiti interesa osiguranika, a jedna od najvažnijih je obezbeđenje solventnosti, odnosno finansijskog zdravlja osiguravača.

Poslovanje američkih investicionih fondova, kao najrazvijenijeg sektora fondova na globalnom nivou, ali i evropskih UCITS investicionih fondova je uređeno veoma strogim regulatornim okvirima, odnosno direktivama, čiji nadzor vrši Komisija za hartije od vrednosti. S obzirom da se radi o velikom iznosu kapitala investiranog u fondove širom sveta (preko 23 triliona US\$ samo u otvorenim investicionim fondovima), u cilju zaštite interesa investitora u fondove neophodno je striktno poštovati zakonske i druge zahteve regulatornih organa. Iako je sektor investicionih fondova u Srbiji relativno nerazvijen, zakonski okvir je usklađen za zahtevima zaštite interesa potrošača na razvijenim finansijskim tržištima poput SAD i zemalja članica EU.

Svi učesnici na tržištu, uz podršku zakonskih i regulatornih organa, treba da obezbede tržišni ambijent u kome će većina korisnika finansijskih usluga biti u mogućnosti da na osnovu ažurnih i pravovremenih informacija iz široke ponude izaberu uslugu koja odgovara njihovim investicionim očekivanjima i potrebama, kao i toleranciji rizika.

Literatura:

1. ALFI (2013), *How UCITS funds protect investors*, Association of the Luxembourg fund industry, <http://www.alfi.lu/investor-centre/investor-protection/how-ucits-funds-protect-investors>, pristupljeno 22.03.2013.
2. Consumer Protection and Consumer Choice. (2004), *Consumer protection and the Single Market: A fresh approach to breaking the deadlock*, The European Financial Services Round Table, Brussels, <http://www.efr.be/documents%5Cpublication%5C09.2004.02%20Consumer%20Protection%20-%20Breaking%20the%20deadlock%201Feb2004.pdf>, pristupljeno 10.02.2013.
3. Cooper, R.W. and Frank, G.L. (2001), "Key ethical issues facing the property and casualty insurance: has a decade made a difference?", *Chartered Property Casualty Underwriters Journal*, Vol. 54, No. 2, str. 99-111.
4. 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, No. 1, str. 31-43.
5. Directive 2002/65/EC of the European Parliament and of the Council of 23 September 2002 concerning the distance marketing of consumer financial services and amending Council Directives 90/619/EEC, 97/7/EC and 98/27/EC.
6. Directive 97/7/EC of the European Parliament and of the Council of 20 May 1997 on the protection of consumers in respect of distance contracts - Statement by the Council and the Parliament re Article 6 (1) - Statement by the Commission re Article 3 (1), first indent.
7. Edelman Trust Barometer. (2011), *Annual Global Opinion Leaders Study*, Edelman, New York, NY.
8. EFAMA (2013), European Fund and Asset Management Association, <http://www.efama.org>, pristupljeno 22.02.2013.
9. Evropska komisija (2013), *Investment Funds*, http://ec.europa.eu/internal_market/investment/index_en.htm, pristupljeno 21.02.2013.
10. Financial Services Consumer Panel Research Report: Consumer Concerns in Great Britain, Financial Services Consumer Panel, London, http://www.fs-cp.org.uk/publications/pdf/consumer_research_gb_report_spring_03.pdf, pristupljeno 15.02.2013.
11. Historical ACSI Scores. (2012), *American Customer Satisfaction Index*, Ann Arbor, MI.
12. ICI (2013), *Understanding the Role of Mutual Funds Directors*, http://www.ici.org/pdf/bro_mf_directors.pdf, pristupljeno 21.02.2013.
13. Investment Company Fact Book. (2012), Investment Company Institute, Washington, DC.
14. KPMG (2012), *The perfect UCITS*, KPMG Luxembourg S.a.r.l., Luxembourg.
15. Ljubojević, Č. (2001), *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd.
16. Marinković, S., Stanković, Lj. (2011), „Institucionalna osnova zaštite korisnika finansijskih usluga u Srbiji“, *Marketing*, Vol. 42, No. 4, str. 257-267.
17. Narodna banka Srbije, *Izveštaj o radu Centra za zaštitu i edukaciju korisnika finansijskih usluga*, http://www.nbs.rs/internet/latinica/63/63_8/izvestaj_januar_jun_2012.pdf, pristupljeno 20.02.2013.
18. Narodna banka Srbije, *Zaštita korisnika*, <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/63/index.html>, pristupljeno 20.02.2013.
19. Njegomir, V. (2006), „Osiguranje života – marketing aspekti i specifičnosti“, *Marketing*, Vol. 37, No. 1, str. 29-35.
20. Njegomir, V. (2011), *Osiguranje*, Ortomedics book, Novi Sad.
21. Parasuraman A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985), "A Conceptual of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, str. 41-50.
22. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1980), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, str. 12-37.
23. Singh, J. and Sirdeshmukh, D. (2000), "Agency and Trust Mechanism in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, str. 150-167.
24. Stromberg, G. (1998), *Investment funds in Canada and consumer protection: Strategies for the millennium*, Office of Consumer Affairs, Industry Canada, Ottawa, ON.
25. Wells, B.P. and Stafford, M.R. (1995), "Service quality in the insurance industry: Consumer perceptions versus regulatory perceptions", *Journal of Insurance Regulation*, Vol. 13, No. 4, str. 462-477.
26. Zakon o investicionim fondovima, „Sl. glasnik R. Srbije“ 46/2006, 51/2009 i 31/2011.
27. Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga, „Sl. glasnik R. Srbije“ 36/2011.

Summary:

The Protection of Financial Services Users: The Case of Insurance Companies and Investment Funds

Vladimir Njegomir, Jelena Ćirić

The users of financial services generally do not have the required expertise that they need to process the available financial information when they make financial and investment decisions, and as such they represent a sensitive category of financial market participants, which may intentionally or unintentionally be exposed to manipulation. If the beneficiaries do not have relevant and accurate information, the relationship between the provider and the service user is characterised with information asymmetry, and because of these reasons adequate regulatory instruments are necessary in order to protect the interests of financial services users. In the financial services sector, the development of a long-term successful relationship between providers and users of services should be based on mutual trust and users' feel that they have received a value for the price paid. The aim of the paper is to highlight the

modern ways of improving the protection of the interests of consumers of financial services provided by insurance companies and investment funds. The paper analyses the reasons for protection of consumers of financial services, specifics of insurance as financial service, the importance of trust as a key factor for the attraction of service users and the basic principles of operation of investment funds in the developed and the domestic financial market are compared. The particular attention is given to insurance companies and investment funds in terms of regulatory and other mechanisms of governments that are related to the protection of insureds and investment funds investors.

Keywords: financial services, consumers, protection, investment funds, insurance companies, regulation.

Kontakt:

Vladimir Njegomir

Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad
E-mail: vnjegomir@eunet.rs

Jelena Ćirić

Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu
E-mail: jciric@uns.ac.rs



Prikaz knjige: „Poslovno pregovaranje“

Autori: dr Mirjana Gligorijević i dr Galjina Ognjanov
Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta,
Beograd, 2011, 270 strana

Predrag D. Radojević

U svetu u kome retko postoji saglasnost, u kome prevladavaju razlike u mišljenjima, motivima, interesima i ciljevima, i u kome individualno gotovo uvek ima primat nad zajedničkim, pregovori shvaćeni kao interakcija i komunikacija dve strane radi rešavanja postojećih neslaganja mogu da predstavljaju jedno od najvećih dobara. Iako je i sama istorija civilizacije više svedočanstvo o ljudskim sukobima, uključujući tu i one vođene oružanom silom, a daleko manje osvrtno na pregovore među ljudima i njihovim organizacionim tvorevinama, to ni danas ne umanjuje značaj više od tri veka starog stava francuskog pisca i diplomate, Francoisa de Kalijera, da čak i sudbina vladara, i država kojima oni vladaju, zavisi isključivo od dobro ili loše vođenih pregovora i umešnosti onih koji ih vode (videti: De Callieres, Francois, (2010), *The Practice of Diplomacy (1716)*, Reprint edition, Kessinger Publishing). Ali problematika pregovaranja nije samo stvar diplomatije i političkih nauka, ili studija nacionalne bezbednosti, već se njom danas bavi široki spektar društvenih nauka, od sociologije i psihologije, do prava i ekonomije. Takvo interesovanje različitih nauka za pregovaranje posledica je shvatanja da je nemoguće da se svi o svemu dogovore ne samo na međunarodnom planu i u međudržavnim poslovima, već i u svakodnevnom životu, tumačenju pravila i normi koje ga uređuju, ali i u sferi poslovanja gde nečiji poslovi vredni milione, čak i milijarde, mogu da budu dovedeni u pitanje.

Knjiga „Poslovno pregovaranje“, čiji su autori dr Mirjana Gligorijević i dr Galjina Ognjanov, profesori Ekonomskog fakulteta u Beogradu, predstavlja pokušaj njenih autora da dodatno obogate domaću literaturu u ovoj oblasti. Ona se sastoji od 270 stranica, i pojavljuje se pred čitaocima kao izdanje Centra za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, dok je za njenu štampu bilo zaduženo preduzeće „Čugura print“ iz Beograda. Knjiga je štampana 2011.

godine u tiražu od 300 primeraka, a u Narodnoj biblioteci Srbije zavedena je pod kataloškim brojem ISBN 978-86-403-1156-4. Recenzenti knjige su dr Branko Maričić, profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu, dr Ljiljana Stanković, profesor Ekonomskog fakulteta u Nišu, i dr Milica Kostić Stanković, profesor Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu.

I profesor Gligorijević i profesor Ognjanov su autori brojnih naučnih radova u oblasti marketinga - monografija, poglavlja u monografijama, udžbenika, članaka u časopisima, referata na naučnim i stručnim konferencijama u zemlji i inostranstvu, a knjiga „Poslovno pregovaranje“ predstavlja nastavak njihove ranije uspostavljene saradnje kao koautora. Od ukupno šest poglavlja u ovoj knjizi, dr Mirjana Gligorijević potpisuje prvo, drugo, četvrto i šesto, a dr Galjina Ognjanov drugo i peto poglavlje. Sva poglavlja razrađena su kroz više podpoglavljia i odeljaka, a sadržaj knjige upotpunjuju predgovor, spisak slika, tabela i ilustracija, spisak literature koja je korišćena u izradi ove knjige, i indeks pojmova.

Prema navodima autora, cilj knjige „Poslovno pregovaranje“ je da tematiku pregovaranja u poslovnom svetu izloži na naučni način, ali i da posluži poslovnim ljudima kao priručno sredstvo koje im na sistematičan način na jednom mestu nudi pregled osnovnih teorijskih razmatranja problematike pregovaranja i najznačajnijih rezultata do kojih su istraživači ove problematike došli tokom svojih naučnih istraživanja. Pored toga, ova knjiga namenjena je i studentima master studija na Ekonomskom fakultetu u Beogradu za predmet Poslovno pregovaranje i odnosi sa klijentima na studijskom programu Poslovno upravljanje, a između ostalog koriste je i studenti master studija Ekonomskog fakulteta u Subotici kao deo literature za pripremu ispita iz predmeta Poslovno pregovaranje na studijskom programu Marketing.

Autori su za pisanje knjige bili motivisani aktuelnošću ove tematike i činjenicom da u uslovima sve veće konkurencije i internacionalizacije poslovanja, pregovaranje postaje važan činilac poslovne strategije svakog preduzeća. Pored toga, poboljšanje pregovaračke pozicije u poslovnom svetu može biti i jedan od izvora konkurentne prednosti. Njena osnovna tema su najnovija saznanja u teoriji i praksi o tome kako treba voditi poslovne pregovore, analiza ove problematike sa naučnog i stručnog stanovišta, i razmatranje primene različitih pregovaračkih strategija, taktika i veština.

Kao što je već prethodno navedeno, knjiga „Poslovno pregovaranje“ sastoji se od šest poglavlja, a svako od njih sadrži više podpoglavlja i odeljaka. Na kraju svakog od poglavlja dat je njegov rezime, navedena su pitanja o kojima se na osnovu izloženog može voditi rasprava, i izdvojen je spisak ključnih pojmova kojima su se autori u poglavlju bavili.

Prvo poglavlje, koje čitaoca uvodi u tematiku poslovnog pregovaranja, pod nazivom „Osnove uspešnog pregovaranja“, sastoji se od dva podpoglavlja u kojima se razmatraju značaj i pojam pregovaranja, i osnovne vrste pregovaranja. Autori otvaraju poglavlje primerima sveprisutnosti pregovaranja u najrazličitijim oblicima savremenog poslovanja i življenja, a na njih nadovezuju nekoliko karakterističnih definicija pregovaranja iz inostrane literature. Te definicije pažnju čitaoca treba da usresrede na to da je pregovaranje društveni proces, da u njega može biti uključeno dve ili više strana koje bez saradnje drugih ne mogu da ostvare svoje ciljeve, da pregovaranje podrazumeva komunikaciju između zainteresovanih strana, da se sastoji od niza aktivnosti koje slede jedna drugu, i da je cilj tog procesa postizanje sporazuma koji mora biti trajan i zasnovan na zajedničkim interesima. Zatim se čitaocu predočavaju koje su to odlike svojstvene svim situacijama u kojima se dve ili više strana mogu naći u ulozi pregovarača. Potom se opisuje najznačajnije vrste pregovora, sa posebnim naglaskom na poddelu na kompetitivno i kooperativno pregovaranje, odnosno poddelu pregovaranja koja kao osnovu klasifikacije uzima rezultate, međuzavisnosti ciljeva i strukturu pregovaračke situacije. Posebna pažnja posvećuje se i Harvardskom modelu pregovaranja, koji se u literaturi često označava kao principijelno pregovaranje, i elektronskom pregovaranju čiju je pojavu u savremenom dobu podstakla sve šira upotreba informacionih tehnologija i Interneta.

U drugom poglavlju koje je naslovljeno sa „Proces pregovaranja“, i koje se sastoji od šest podpoglavlja, autori upoznaju čitaoca sa fazama od kojih se sastoji

proces pregovaranja. Prvo podpoglavlje pruža uvid u opšti pregled faza pregovaračkog procesa, a u narednim podpoglavljima te faze se podrobno opisuju, kao i aktivnosti koje pregovarači moraju preduzeti u svakoj od njih da bi bili u stanju da dobro pregovaraju. Posebnu pažnju autori posvećuju priprema za pregovore, odnosno aktivnostima koje pregovarači treba da preduzmu vezano za istraživanja o predmetu pregovaranja, detaljno sagledavanje sopstvene pozicije u pregovorima koji predstoje, prikupljanje svih relevantnih i dostupnih informacija o drugoj strani u pregovorima, određivanje najbolje alternative pregovaračkom sporazumu u slučaju da pregovori ne uspeju, definisanju ciljeva pregovaranja, odabiru strategije za pregovaranje i tehničkoj pripremi. Zatim se izlaže materija posvećena započinjanju pregovora, odnosno procedurama njegovog zakazivanja i početka, a nju sledi opis faze vođenja pregovora sa posebnim osvrtom na taktike iznošenja inicijalne ponude i odgovora na nju, mogućnostima za ustupke svake od strana, i postavljanje roka u okviru koga određena ponuda za dogovor može biti prihvaćena. Autori razmatraju i situaciju u kojoj pregovarači vode pregovore oko više različitih tema, kada se mogu iznositi i ponude za dogovor u paketima, taktiku postavljanja pitanja, koja može da posluži pregovaračima za detaljnije sagledavanje mogućnosti za postizanje dogovora, i ističu značaj koji za pregovarače imaju sposobnost aktivnog slušanja druge strane i veština prilagođavanja aktuelnoj pregovaračkoj situaciji. Poglavlje se završava opisom faze završetka pregovora i zaključenja sporazuma, i faze koja obavezno treba da je prati, a tiče se praćenja i izvršenja onoga što su pregovarači dogovorili.

Treće poglavlje bavi se analizom psiholoških podprocesa u pregovaranju i sastoji se od četiri podpoglavlja u kojima se razmatraju mesto percepcija i kognicija u pregovaranju, upotreba emocija u pregovaračkom procesu, značaj i osnovni oblici komunikacija u poslovnim pregovorima. Ukazujući na to da su precepcije i kognicije osnova svih socijalnih kontakata, pa samim tim i pregovaranja, autori konstatuju da snaga pregovarača leži u ispravnoj percepciji druge strane i izlažu najčešće pogreške koje pregovarači mogu da naprave u tom smislu. Svakako da i kognicije preko ispravnog razumevanja pregovaračke situacije imaju veliki značaj za pregovarače, pa zato autori podvlače i njihovu ulogu, i navode da kognitivne pristrasnosti mogu omesti proces donošenja odluka i voditi pravljenju sistematskih grešaka u pregovorima. Zatim sledi podpoglavlje posvećeno mestu, ulozi i značaju emocija u pregovaranju. Posebno se ističu značaj emocionalne inteligencije za pregovarače, od-

nosno prepoznavanja emocija druge strane, uticaj koji pozitivne i negativne emocije mogu da imaju na pregovaranje, važnost pravilnog usmeravanja emocija, i njihovog prilagođavanja, kao i korišćenja u zavisnosti od različitih konteksta pregovaračke situacije. Ističući da komunikacija čini srž procesa pregovaranja autori njen značaj u pregovaranju razmatraju na osnovu analize osnovnih elemenata procesa komunikacije i glavnih grešaka koje pregovarači mogu da naprave u tom procesu, predmeta oko koga se komunikacija odvija i osnovnih oblika komunikacije, uključujući tu kako verbalnu, tako i neverbalnu komunikaciju. Potpoglavlje o osnovnim oblicima komunikacije među pregovaračima autori završavaju analizom medija koji se mogu koristiti u procesu pregovaranja, i osvrtom na načine na koje pregovarači mogu da unaprede svoju komunikaciju tokom procesa pregovaranja.

U četvrtom poglavlju autori objašnjavaju sociološke podprocese koji se odvijaju tokom procesa pregovaranja, a koji opredeljuju taktiku koju će učesnici u pregovorima odabrati i primeniti, ali i to kakav će biti ishod pregovaračkog procesa. Poglavlje se sastoji od četiri potpoglavlja čije teme su moć u pregovaranju, pregovarački uticaj, osnovni metodi uticaja i etika u pregovaranju. U potpoglavlju o moći razmatraju se načini na koje pregovarači mogu da je stiču i upotrebljavaju u pregovorima, ukazuje se na razliku između moći i nasilja, i poredi njen domet sa dometom pozivanja na pravo i interese. Kroz različite klasifikacije izvora moći, koje navode pojedini teoretičari, autori upoznaju čitaoca sa složenošću ove teme, a potpoglavlje završavaju savetima o tome kako treba pregovarati sa onima koji imaju veliku moć. Sledeći sociološki podproces koji se razmatra je uticaj. Najpre se pravi razlika između moći i uticaja, a zatim izlažu taktike i strategije uticaja koje pregovarači mogu da koriste. Zatim se daje pregled najznačajnijih tehnika uticaja na drugu stranu u pregovorima, i detaljno objašnjavaju osnovni metodi uticaja, odnosno centralni i periferni put uticaja. U okviru ovog dela knjige autori posebno razmatraju i sposobnost pregovarača da budu ubedljivi i različita sredstva koja se u tu svrhu mogu upotrebiti. Poglavlje zatvara razmatranje o pitanja i dilemama etičke prirode koji se mogu javiti kod pregovarača. Poštenju, otvorenosti i iskrenosti kao osnovnim etičkim normama koje bi pregovarači trebalo da usvoje i primenjuju, suprostavljaju se makijavelistički pristup pregovaranju sa svim onim neetičkim i dvosmislenim taktikama koje on može da sadrži. U tom smislu daju se i saveti šta treba raditi kada se pregovarač suoči sa drugom stranom koja neetički postupa, a kao osnovno etički prihvatljivo načelo navodi se

balans između sopstvenog dobra i zadržavanja dobrog odnosa sa drugom stranom.

Peto poglavlje knjige, koje nosi naziv „Veštine pregovaranja“, sastoji se od četiri potpoglavlja koja se bave pregovaračkim trikovima, karakteristikama uspešnih pregovarača, razlikama među pregovaračima različitog pola, i pregovaranjem među pripadnicima različitih kultura. U potpoglavlju o pregovaračkim trikovima razmotrene su različite taktike od uokviravanja, cenkanja i povlačenja, do prljavih trikova u koje spadaju namerno obmanjivanje druge strane, psihološki rat protiv nje i pritisak na nju na osnovu pozicije. Drugo potpoglavlje posvećeno je analizi odlika koje treba da imaju uspešni pregovarači kroz dve dimenzije. U jednoj se propituju lične osobine pregovarača kroz odnose altruizma i egoizma, brige za druge i brige za sebe, vere prema drugima i samopouzdanja, i uticaj koji pripadnost nekoj grupi može da ima na pregovarača. U drugoj se analiziraju veštine uspešnih pregovarača, a kao najvažnije ističu se one vezane za usklađivanje sopstvenih ciljeva i interesa sa ciljevima i interesima onih koje pregovarač zastupa, istraživanje i planiranje, analitičnost, kreativnost, prilagodljivost, ubedljivost, pronalaženje balansa između empatije i asertivnosti, ostavljanje utiska pouzdanosti na drugu stranu i građenje poverenja sa njom, ne mešanje ličnih elemenata u ono o čemu se pregovara i prepoznavanje prljavih trikova i prepreka druge strane. Zatim sledi potpoglavlje u kome se razmatra uticaj razlika između osoba različitog pola na proces pregovaranja, u kome se daju smernice o tome kako se te razlike mogu odraziti na stil vođenja pregovora, ponašanje u pregovaračkom procesu i težnju za postizanjem sporazuma. Pošto brojne studije pokazuju da je kultura jedan od najvažnijih činilaca u pregovorima peto poglavlje knjige posvećeno je ovoj temi, i u njemu se autori posebno bave modelima uticaja kulturnih razlika na pregovore, izbor pregovaračkih strategija i taktika, i ishod pregovora.

U šestom, završnom poglavlju naslovljenom sa „Kontekst pregovaranja“ propituje se uticaj koji okruženje može da ima na proces pregovaranja. Poglavlje se sastoji se od pet potpoglavlja posvećenih odnosima između pregovaračkih strana, pregovaranju u ime drugih, višestranim pregovorima, koalicijama u pregovorima i posredovanju u pregovaračkim sporovima. Podpoglavlje o odnosima između pregovaračkih strana sadrži pregled osnovnih vrsta odnosa koji se mogu uspostaviti među pregovaračima, i analizu osnovnih dimenzija tih odnosa. Ova tema se dalje razrađuje kroz to kako se odnosi između pregovarača mogu odraziti na pregovarački proces, i kako se nji-

ma može upravljati putem ugleda, poverenja i pravde. Zatim sledi podpoglavlje o predstavničkom, odnosno agencijskom pregovaranju, u kome se razmatra uticaj koji na proces pregovaranja može da ima to kada pregovarači prvenstveno treba da zastupaju interese onog u čije ime pregovaraju, a ne samo svoje interese, i uticaj koji prisustvo publike i različitih drugih zainteresovanih strana može da ima na pregovaranje. Autori posebno analiziraju i višestране pregovore, i problematiku vezanu za upravljanje takvim pregovorima, a daju i osvrt na mogućnost pravljenja koalicija u takvoj vrsti pregovora. Poglavlje se završava opisivanjem uloge koju treća strana može da ima u procesu pregovaranja, sa posebnim naglaskom na arbitražu, medijaciju i savetovanje kao glavne vrste formalnih intervencija treće strane u pregovorima, ali i na to koji neformalni načini uticaja postoje, s obzirom da su oni sve češća pojava u savremenom poslovnom pregovaranju.

Opšti utisak koji knjiga „Poslovno pregovaranje“ ostavlja jeste da se radi o korisnom materijalu koji se lako čita, a koji sintetizuje osnovne teme vezane za materiju o pregovaranju u poslovnom svetu. O njenoj vrednosti govori i podatak da je ova knjiga bila u najužem izboru za najbolji udžbenik iz oblasti marketinga u okviru manifestacije „Marketinški događaj 2011.“ koju su organizovali agencija Svet marketinga i časopisa „Tabu“.

S obzirom da je pregovaranje društveno i etički najprihvatljiviji način za rešavanje nesporazuma, ova knjiga trebala bi da predstavlja nezaobilazno štivo svima onima koji se zanimaju za pregovaranje, bez obzira na to da li se radi o iskusnim pregovaračima ili početnicima, odnosno onima koji ovu disciplinu proučavaju tokom studiranja. Onima koji već poseduju značajno iskustvo u pregovaranju, knjiga „Poslovno pregovaranje“ može pomoći da svoje stečeno znanje u praksi uporede sa osnovnim teorijskim konceptima ove discipline, dok onima koji tek počinju sa pregovaranjem ili koji studiraju, može da posluži kao vodič u sticanju osnovnih znanja o pregovaranju, nauči ih kako se priprema za konkretne pregovore, i ukaže im na najznačajnije vrste, tehnike i veštine pregovaranja i poslovne komunikacije. A pošto su autori knjige u njenom predgovoru naveli da su prevashodno i želeli da ona bude korisna ljudima u poslovnom svetu, svakako se može smatrati da knjiga taj cilj i ispunjava.

Sugestija koja se može uputiti autorima, a koja eventualna može biti uzeta u razmatranje za obogađivanje narednih izdanja ove knjige, tiče se primera kojima se ilustruju pojedine pregovaračke situacije i

pojašnjavaju neki od pregovaračkih problema i koncepata. Knjiga bi svakako bila bogatija ako bi sadržala više domaćih primera, zapažanja predstavnika domaćih preduzeća koji se bave poslovnim pregovaranjem, iskustava ekonomskih diplomata i rukovodilaca domaćih preduzeća koja posluju u više zemalja, savete šefova naših trgovinskih misija u svetu, ali i svakodnevnih primera iz prakse službi ljudskih resursa u domaćim preduzećima i onih koji pregovaraju o dobijanju posla. Takvim primerima sigurno bi se čitaocu dodatno približio stvarni svet poslovnog pregovaranja, a knjiga bi značajno dobila na svojoj originalnosti.

Međutim, izneta sugestija ne menja utisak da je knjiga „Poslovno pregovaranje“ veoma vredan, zanimljiv i aktuelan materijal koji se tiče, za poslovni svet, vrlo važne teme. Čini se da su autori pronašli pravi način da problematiku poslovnog pregovaranja predstave čitaocima balansirajući elemente monografskog i udžbeničkog karaktera. Rezultat toga je knjiga koja može biti korisna celokupnoj stručnoj i naučnoj javnosti koja se zanima za problematiku poslovnog pregovaranja. Zato ona svakako zaslužuje da bude preporučena ne samo stručnoj i naučnoj, nego i široj čitalačkoj publici koju ova tema interesuje. Pri tom, treba istaći i njenu važnost za domaću literaturu u oblasti poslovnog pregovaranja, i u tom kontekstu ona se može oceniti kao još jedan važan korak na putu proučavanja ove oblasti. Pored toga, knjiga „Poslovno pregovaranje“ svakako može biti i podsticajna za druge autore i proučavaoce u ovoj oblasti, a poseban izazov za buduće radove biće to kako nadmaši kvalitet i kvantitet literature koja je korišćena za izradu ove knjige. Knjiga, naravno, ne nudi gotova rešenja i čitaoci u njoj neće pronaći jedini ispravan način koji se tiče toga kako treba voditi poslovne pregovore. To niti je bila namera njenih autora, niti takav način postoji zbog složenosti i jedinstvenosti situacija u kojima se pregovarači u poslovnom svetu mogu naći. Ali zato, knjiga „Poslovno pregovaranje“ svojim interdisciplinarnim pristupom iscrpno objašnjava sadržaj ovoga problema. A upravo je takav pristup, prema mišljenju dobrih poznavalaca ove tematike, jedini ispravan i jedini koji je moguć.

Kontakt:

Predrag D. Radojević

student postdiplomskih studija
Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
predrag.radojevic@open.telekom.rs



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
1937
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

UNIVERZITET U KRAGUJEVCU
EKONOMSKI FAKULTET



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА



Univerzitet u Novom Sadu
Ekonomski Subotica
fakultet



MaxNova
creative



PRIVREDNA BANKA BEOGRAD AD



УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ

