

Časopis za marketing teoriju i praksu  
Quarterly Marketing Journal

# marketing®



**Momčilo Milisavljević**  
VREDNOSNA ORIJENTACIJA STRATEGIJSKOG MARKETINGA  
Value Oriented Strategic Marketing

**Ivana Domazet, Hasan Hanić, Ivana Simeunović**  
ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA – FAKTOR USPEŠNOG  
STRATEGIJSKOG MARKETINGA FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA  
Market Research – Determinant of Successful Strategic Marketing in Financial Organizations

**Ljiljana Stanković, Suzana Đukić, Ana Popović**  
UNAPREĐENJE SISTEMA VREDNOVANJA MARKETING PERFORMANSI PREDUZEĆA  
Improvement an Enterprises Marketing Performance Measurement System

**Radoslav Senić, Vladimir Senić**  
SPREČAVANJE ODLASKA POSTOJEĆIH I  
POSPEŠIVANJE POVRATKA IZGUBLJENIH KUPACA  
Preventing Customer Defection and Stimulating Return of the Lost Customers

**Sanja Mitić, Galjina Ognjanov**  
KONKURENTSKA PREDNOST I KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE  
Competitive Advantage and Corporate Communications

**Jelena Filipović**  
PREGLED MARKETINŠKIH APELA I NIHOVA ULOGA U  
STRATEGIJI RAZVOJA USPEŠNE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE  
The Review of the Marketing Appeals and their Role in  
the Strategy of Development of the Successful Marketing Communication

**Dragoljub Jovičić**  
ULOGA MONTAŽERA TERMO-TEHNIČKIH INSTALACIJA  
PRI KUPOVINI GASNIH KOTLOVA  
The Role of Installers for Thermo-Technical Installations when Buying Gas Boilers

Volume 44

Godina / Year 2013

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

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



## ČLANCI/PAPERS

<b>Vrednosna orijentacija strategijskog marketinga. . . . .</b>	<b>.299</b>
<i>Value Oriented Strategic Marketing</i>	
Momčilo Milisavljević	
<b>Istraživanje tržišta –</b>	
<b>Faktor uspešnog strategijskog marketinga finansijskih organizacija . . . . .</b>	<b>.310</b>
<i>Market Research – Determinant of Successful Strategic Marketing in Financial Organizations</i>	
Ivana Domazet, Hasan Hanić, Ivana Simeunović	
<b>Unapređenje sistema vrednovanja marketing performansi preduzeća . . . . .</b>	<b>.321</b>
<i>Improvement an Enterprises Marketing Performance Measurement System</i>	
Ljiljana Stanković, Suzana Đukić, Ana Popović	
<b>Sprečavanje odlaska postojećih i pospešivanje povratka izgubljenih kupaca. . . . .</b>	<b>.333</b>
<i>Preventing Customer Defection and Stimulating Return of the Lost Customers</i>	
Radoslav Senić, Vladimir Senić	
<b>Konkurentska prednost i korporativne komunikacije . . . . .</b>	<b>.343</b>
<i>Competitive Advantage and Corporate Communications</i>	
Sanja Mitić, Galjina Ognjanov	
<b>Pregled marketinških apela i njihova uloga</b>	
<b>u strategiji razvoja uspešne marketinške komunikacije . . . . .</b>	<b>.354</b>
<i>The Review of the Marketing Appeals and their Role</i>	
<i>in the Strategy of Development of the Successful Marketing Communication</i>	
Jelena Filipović	
<b>Uloga montažera termo-tehničkih instalacija pri kupovini gasnih kotlova . . . . .</b>	<b>.361</b>
<i>The Role of Installers for Thermo-Technical Installations when Buying Gas Boilers</i>	
Dragoljub Jovičić	
<b>Uputstvo za autore/Instructions to Authors. . . . .</b>	<b>.373</b>
<b>Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa . . . . .</b>	<b>.375</b>

# marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu  
QMJ – Quarterly Marketing Journal

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

Volume 44; Broj/Issue 4;  
Godina/Year 2013  
QMJED 44 (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

## IZDAVAČKI ODBOR

Prof. dr Momčilo Milisavljević (počasni predsednik SeMA-e)  
Prof. dr Branko R. Maričić (predsednik SeMA-e)  
Philip Kotler, PhD (SAD)

## EDITORIAL BOARD

Prof. dr Branislav Boričić (dekan Ekonomskog fakulteta u Beogradu)  
Prof. dr Tihomir Vranešević (Hrvatska)  
Mario Hayek, PhD (SAD)

## GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Dr Ljiljana Stanković

## EDITOR-IN-CHIEF

## REDAKCIJA ČASOPISA

Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)  
Dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd  
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija  
Dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac  
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica

## EDITOR BOARD

Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet  
Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)  
Dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja  
Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)  
Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš  
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)  
Dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,  
San Jose State University (SAD)

## SEKRETAR

Ms Jelena Čugurović

## 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



## Vrednosna orijentacija strategijskog marketinga

Momčilo Milisavljević

**Apstrakt:** Promene u savremenom poslovnom okruženju zahtevaju orijentaciju preduzeća na strategijski marketing. Preduzeće koje prihvata strategijski marketing ima proaktivan stav i fokus na kontinuirano preipitivanje postojećih i traženje novih strategijskih područja poslovanja. Teškoće u ostvarivanju ciljne dobiti i rasta preduzeća uslovljavaju okretanje marketinga od dominantnog stano- višta o opipljivom proizvodu na stvaranje superiorne vrednosti i razvijanje odnosa sa potrošačima. Ori-jentacija na vrednost podrazumeva sticanje konkurentske prednosti kontinuiranim istraživanjem i razumevanjem šta vrednost predstavlja za potrošače i otkrivanjem novih načina da se izađe u susret njihovim zahtevanim vrednostima. Strategijsko marketing investiranje zahteva da se investicije u stvaranje vrednosti regularno preispituju kako bi se obezbedilo fokusiranje na potrošače sa visokim profitnim potencijalom i životnom vrednošću. Takav pristup povećava satisfakciju i zadržavanje potrošača i dugoročni prinos na ulaganja preduzeća.

**Ključne reči:** strategijski marketing, vrednost, potrošači, životna vrednost potrošača, dobit

### 1. STRATEGIJSKI MARKETING

Opravdano se (Boyd i Walker, 1990, str. 90) pravi razlika između upravljanja marketingom i strategijskog marketinga. Odluke o strategijskom marketingu imaju dugoročne posledice na strategijsku poziciju preduzeća na tržištu. Upravljanje marketingom je neophodno da se obavljaju svakodnevne marketing aktivnosti i poslovna godina oceni kao uspešna. Promene u sredini zahtevaju strategijski marketing, što pretpostavlja kontinuelno istraživanje, a ne ad hoc ocene tržišnih mogućnosti kao kod upravljanja marketingom.

U poslovnoj akciji na tržištu u strategijskom marketingu akcenat je na sinergiji među različitim delovima preduzeća, kako horizontalno tako i vertikalno. Od ljudi koji rade na marketing poslovima se zahteva kreativnost i originalnost, dok je kod upravljanja marketingom akcenat na zrelosti i iskustvu. Preduzeće koje prihvata strategijski marketing ima proaktivan stav, pošto je u fokusu traženje novih strategijskih područja poslovanja. Strategijski marketing počinje definisanjem poslovanja kao i svaka strategija. Dimenzije te odluke su takve da se moraju donositi na nivou preduzeća kao celine nezavisno od njegove veličine.

Ključna pitanja u strategijskom marketingu su: da li bi preduzeće trebalo da obavlja postojeće poslove, koji su proizvodi i tržišta od posebnog značaja za opstanak, rast i razvoj preduzeća, koje nove proizvode i tržišta tražiti i kako naći ona gde je moguće ostvariti određenu diferentnu ili konkurentsku prednost s obzirom na potencijal preduzeća. Kontinuelno se mora odgovarati na pitanja: koje bi proizvode /usluge i poslove trebalo napuštati ili repositionirati i kako alocirati (realocirati) izvore preduzeća na pojedine proizvode, usluge i poslove.

Svrha strategijskog marketinga je da se oblikuju i preoblikuju poslovi preduzeća i proizvodi tako da se ostvari ciljna dobit i rast. Pri tom se imaju u vidu tri područja. Prvo, upravljanje poslovima kao investicionim portfoliom. Svaki posao ima svoj potencijal dobiti i izvori preduzeća bi trebalo da se alociraju shodno tome. Drugo je adekvatna procena svakog posla razmatrajući stopu rasta tržišta, poziciju preduzeća i ostvarenu usklađenost sa tržištem. Treće je izbor strategije nastupa na tržištu.

U strategijskom marketingu razumevanje tržišta i kontinuelno učenje o tržištu je osnovna pretpostavka stvaranja i isporuke superiorne vrednosti potrošačima. To omogućava da se vrše dobri strategijski izbori - izbori ciljnog tržišta, stvaranje vrednosti za pozicioniranje na ciljnom tržištu,

stvaranje mreže odnosa sa ključnim stejkholderima. Kontinuelno učenje omogućava iznalaženje dobrih načina da se inovira isporučena vrednost potrošačima i stvara nova vrednost koja je osnova za tržišnu konkurentsku prednost.

Opadanje poslovne aktivnosti ne sme da dovede do smanjenja strategijskih ulaganja u inovacionu aktivnost, a pre svega u dve takozvane eksterno orijentisane poslovne funkcije istraživanje i razvoj i marketing. U strategijskom marketingu se pravi jasna razlika između kratkoročne orijentacije na poboljšanje efikasnosti poslovanja i dugoročne orijentacije na povećanje efektivnosti preduzeća.

Za uspešnost strategijskog marketinga nije dovoljno samo postojanje tržišnih mogućnosti već i raspolaganje preduzeća sa adekvatnim izvorima i sposobnostima da se iskoriste tržišne mogućnosti. Da bi izvori imali strategijski značaj treba da zadovolje određene karakteristike. Oni treba da budu vredni, da doprinose sniženju troškova i povećanju vrednosti za potrošače. Oni treba da budu retki i teško dostupni konkurentskim preduzećima i teški za imitiranje od strane konkurenata. Strategijski izvori doprinose stvaranju ekonomske vrednosti za potrošače. Preduzeće koje ih poseduje može da stvara superiornu vrednost za potrošače i stiče konkurentsku prednost.

Izneto je mišljenje (Pitt i Morris, 1995, str. 24) da dolazi do konvergencije marketinga i strategije. To se odvijalo u pet etapa. U prvoj etapi oba koncepta su postojala van preduzeća. Strategija je bila vojni koncept, a marketing društveni i ekonomski koncept kojim su institucije i organizacije obavljale distributivne aktivnosti. U drugoj etapi strategija ulazi u preduzeće kao sadržaj aktivnosti opšteg menadžmenta preduzeća, a marketing postaje poslovna funkcija preduzeća. U trećoj etapi strategija postaje proces usklađivanja između internih snaga i slabosti sa eksternim mogućnostima i opasnostima i ishod je izbor proizvod/tržište. Marketing je set odluka o marketing miksu odnosno izbor kako da preduzeće konkuriše na izabranom proizvod-tržištu. Marketing je vidljiv način na koji se preduzeće prilagođava sredini. U četvrtoj fazi strategija je rezultat interakcija među ključnim faktorima koji postoje u jednoj grani i zavisi od intenziteta rivaliteta među učesnicima. Strategija se može formalno stvoriti ili nastati sa vremenom, ali se uvek bavi konkurentnom prednošću i pozicioniranjem u grani. Kada se set generičkih strategija identifikuje marketing postaje glavno sredstvo da strategija postane realnost. Identifikovanje mogućnosti, segmentacija tržišta, ustanovljavanje baze za pozicioniranje proizvoda i usmeravanje izvora preduzeća je osnovna pažnja marketinga.

Izbor generičke strategije je u istoj meri marketing odluka kao i strategijska, iako sve funkcije doprinose strategiji marketing je operacionalizuje.

U petoj fazi dolazi do konvergencije strategije i marketinga. Turbulentnost i promene sredine postaju bitne snage koje utiču na preduzeće. Konkurencija postaje globalna u većini grana. Strategija je u petoj fazi proces fleksibilnog prilagođavanja promenama u sredini i kapitaliziranje na distinktivnoj kompetentnosti u okviru definisanog tržišnog segmenta ili na ukupnom tržištu. Istovremeno se marketing kreće od aktivnosti zasnovane na transakciji na odgovornost preduzeća za uspostavljanje i upravljanje odnosima sa potrošačima. Tradicionalna segmentacija tržišta možda će i nestati kao opcija pošto će individua biti adresirana na osnovu jedan na jedan, što će omogućiti nova tehnologija. Na vrednosti zasnovani odnosi sa dobavljačima i distributerima su takođe posebna odgovornost. Marketing merila performansi (npr. učešće potrošača pre nego tržišno učešće, merila satisfakcije potrošača i lojalnosti) počinju da se smatraju preciznijim indikatorima strategijskog zdravlja preduzeća nego samo finansijska merila. Preduzeće postaje vesno da je transakciona baza potrošača pojedinačno najvrednija i najbitinija aktiva, vrednost postojećih potrošača se posmatra kao životna vrednost i koristi se kao merilo vrednosti. Tako marketing postaje strategija, a strategija postaje način da se dovedu potrošači u preduzeće. Informaciona tehnologija je fundamentalni pokretač koji utiče na ulogu marketinga i strategije u preduzeću. Informaciona tehnologija ne menja samo prirodu odnosa između preduzeća i potrošača, već menja sadržaj, kontekst i infrastrukturu u kojoj funkcioniše preduzeće. Postaje veoma teško da se razdvoji marketing (šta potrošači žele) i strategija (šta preduzeće radi).

## 2. STVARANJE I ZADRŽAVANJE VREDNOSTI OD STRANE PREDUZEĆA

Marketing se kreće od dominantnog stanovišta o opipljivom proizvodu i tržišne transakcije na neopipljive usluge kada ostvarenje odnosa sa potrošačima postaje pretpostavka uspešne razmene. U dobrom broju preduzeća potrebna je orijentacija na logiku zasnovanu na vrednosti. Preduzeća moraju da nauče da se orijentišu na stvaranje i isporuku vrednosti. Potrebno je redefinisavanje tržišta sa fokusom na inovaciju vrednosti za potrošače. Neophodno je znanje marketinga o razumevanju, interpretiranju i reagovanju na zahteve i potrebe tržišta zasnovane na vrednosti. Razumevanje

i interpretiranje situacije je osnova za dobro postavljanje pitanja koju vrednost očekuju potrošači. Neophodno je adekvatno znanje za racionalno reagovanje na zahteve potrošača. Potrebno je kako znanje tako i iskustvo da se tržištu isporuči superiorna vrednost. Tržišno orijentisana kultura je okvir za analiziranje superiorne vrednosti koja treba da čini ponudu preduzeća. Preduzeće koje se sa pravom smatra „organizacijom koja uči” ima veće izgleda da tržištu isporuči superiornu vrednost.

Preduzeće treba najpre da ustanovi šta tržište očekuje, a zatim da stvara adekvatnu ponudu. Neophodno je precizirati šta preduzeće želi da postane na tržištu (koji su mu ciljevi) odnosno kako ostvariti očekivanu vrednost. Da bi bilo uspešno preduzeće mora da diferencira svoju ponudu i pozicionira se u odnosu na ponudu drugih preduzeća da bi potrošači videli šta je to što čini razliku između njegove ponude i ponude konkurenata. To je osnova da se uspešno stvara održiva rentabilna pozicija koja se zasniva na superiornoj vrednosti za potrošače. Preduzeće treba da ima prednost u neopipljivoj tržišnoj aktivnosti (reputacija, jedinstvena stručnost, integritet marke...). To je osnova za stvaranje konkurentne prednosti.

Prema Pirsiju (2009, str. 312) superiorna vrednost za potrošača se stvara kada je ukupno iskustvo potrošača veoma pozitivno u poređenju sa očekivanjima i u poređenju sa njegovom percepcijom sa ekvivalentnim od strane konkurenata. Po njemu postoje četiri determinante superiorne vrednosti potrošača i to: sposobnost, stručnost i izvori; predanost i sposobnost isporuke usluga; organizacioni procesi i inovacije i procesi promena. To znači prvo - u čemu je ono dobro u tome što radi, a što ima značaj za potrošača; drugo - prednosti i sposobnosti davanja usluga potrošačima od strane zaposlenih što oni sagledavaju u kontaktima sa preduzećem; treće - u organizacionim procesima stvaranja vrednosti što se dešava na najpovoljniji način za potrošače; i četvrto - inovativnost, procesi promena da se reaguje na promene u preferencijama potrošača. To je važno jer različiti potrošači kupuju različite vrste vrednosti. Ustanovljeno je da vrednost za potrošača varira po grupama potrošača.

Sa stanovišta preduzeća stvaranje vrednosti počinje stvaranjem vrednosti za potrošača. Kada preduzeće daje veću korist za potrošače nego konkurenti ono stiče konkurentnu prednost. Kao rezultat toga konkurentna prednost doprinosi povećanju vrednosti za akcionare preduzeća (dugoročni profit). Kako preduzeće povećava svoju konkurentnu prednost da nađe rešenje za potrebe potrošača, tako istovremeno omogućava održavanje stope dobiti preduzeća. Vrednost

se stvara samo kada izvori koji se koriste su raspoloživi, kombinovani i korišćeni na odgovarajući način prema kontekstu sredine u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Upozorava se (Simon et al. 2007, str. 276) da dok se stvara vrednost za potrošače u suočavanju sa promenama u sredini, menadžment mora da vodi računa o vlasnicima i investitorima. Ukoliko preduzeće ne stvara adekvatnu vrednost za vlasnike tržišna kapitalizacija će se smanjivati jer neće biti tražnje za akcijama preduzeća. Da bi stvorilo vrednost za akcionare preduzeće mora da obezbedi kvalitetne proizvode za potrošače da stekne konkurentnu prednost koristeći svoje izvore efikasno da obezbedi prinos za vlasnike.

U preduzećima je uglavnom jasno da marketing doprinosi da se privuku i zadrže potrošači. Međutim, nedovoljno se razume efekat povećanja toka gotovine od kupovine potrošača na vrednost za akcionare. Ocenjuje se da marketing akcija može da utiče na vrednost za akcionare putem; 1. determinisanja neto sadašnje vrednosti preduzeća (vrednosti akcija), 2. smanjenja potrebne gotovine (efekat smanjenja obrtnog kapitala).

Satisfakcija potrošača pozitivno utiče na finansijske performanse preduzeća. Uočljivo je da je radeći ono što je dobro za potrošače u saglasnosti sa onim što je dobro za preduzeće uopšte i njegove vlasnike posebno. Pravi se razlika (Priem, 2007, str. 220) između vrednosti u korišćenju - svakodnevnih procena koristi potrošača i ukupne monetarne vrednosti - novčanog iznosa koji je potrošač spreman da plati za tu korist. U nekim slučajevima, kao u slučaju gubljenja posla, potrošači su nevoljni ili nisu u stanju da plate puno korišćenje vrednosti koju pribavljaju. To stanovište je konzistentno sa onim o vrednost - cena - troškovi. Sa  $V$  se obeležava vrednost u korišćenju, sa  $P$  vrednost razmene a sa  $C$  troškovi proizvodnje proizvoda. Odnos  $V-P$  je višak za potrošača, a  $P-C$  je profit preduzeća. Stvaranje vrednosti uključuje inovaciju ili povećanje potrošačeve procene vrednosti od koristi u potrošnji. Kada se stvara vrednost potrošač je bilo: 1. spreman da plati za nove koristi, 2. spreman da plati više za nešto što ocenjuje kao bolje ili 3. bira da prihvati ranije pribavljenu korist po nižim troškovima po jedinici proizvoda, što ima za rezultat veći obim kupovine.

Sa stanovišta potrošača kreiranje vrednosti uključuje korišćenje vrednosti ili sniženje razmene vrednosti, što oboje dovodi do povećanja viška za potrošača ( $V - P$ ). Termin dodajna vrednost je slična onoj koja se koristi u radnoj teoriji vrednosti - da finalni proizvod

SLIKA 1. Marketing zasnovan na vrednosti

		LOJALNOST POTROŠAČA	
		VELIKA	MALA
SATISFAKCIJA	VELIKA	Marketing zasnovan na vrednosti (4)	Marketing odnosa (3)
	MALA	Marketing (2)	Tradicionalni marketing i prodaja (1)

IZVOR: Piercy, 2010, str. 110

ima vrednost kada dođe do konačnog kupca. Potrošači su konačni arbitri uspešnosti strategije.

Savremeni kapitalizam je prošao kroz dve faze. Prva je bila menadžerski kapitalizam kada počinje da dominira mišljenje da preduzećima treba da upravljaju profesionalni menadžeri. U drugoj fazi dominira kapitalizam vrednosti akcionara. Polazi se od pretpostavke da svrha svih akcionarskih preduzeća treba da bude da se maksimira bogatstvo akcionara. Izneto je mišljenje (Martin, 2010, str. 59) da je to izuzetno pogrešna pretpostavka koju što pre treba napustiti, kako bi došlo do pomeranja u trećoj fazi na kapitalizam pokretan potrošačima. Prema teoriji optimiziranja nije moguće imati istovremeno dva cilja; maksimiranje satisfakcije potrošača i vrednosti akcionara. Smatra se da što više generalni direktori nastoje da povećaju vrednost akcionara oni će biti više u iskušenju da idu na akcije koje idu na štetu akcionara. Razlog je što nije moguće neograničeno povećavati vrednost akcionara, zbog toga što su cene akcija pokretane očekivanjima akcionara u budućnosti i nije ih moguće neograničeno povećavati. Vrednost akcija je diskontovana vrednost toka gotovine minus određeni troškovi. Ukoliko se vrednost potrošača stavi na prvo mesto kao prioritet onda će vrednost akcionara biti ista, ako ne i veća. Logika je da ukoliko preduzeće stvori i ponudi tržištu proizvode i usluge superiorne vrednosti za potrošače oni će biti prihvaćeni od njih, što će omogućiti preduzeću da ostvari liderstvo u prodaji i profitu i kreiranju vrednosti, što omogućava povećanje vrednosti akcionara, zaposlenih i društva. Na taj način povećanje vrednosti akcionara postaje dodajni proizvod fokusa na satisfakciju potrošača, a ne prvi prioritet. Naglašava se da stavljanje potrošača na prvo mesto ne znači napuštanje profita kao cilja poslovanja. Menadžeri će nastojati da se poveća profit jer od toga zavisi ne samo vrednost akcionara već i njihova zarada. Neophodna je orijentacija menadžera na dugoročnu, a ne na krat-

koročnu vrednost. Zato je bitno da satisfakcija potrošača postane prioritet da bi preduzeće radilo prave stvari na pravi način.

Pirsi (2009, str. 110) ukazuje na evoluciju tržišnih procesa od transakcije do vrednosti, što neki autori nazivaju novim marketingom. Pokretačka snaga za novi koncept nisu marketing menadžeri nego potrošači. Evolucija tržišnih procesa se daje u matrici u kojoj se posmatraju dve dimenzije: lojalnost potrošača (koja može biti velika i mala) i satisfakcija potrošača (koja isto može biti velika i mala) (slika 1).

Kada su potrošači bili nedovoljno zahtevni, kada je lojalnost bila mala tradicionalno reagovanje marketinga su često bili proizvodi skromnog kvaliteta čiji je plasman na tržištu bio podržavan velikim ulaganjem u promotivne aktivnosti i upornom prodajom. To je tradicionalni marketing pristup sa agresivnom prodajom i akcentom na obimu prodaje i prihodu.

U sledećoj etapi se prelazi sa tradicionalnog na marketing marke. Lojalnost potrošača postaje značajnija (zbog njenog potencijalnog efekta na zadržavanje potrošača i na rentabilnost). Preduzeće još uvek posmatra potrošače nedovoljno pametnim i marketing akcentira marku i imidž. Ne akcentiraju se cena i realna vrednost, a nezadovoljni potrošači kupuju na nekim zaštićenim tržištima ili granama u kojima dominira mali broj preduzeća. Potrošači su lojalni jer nemaju izbor ili misle da ga nemaju i zadovoljni su onim što dobijaju.

Kada potrošači postaju pametniji i lojalnost se smanjuje, preduzeća reaguju sa marketingom odnosa. Preduzimaju se akcije na istraživanju satisfakcije, stvaraju programi lojalnosti, sistemi reagovanja na reklamacije, programi brige o potrošačima itd.

U četvrtoj etapi preduzeće se suočava sa izazovom stvaranja i održavanja velike lojalnosti sa pametnim potrošačima koji zahtevaju otvorenost i transparentnost. Radi se o probirljivim i zahtevnim potrošačima

koji zahtevaju kontinuelno poboljšanje u stvarima do kojih im je stalo. Nastaje na vrednosti zasnovan marketing. To ne znači da transakcioni marketing, marketing marke i marketing odnosa nemaju i dalje određeni značaj. Međutim, akcenat je na korišćenju vrednosti za različite grupe potrošača.

### 3. VREDNOST ZA POTROŠAČE

Armstrong i Kotler (2005, str. 617) definišu marketing kao društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe pribavljaju ono što im je potrebno i žele putem kreiranja i razmene vrednosti sa drugima. Poslovni marketing uključuje stvaranje i održavanje rentabilnih odnosa u razmeni sa potrošačima. Smatraju da marketing proces ima nekoliko faza: 1) razumevanje tržišta i potreba i želja potrošača, 2) stvoriti potrošačima pokretanu marketing strategiju, 3) konstruisati marketing program kojim se isporučuje superiorna vrednost, 4) izgraditi rentabilne odnose i oduševljenije potrošača i 5) ostvariti vrednost od potrošača da se ostvari profit i kvalitet potrošača. Prve četiri faze spadaju u aktivnost kreiranja vrednosti za potrošače i izgradnju odnosa sa potrošačima, a poslednja faza ostvarenje vrednosti od potrošača za preduzeće zauzvrat. Ta vrednost je u formi tekuće i buduće prodaje, tržišnog učešća i profita.

Po mnogima je danas bitan izvor ili osnov za sticanje relativno trajne konkurentske prednosti isporuka superiorne vrednosti potrošačima. Nije mali broj inovativnih preduzeća sa kvalitetnim proizvodima koji ne ostvaruju na tržištu očekivane performanse.

Još je klasična ekonomija govorila o upotrebnoj vrednosti robe. Robe poseduju vrednost ukoliko zadovoljavaju potrebe i želje nekoga. U novije vreme se ističe da je najbolji način putem razvoja, komuniciranja i isporuke stvorene vrednosti da se izađe u susret očekivanjima potrošača. Ponuda vrednosti čini skup elemenata koji čine proizvodi, usluge, cena, komuniciranje i interakcija sa potrošačima koji stiču iskustvo u saradnji sa svojim dobavljačima. Ukoliko tu ponudu od strane preduzeća potrošači ne prihvate ona ne može biti izvor vrednosti (Woodall, 2003, str. 17).

Inovacija vrednosti stavlja podjednaki akcenat na vrednost i inovaciju, bez toga nema poboljšanja vrednosti za potrošače koja se može nazvati superiorna vrednost. To je ono što označava superiornu vrednost za potrošača. Inovacija vrednosti se razlikuje od tehnološke inovacije. Inovacija vrednosti je moguća sa tehnološkom inovacijom i bez nje. Naime, tehnološka inovacija ne vodi uvek inovaciji vrednosti. Inovacija

vrednosti povezuje inovaciju sa onim što daleko najveći broj potrošača vrednuje. Kritična dva pitanja za potrošače jesu da li im se nudi radikalno superiorna vrednost i da li su cene prihvatljive za potrošače na ciljnim tržištima.

Osnov rasta preduzeća u savremenoj privredi je stalno prilagođavanje postojećih i iznošenje na tržište novih ili izmenjenih postojećih proizvoda i usluga. Stalno kreiranje novih i izmene u karakteristikama i svrhama upotrebe postojećih proizvoda je najefektivnija strategija za preduzeća u tržišnoj privredi. Preduzeća koja se odupiru promenama ograničavaju svoje mogućnosti rasta. Inkrementalne inovacije ne utiču značajnije na promenu navika i ponašanja potrošača na tržištu. Dinamičke kontinuelne inovacije dovode do novih proizvoda ili bitnih promena postojećih proizvoda. To dovodi do prilagođavanja navika i ponašanja potrošača u potrošnji, ali se ne kreiraju nove navike. Stvarno novi proizvodi su rezultat diskontinuelnih inovacija. To doprinosi promeni navika i načina ponašanja potrošača.

Konkurentska prednost će se sticati otkrivanjem novih načina da se izađe u susret zahtevanim vrednostima za potrošače. Nove tehnologije to mogu da omoguće. Inovacije su dobre ako polaze od dobrog razumevanja poželjnih konsekvenci u korišćenju proizvoda od strane potrošača. Preduzeće bi to trebalo da zna da bi idući unazad kreiralo nove procese i atraktivne proizvode da se isporuči ta vrednost na superiorn način (Woodruff, 1997, str.148).

Konkurentska prednost na tržištu putem superiorne isporučene vrednosti potrošačima je nešto što će potrajati. Neke indikacije govore da se preduzeća kreću u tome smeru. Promenom se mora upravljati. Ova će orijentacija zahtevati da mnoga preduzeća, koja nameravaju da je slede, preispituju organizacionu kulturu, organizacionu strukturu i stručnost menadžera. U dobrom broju slučajeva biće poželjno partnerstvo sa drugim preduzećima.

Kotler i Keler (2009, str. 74) naglašavaju da je zadatak svakog preduzeća da se isporuči vrednost potrošačima uz ostvarenje profita. Smatraju da se proces kreiranja i isporuke vrednosti može podeliti u više faza. Prva je izbor vrednosti. Uloga marketinga je da se izabere ciljno tržište i da se stvori ponuda vrednosti. Formula „segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje” se smatra suštinom strategijskog marketinga. Druga faza je obezbeđenje vrednosti. Uloga marketinga je da se odaberu specifične osobine proizvoda, cena i distribucije. Uloga treće faze je komuniciranje vrednosti i korišćenje načina isporuke potrošačima. Ostvarenje uspeha u isporuci superiorne vrednosti

potrošačima zavisi od suštine kompetentnosti preduzeća. Ona ima tri karakteristike: 1. to je izvor konkurentske prednosti jer značajno doprinosi percipiranju vrednosti za potrošača, 2. može se primeniti na većem broju tržišta i 3. teško je da se imitira od strane konkurenata.

Za korišćenje superiorne vrednosti za potrošače kao osnove za stvaranje konkurentske prednosti potrebno je razumevanje lanca vrednosti. Porter (1985, str. 33) je svojevremeno ukazao da se konkurentska prednost teško ispravno razume ukoliko se preduzeće posmatra samo kao celina. Ono je rezultat brojnih aktivnosti koje se obavljaju u savremenom preduzeću. Svaki lanac vrednosti se sastoji od devet aktivnosti: četiri podržavajuće (infrastruktura firme, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka) i pet primarnih (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge). Svako preduzeće je skup aktivnosti koje se obavljaju da se kreiraju, proizvedu, prodaju, isporuče i servisiraju njegovi proizvodi. Da bi se dijagnosticala konkurentska prednost potrebno je definisati lanac vrednosti u posebnoj grani. Nesumnjivo lanac vrednosti pomaže da se sagledaju i posebno koriste one aktivnosti koje neposredno doprinose superiornoj isporučenoj vrednosti potrošačima.

Uspeh preduzeća zavisi ne samo od uspešnog funkcionisanja svakog sektora ponaosob već i od uspešne koordinacije ključnih osnovnih procesa. Ti ključni procesi uključuju: 1) proces osetljivosti marketinga - sve aktivnosti koje uključuju pribavljanje tržišnih informacija, njihovo širenje u preduzeću i preduzimanje akcije na osnovu informacije; 2) procesi stvaranja nove ponude - sve aktivnosti uključene u istraživanje i razvoj i lansiranje nove ponude visokog kvaliteta obaviti brzo i u granicama budžeta; 3) proces pridobijanja potrošača - sve aktivnosti koje se odnose na definisanje ciljnih tržišta i privlačenja novih potrošača; 4) proces odnosa sa potrošačima - sve aktivnosti koje se odnose na bolje razumevanje, odnose i ponude pojedinim potrošačima i 5) realizovanje menadžment procesa - sve aktivnosti uključene u dobijanje i prihvatanje porudžbina, isporuku robe na vreme i njenu naplatu od kupaca (Kotler, Keller, 2006, str. 38).

Proizvodnja proizvoda i usluga i omogućavanje njihove raspoloživosti kupcima zahteva stvaranje odnosa ne samo sa potrošačima već i sa ključnim dobavljačima i posrednicima u lancu snabdevanja preduzeća. Lanac snabdevanja se sastoji iz uzvodnih i nizvodnih partnera i uključuje dobavljače, posrednike, i čak pojedine potrošače. Akcenat se pomera na stanovište o mreži isporuke pune vrednosti. Mrežu isporuke vred-

nosti sačinjavaju preduzeća, dobavljači, distributeri i konačni potrošači koji postaju jedni drugim partneri da se poboljšaju performanse čitavog sistema (Kotler, Armstrong, 2004, str. 398).

Dobar broj preduzeća koja nastoje da ostvare konkurentsku prednost na tržištu polazi od procene onoga što čini ponudu konkurentskih preduzeća i nastoji da uradi nešto bolje od toga. Takav pristup ograničava način strategijskog razmišljanja. To ima za posledicu da se ide na neka poboljšanja koja nikako ne znače inovaciju. Zaista uspešna preduzeća nastoje ne da stvaraju prednost u odnosu na konkurenciju, već da je učine nevažnom. To se u savremenoj privredi može ostvariti isporukom superiorne vrednosti potrošačima.

Smatra se (Kim i Manborgne, 1999, str. 44) da inovacija vrednosti čini konkurenciju irelevantnom nudeći nove i superiorne vrednosti kupcima na postojećem tržištu i stvarajući veliki iskorak u isporuci vrednosti da se stvore nova tržišta. Na konkurenciji zasnovane strategije gube na značaju u savremenoj privredi jer u mnogim granama ponuda prevazilazi tražnju. Konkurencija za tržišno učešće u grani je konkurencija markama proizvoda. To nije najbolja strategija jer vodi velikom sukobu među preduzećima i ne kreira novu vrednost. Potrebno je stimulirati tražnju jer samo to dovodi do širenja postojećih i stvaranja novih tržišta. To se može ostvariti samo inovacijom vrednosti za potrošače.

Neophodna je interfunkcionalna koordinacija marketinga sa ostalim sektorima u preduzeću da se stvori ponuda koju vrednuju potrošači. Potrošači pri kupovini procenjuju šta im daje najveću vrednost, stavljajući u odnos koristi i troškove. Potrošači pri ulasku u proces kupovine imaju bar opštu predstavu o očekivanoj vrednosti, što naravno nastoje da ostvare kupovinom. Ukoliko su zadovoljni obavljenom kupovinom oni su skloni da ponavljaju kupovinu tih proizvoda i usluga, a ukoliko to nije slučaj postoji izražena sklonost da se preorijentišu na druge ponude.

Vrednost je pokretač satisfakcije potrošača. Satisfakcija je potrošačeva percepcija dobijene vrednosti u odnosima transakcija. Paradigma satisfakcije potrošača je starija od paradigme vrednosti za potrošače. One su komplementarne. Danas se više govori o vrednosti za potrošače. Ranije se govorilo da nešto ima vrednost ukoliko su troškovi da se proizvede visoki, ako je retko i nema dobre substitute. Govorilo se da se prava vrednost može oceniti samo u korišćenju. Na tome se zasniva shvatanje da se vrednost meri korisnošću za potrošače. U novije vreme se ističe da je vrednost za potrošača percepcija potrošača o onome šta dobija i

onome šta za to daje, odnosno koristi i žrtve. Nešto poseduje vrednost ako je nekome potrebno ili zahtevano od nekog. Svaki pojedinac ima jedinstvene potrebe i one se kontinuelno menjaju. Percepciona vrednost se formira na osnovu svih iskustava koje potrošač ima tokom životnog ciklusa proizvoda. Iskustvo počinje sa literaturom pre kupovine, a nastavlja se putem porudžbine, dobijanja, instalisanja, učenja, korišćenja, održavanja i konačno oslobađanja od proizvoda.

Vrednost je opšta procena potrošača o korisnosti proizvoda (usluge) zasnovana na onome šta je dobijeno, a šta je dato. Vrednost za potrošače je nešto sagledano od potrošača, pre nego objektivno ustanovljeno od strane preduzeća. U procesu kupovine i izboru proizvoda potrošač može da predvidi dobijenu vrednost, dok za vreme korišćenja on stvarno doživljava dobijenu vrednost.

Marketing zasnovan na vrednosti za potrošače postaje bitan instrument strategije preduzeća. Vrednost se definiše od strane potrošača a cilj strategije je povećanje percipirane vrednosti proizvoda i usluga preduzeća u vremenu. U tom kontekstu vrednost operiše na dva nivoa. Prvi je da nudi bolju vrednost za novac potrošača. Ako se to izdigne na način da ponuda stvara vezu između preduzeća i njegovih potrošača, onda strategijski uticaj postaje još veći. Poželjno je da funkcioniše na oba nivoa (Davis, 1995, str. 113).

Jedna od obuhvatnih definicija glasi: „vrednost za potrošače je percipirana preferencija potrošača i ocena onih atributa proizvoda, atributa performansi i konsekvenci koje se javljaju u korišćenju, koje omogućavaju (ili blokiraju) ostvarenje ciljeva potrošača i svrhu u situaciji korišćenja”. Smatra se da postoji nešto što se zove hijerarhija vrednosti potrošača koja sugerise da je željena vrednost komponovana od preferencija za specifične i merljive dimenzije - attribute, attribute performansi i konsekvence povezane svrhom i situacijom korišćenja (Woodroof, 1997, str. 143).

Pirsi (2009, str. 228) sugerise tzv. vitko razmišljanje, dajući model koji ima sledeće faze: 1) definisanje vrednosti sa stanovišta krajnjeg potrošača u smislu isporučenog proizvoda/usluge; 2) identifikovanje toka vrednosti za svaki proizvod i eliminisanje gubitaka u čitavom lancu snabdevanja; 3) organizovanje aktivnosti kreiranja vrednosti oko toka, a ne na drugi način; 4) reagovanje na privlačenje proizvoda putem lanca snabdevanja potrošača da se eliminišu zalihe i 5) nastojanje da se ostvari perfektnost. Koncept vrednosti ako se sagledava od krajnjeg potrošača ima svoje značenje na konkretnom proizvodu. Gotovo na isti način kao upravljanje totalnim kvalitetom vitko razmišljanje sugerise da bi sve produktivne aktivnosti koje

vode ka konkurentnoj prednosti trebalo da se zasni- vaju na „ispravnoj”, od strane potrošača pokretanoj, proizvod/usluga specifikaciji. To je bitno jer se često investicione odluke donose da kreiraju obim prodaje, ne uzimajući u obzir vrednost za potrošače. Tok vrednosti se sastoji iz svih tih aktivnosti u čitavom lancu snabdevanja potrebnom da se poveže korektno specifičan proizvod sa potrošačem. Sve aktivnosti koje ne doprinose vrednosti su gubitak i trebalo bi ih eliminisati.

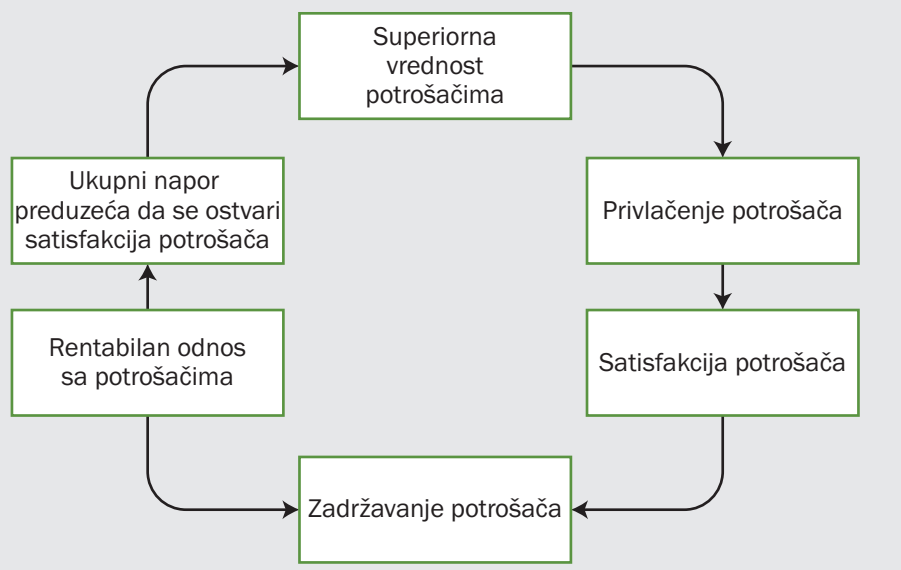
#### 4. ŽIVOTNA VREDNOST POTROŠAČA

Preduzeće stvara odnose sa potrošačima kreiranjem i isporukom superiorne vrednosti. To preduzeće čini da bi dobilo nazad vrednost od potrošača u formi tekuće i buduće prodaje, tržišnog učešća i dobiti. Stvarajući superiornu vrednost za potrošače, dobijaju se zadovoljni potrošači koji ostaju lojalni i kupuju više od preduzeća. To opet znači veći dugoročni prinos za preduzeće. Preduzeća sve više shvataju da gubitak potrošača nije samo gubitak jedne prodaje već čitavog toka kupovina koje je potrošač obavljao tokom svog života kao stalni kupac. Životna vrednost potrošača za preduzeće je vrednost toka kupovina koje bi obavljao kao stalna mušterija preduzeća (Armstrong i Kotler, 2005, str. 23).

Prihvatanje marketing koncepta znači da preduzeće usmerava svoj ukupni napor na satisfakciju potrošača kao način da ostvari rentabilnost. To pretpostavlja da su svi zaposleni fokusirani na satisfakciju potrošača. To se može ostvariti samo isporukom superiorne vrednosti potrošačima. To je način ne samo da se privuku već i zadrže potrošači. Samo zadovoljni potrošači imaju želju da kupuju proizvode i usluge od preduzeća. Stalni odnos sa potrošačima je rentabilan, što stimulira preduzeće da traži nove i bolje načine isporuke superiorne vrednosti potrošačima. (slika 2.)

Preduzećima se sugerise (Kim i Manborgne, 1999, str.47) da bi trebalo da ustanove troškove izgubljenih potrošača. Normalno je da preduzeća sa jedne strane privlače nove, a sa druge strane gube postojeće potrošače. Bitno je da se ustanovi stopa napuštanja postojećih potrošača. To zahteva da se ustanovi način definisanja i merenja stope napuštanja. Neophodno je da se ustanove uzroci napuštanja, posebno onih na koje preduzeće može neposredno da utiče. Od posebnog značaja je da se ustanovi koliko dobiti preduzeće gubi kada ga napuštaju potrošači koji su do sada kupovali njegove proizvode i usluge. Kada se radi o individualnom potrošaču, gubitak dobiti je jednak životnoj

**SLIKA 2.** Satisfakcija potrošača sa superiornom vrednošću za potrošače da se ostvare rentabilni odnosi



IZVOR: Perreault i McCarthy, 2002, str. 45

vrednosti potrošača, a to je sadašnja vrednost toka dobiti koju bi preduzeće ostvarilo ako potrošač prerano ne prestane da kupuje proizvode i usluge preduzeća. Preduzeće bi trebalo da ustanovi koliko košta da se smanji stopa napuštanja. Sve dok zadržavanje potrošača košta manje nego što je gubitak dobiti, preduzeće bi trebalo da koristi taj iznos da smanji stopu napuštanja. Sugerišu se dva načina da se zaustavi napuštanje potrošača. Prvi je da se stvore visoke barijere promene proizvoda preduzeća. Pretpostavka je da su potrošači manje skloni da idu kod drugih prodavaca kada to uključuje kapitalne troškove, veće troškove traženja ili gubljenje stečenih popusta za lojalnost. Drugi način je da se ostvari visoka satisfakcija potrošača na način da to konkurencija teže može da imitira.

Termin vrednost koristi se u različitim kontekstima. Jedno je isporučena superiorna vrednost za potrošače, što akcentira korist za potrošače, a drugo je vrednost potrošača za preduzeće, što potencira korist preduzeća. Dolazi ponekada do zabune kada se kaže da je najbolji način da se poveća vrednost potrošača za preduzeće, da preduzeće isporuči potrošačima superiornu vrednost. Kada se kaže vrednost za potrošača zauzima se stanovište jednog potrošača koji razmatra šta je to što želi i veruje da dobija kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga preduzeća.

„Rentabilan potrošač je osoba, domaćinstvo ili preduzeće koji u periodu vremena omogućavaju tok prihoda koji prevazilazi iznos troškova koje preduzeće snosi za privlačenje, prodaju i stimuliranje potrošača” (Kotler, 2003, str. 81). Akcenat je na životnom toku prihoda i troškova, a ne dobiti od pojedinačne trans-

akcije. Zapaženo je da neka preduzeća mere satisfakciju potrošača ali je mali broj onih koji mere rentabilnost pojedinih potrošača.

Izneto je mišljenje (Rust, 2004, str.10) da su potrošači i vrednost potrošača za preduzeće bitniji nego marka i vrednost marke preduzeća, ali da marketing praksa i merila performansi to ne reflektuju. Ta promena od razmišljanja orijentisanog na proizvod na razmišljanje orijentisano na potrošača implicira potrebu za ostvarenjem promene od strategije zasnovane na proizvodu na strategiju zasnovanu na potrošačima. Drugim rečima strategijske mogućnosti preduzeća da poboljša pokretače vrednosti potrošača. Akcentirajući povezanost marketing akcije sa finansijskim prinosom sugerise se sledeći redosled poteza: marketing investicije su usmerene na pokretače poboljšanja performansi što treba da vodi poboljšanju percepcije potrošača, što ima za rezultat povećanje atraktivnosti proizvoda za potrošače i povećanje zadržavanja potrošača. Sve te akcije vode ka povećanju ciklusa života potrošača, što vodi povećanju vrednosti potrošača za preduzeće, a kada se odbiju troškovi investicija u marketing dobija se prinos na investicije u marketing. Promena u vrednosti potrošača je promena u tekućoj i budućoj životnoj vrednosti potrošača zbirno svih potrošača u jednoj godini. Životna vrednost svakog potrošača je rezultat frekvencije kupovine kategorije proizvoda, prosečne kupovine i načina promene marke kombinovano sa stopom dobiti proizvoda.

Preduzeće može da klasifikuje potrošače prema njihovom potencijalu da ostvari profit od njih i poten-

**SLIKA 3.** Grupe odnosa sa potrošačima

		POTENCIJALNA LOJALNOST	
		KRATKOROČNA	DUGOROČNA
POTENCIJALNI RENTABILITET	VISOK	<p><b>LEPTIRI</b> Dobra usklađenost ponude preduzeća i potreba potrošača. Veliki potencijal profita (1)</p>	<p><b>PRAVI PRIJATELJI</b> Dobra usklađenost ponude i potreba potrošača. Najveći potencijal profita (3)</p>
	NIZAK	<p><b>STRANCI</b> Mala usklađenost između ponude i potreba potrošača. Najniži potencijal profita (2)</p>	<p><b>PTICE SELICE</b> Ograničena usklađenost između ponude preduzeća i potreba potrošača. Mali potencijal profita (4)</p>

Izvor: Armstrong i Kotler, 2005, str. 25

cijalnoj njihovoj lojalnosti. Potencijalna rentabilnost može biti visoka i niska, a potencijalna lojalnost kratkoročna i dugoročna. Na osnovu toga se mogu potrošači razvrstati u četiri grupe (slika 3).

Grupa koja se naziva *leptiri* je rentabilna, ali nije lojalna. Strategija treba da bude kratkoročno orijentisana saradnja sa njima.

Grupa koja se naziva *stranci* ima kako nisku rentabilnost tako i malu potencijalnu lojalnost. Strategija preduzeća treba da bude da se ne investira u tu grupu potrošača.

Grupa koja se naziva *pravi prijatelji* je kako rentabilna tako i lojalna. Strategija je da se od prijatelja stvore oni koji veruju u preduzeće. Potrebno je stalno održavanje odnosa sa njima.

Grupa koja se naziva *ptice selice* je veoma lojalna ali ne i značajno rentabilna. To je najproblematičnija grupa za stvaranje strategije. Strategija treba da traži načine da se poveća prodaja toj grupi i smanje troškovi odnosa sa potrošačima te grupe.

Smatra se (Haves, 2009, str. 118) da preduzeća koja se fokusiraju samo na potrošače koje je jednostavno privući da kupuju proizvode i usluge preduzeća i da ih zadrže kao potrošače ne alociraju svoje izvore na efikasan način. Ocena je da najveći broj preduzeća koja implicitno ili eksplicitno grupišu svoje potrošače u četiri segmenta samo na osnovu teškoće i troškova privlačenja i zadržavanja ignorišu prinos koji te individue generišu. Prvu grupu čine potrošači koje je lako privući i zadržati. Drugu čine oni koje je teško pridobiti, ali ih je lako zadržati. U trećoj grupi su oni koje je lako pridobiti ali ih je teško zadržati. Konačno, četvrtu grupu sačinjavaju oni koje je teško kako privući tako i zadržati. Česta posledica takve orijentacije je da se sve završi sa disproporcionalnim brojem potrošača koje je kako lako privući tako i zadržati. Potrebno je integrisati upravljanje pridobijanja i zadržavanja potrošača sa profitom. Zato je neophodno ustanoviti pravi odnos između ponašanja potrošača i dugoročne rentabilnosti. Maksimiranje pridobijanja i zadržavanja posebno ne vodi uvek maksimiranju profita. Prekomerno investiranje u marketing nije dobro, ali skromno ulaganje posebno u zadržavanje potrošača je uvek gore.

Potrebno je dinamičan pristup analizi portfolija potrošača jer oni evoluiraju u vremenu. Neki mogu biti više ili manje vredni u budućnosti odnosno mogu biti više ili manje rentabilni. Nisu svi segmenti potrošača sa istim rizikom. Vrednost potrošača se ne menja dramatično u kraćem periodu vremena. Karakteristike potrošača opredeljuju dugoročnu rentabilnost.

Smatra se (Homburg, 1996, str. 73) da karakteristike potrošača, stavovi i vrednosti utiču na namere kupovine, a namere kupovine zatim opredeljuju stvarno ponašanje i vrednost potrošača. Postojeće ponašanje u kupovini potrošača opredeljuje njihovu sadašnju vrednost i tekuće stanje odnosa. Karakteristike potrošača indirektno utiču na vrednost potrošača, prvo utičući na namere u kupovini. Transakcione karakteristike bolje predviđaju tekuću rentabilnost potrošača,

a karakteristike potrošača ukazuju na promene vrednosti potrošača u vremenu.

U novijem viđenju tržišne orijentacije životna vrednost potrošača postaje posebno značajan cilj marketinga. Pojam ofanzivni marketing se tipično odnosi na aktivnosti usmerene na povećanje veličine baze potrošača, a pojam defanzivni marketing se odnosi na aktivnosti usmerene na postojeće potrošače da se oni zadrže kao kupci proizvoda i usluga preduzeća. Novija saznanja upućuju na sve veći značaj defanzivnog marketinga, da se putem dugoročne saradnje i odnosa sa potrošačima ostvari rentabilnost. Tako ofanzivni marketing ne samo povećava potrošačku bazu za razvoj odnosa sa njom, a defanzivni marketing nije usmeren samo da se zadrže potrošači već i da se ostvari dodatna vrednost sa tim potrošačima putem odnosa sa njima.

Privlačenje i zadržavanje potrošača velike vrednosti je osnova za uspeh marketing strategije. Greška je što se veća pažnja posvećuje prodaji proizvoda nego očuvanju potrošača. Teško je balansirati akcenat na privlačenje sa akcentom na zadržavanje potrošača. Neka preduzeća nastoje da ostvare balans između privlačenja i zadržavanja. Kao kriteriji za stvaranje optimalnog balansa koristi se potrošačka aktiva preduzeća.

Životna vrednost potrošača ima dve primene: prvo - da dijagnosticira zdravstveno stanje preduzeća i drugo - da pomogne u donošenju taktičkih odluka u marketingu. Ona omogućava dugoročno ekonomsko stanovište o potrošačima i omogućava da se predvidi kako utiče na stopu zadržavanja potrošača, prodaju po potrošaču i troškove. Ona je povezana sa stopom privlačenja novih potrošača i izdacima omogućavajući da se kvantifikuje dugoročna rentabilnost preduzeća.

Iznet je stav (Best, 2004, str. 15) da ukoliko preduzeće zadrži 80% svojih potrošača svake godine umesto 75% smanjiće se troškovi povezani sa disatisfakcijom potrošača i napuštanja i neće se morati toliko da ulaže u pridobijanje novih potrošača. Pošto zadržani potrošači daju veći godišnji prihod i veću stopu dobiti po potrošaču nego izgubljeni ili novi potrošači ukupna dobit preduzeća se povećava. Pošto su zadržani potrošači rentabilniji nego novi prihod od zadržanih potrošača će se značajno povećati. Sa svakim zadržanim potrošačem povećava se dobit preduzeća i smanjuju

rizici za privlačenje novih potrošača. Tako dolazi do povećanja dobiti i bez povećanja tržišnog učešća i obima prodaje. Svaki dodajni zadržani potrošač doprinosi dobiti preduzeća.

U General Motors-u su procenili da kupci Cadillac-a potroše oko \$350.000 u svom životnom veku na kupovinu i održavanje automobila. To je životna vrednost potrošača za preduzeće. Ukoliko Cadillac izgubi takvog kupca u ranoj fazi života potrošača on mnogo gubi. Preduzeće bi dosta koštalo da umesto izgubljenog privuče novog kupca.

Lojalnost je pretpostavka za povećanje vrednosti potrošača za preduzeće. Bitna je dužina perioda u kome će potrošač kupovati proizvode preduzeća. Životna vrednost potrošača je neto sadašnja vrednost toka budućeg profita koji se očekuje tokom njegovih budućih kupovina. Od toga iznosa prihoda treba odbiti očekivane troškove privlačenja, prodaje, istraživanja potrošača primenjujući odgovarajuću stopu diskontovanja (npr. između 10% i 20% procenata) u zavisnosti od troškova kapitala i stava preduzeća prema riziku (Kotler i Keller, 2009, str. 172). Preduzeća koja koriste direktni marketing će lakše da izračunaju vrednost potrošača za preduzeće, jer dugo i pažljivo prate sve kontakte sa potrošačem. Lakše se procenjuje koji će novi potrošač biti rentabilan za preduzeće. To je bitno da se blagovremeno proceni da li i koliko investirati u potrošače.

Treba se fokusirati na tri grupe potrošača koje donose maksimum vrednosti na investicije u marketing: 1) potrošači koji imaju niske troškove akvizicije: „oni koji menjaju proizvod”, 2) potrošači koji donose najveći prinos: „najrentabilniji potrošači”, 3) potrošači koji doprinose dugoročnom rastu: „koji opredeljuju tržišno učešće. Greška preduzeća je što ne nastoje da kvantificiraju šta ih košta pridobijanje različitih potrošača. Krupan uspeh je osvojiti potrošače koji determinišu „tržišno učešće”. Ti se potrošači najteže pridobijaju i oni utiču na dugoročnu strategijsku poziciju preduzeća. Strategijsko marketing investiranje zahteva da se investicije regularno preispituju, da se obezbedi da su fokusirane na odgovarajuće potrošače. Investicije moraju biti dobro terminirane, efektivno sprovedene i osetljive na evoluciju konkurentnih mogućnosti i aktivnosti.

## Literatura:

1. Armstrong, G. and P. Kotler (2005), *Marketing, an Introduction*, seventh edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, N.J.
2. Best, J.R. (2004), *Market Driven Management*, third edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J.
3. Boyd, W.H. Jr. and C.O. Walker Jr. (1990), *Marketing Management, a Strategic Approach*, IRWIN, Homewood.
4. Davis, A. (1995), *The Strategic Role of Marketing*, Mc Grow-Hill Book Satraps, London.
5. Haves, H.M. et. al. (1996), *Business Marketing, Global Perspective*, IRWIN, Chicago.
6. Homburg, C. et. al. (2009) „Managing Dynamics in a Customer Portfolio“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 5.
7. Kim, S.W. and R. Mauborgne (1999), „Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy“, *Sloan Management Review*, Spring.
8. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, eleventh edition, Prentice Hall International Inc, Upper Saddle River, N.J.
9. Kotler, P. and G. Armstrong (2004), *Principles of Marketing*, 10th edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, N.J.
10. Kotler, P. and K. Keller (2009), *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> edition, Pearson/Prentice-Hall, London.
11. Kotler, P. and K.L. Keller (2006), *Marketing Management*, twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ.
12. Martin, R. (2010), „The Age of Customer Capitalism“, *Harvard Business Review*, January-February.
13. Perreault, D.W Jr. and E.J. McCarthy (2002), *Basic Marketing*, fourteenth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.
14. Piercy, F.N. (1998), „Marketing Implementation: The Implication of Marketing Paradigm Weakness for Strategy Execution Process“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3.
15. Piercy, F.N. (2009), *Market-led Strategic Change*, Elsevier, Amsterdam.
16. Pitt, F.L. and M.H. Morris (1995), *When Marketing and Strategy Became One*, Journal of General Management, Winter.
17. Porter, E.M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
18. Priem, G.R. (2007), „A Consumer Perspective on Value Creation“, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1.
19. Rust, J.R. et al. (2004), „Return of Marketing Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January.
20. Sirmon, G.B. et. al. (2007), „Marketing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside Black Box“, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1.
21. Woodall, N. (2003), „Conceptualising Value for Consumer: A Structural Attribution and Dispositional Perspective“, *Journal of the Academy of Marketing Science Review*, No. 12.
22. Woodruff, B.R. (1997), „Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2.

## Abstract:

### Value Oriented Strategic Marketing

Momčilo Milisavljević

Changes in today's business environment require companies to orient to strategic marketing. The company accepting strategic marketing has a proactive approach and focus on continuous review and reappraisal of existing and seeking new strategic business areas. Difficulties in achieving target profit and growth require turning marketing from the dominant viewpoint of the tangible product to creating superior value and developing relationships with customers. Value orientation implies gaining competitive advantage through continuous research and understanding of

what value represents to the consumers and discovering new ways to meet their required values. Strategic marketing investment requires that the investment in the creation of values should be regularly reviewed in order to ensure a focus on customers with high profit potential and environmental value. This increases customer satisfaction and retention and long-term return on investment of companies.

**Keywords :** Strategic Marketing, Value, Consumers, Consumer Lifetime Value, Profit

#### Kontakt:

**Momčilo Milisavljević**  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu  
Kamenička 6, Beograd

## Istraživanje tržišta – Faktor uspešnog strategijskog marketinga finansijskih organizacija\*

Ivana Domazet, Hasan Hanić, Ivana Simeunović

### 1. UVODNA RAZMATRANJA

Istraživanje tržišta je oblast primenjenih istraživanja, pri čemu su područja istraživanja različita i zavise od postavljenih marketinških ciljeva. U zavisnosti od marketinškog problema koji treba istraživati primenjuje se i odgovarajuća vrsta istraživanja. Marketinško istraživanje povezuje organizaciju sa tržišnim okruženjem u kome posluje i obuhvata specifikaciju, prikupljanje, analizu i interpretaciju informacija, na osnovu kojih donosioci odluka stižu bolje razumevanje tržišnog okruženja, može da identifikuje njegova ograničenja i mogućnosti, kao i da definiše i oceni pravce delovanja strategijskih marketinških aktivnosti. Bazična specifičnost marketinške poslovne koncepcije je proaktivan odnos prema okruženju, koji znači da menadžment preduzeća preduzima aktivnosti kako bi uticao na poslovno okruženje u cilju unapređenja tržišne pozicije, dok u slučaju reaktivnog pristupa menadžment prihvata okruženje kao nekontrolabilan sistem i nastoji da mu se prilagodi. Identifikacija i zadovoljavanje potreba potrošača na profitabilan način je trajni cilj strategijskog marketinga. Prema tome, da bi menadžeri marketinga potencijalnog pretvorili u stvarnog kupca, potrebno je saznati što on želi, a kroz proces istraživanja tržišta možemo saznati: šta on voli a šta ne (na koji način želi zadovoljiti datu potrebu); koliko to voli (koliko potrošaču vredi to što voli, jer nije bitno šta misli prodavac o tome koliko njegov proizvod vredi, već koliko kupac hoće za taj proizvod da plati); kako želi da dođe do tog proizvoda (gde, na koji način); koliko često mu taj proizvod treba (frekventnost upotrebe); koji su mu kriterijumi koji određuju preferenciju prema određenom proizvodu (Hanić, 2008, str. 124).

Istraživanje tržišta je sistematsko prikupljanje i analiziranje podataka o problemima koji se odnose na marketing proizvoda i usluga. Informacije do kojih se dolazi istraživanjem tržišta predstavljaju važan oslonac pri pronalaganju najboljih mogućih rešenja brojnih teških poslovnih problema s kojima se suočavaju marketinški i ostali menadžeri preduzeća pri tržišnoj dinamici koja se stalno povećava. Uz to, istraživanje tržišta predstavlja bazičnu aktivnost koja treba da obezbedi inpute za poslovno odlučivanje za aktivnosti strategijskog marketinga kao što su: segmen-

**Rezime:** Istraživanje tržišta obezbedjuje informacione inpute za unapređenje poslovanja, smanjujući rizik od pogrešno donetih strategijskih odluka iz oblasti marketinga, te predstavlja značajnu aktivnost na kojoj kompanije baziraju svoje marketing strategije i poslovno ponašanje. Istraživanje poslovnog okruženja, a pre svega stavova klijenata, je posebno značajno u sektoru finansijskih usluga. Zbog specifičnih karakteristika finansijskih usluga koje se ogledaju, pre svega, u neopipljivosti (nematerijalnosti), varijabilnosti (heterogenosti) i prolaznosti usluge, ali i kroz trajanje i kontingent potrošnje kao i povereničku odgovornost koju finansijske organizacije imaju, istraživanje tržišta u ovom segmentu ima posebnu dimenziju. Cilj ovog rada je analiza koncepta i procesa istraživanja tržišta u segmentu finansijskih usluga i osvetljavanje uloge i značaja istraživanja tržišta kao bazične aktivnosti koja treba da obezbedi inpute za donošenje strategijskih marketinških odluka vezanih za: segmentaciju tržišta, ciljanje (targetiranje) tržišnog segmenta i pozicioniranje na targetiranom tržišnom segmentu. U radu su, pored ostalog, prezentovani rezultati istraživanja tržišta, odnosno stavovi korisnika finansijskih usluga osiguranja od autoodgovornosti u Srbiji, pri čemu se pošlo od hipoteze da su osnovni faktori pri izboru kompanije za osiguranje od autoodgovornosti: reputacija osiguravajućeg društva, poverenje da će osiguravač isplatiti štetu kada se ona dogodi i cena usluge.

**Ključne reči:** istraživanje tržišta, segmentacija, pozicioniranje, strategijski marketing, stavovi klijenata, osiguranje

\* Ovaj rad je deo istraživačkog projekta pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno ekonomske promene privrede EU) I 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

tacija tržišta, ciljanje tržišnog segmenta i pozicioniranje kompanije na izabranom tržišnom segmentu. Relevantne, ažurne, istinite tržišne informacije, koje su rezultat istraživanja, predstavljaju izvor konkurentске prednosti na kojoj kompanije baziraju svoje marketing strategije i obezbeđuju informacione inpute za unapredjenje tržišnog pozicioniranja smanjujući, pri tome, rizik menadžmenta od pogrešno donetih strategijskih odluka iz oblasti marketinga. Istraživanje poslovnog okruženja, a pre svega stavova klijenata, je posebno značajno u finansijskom sektoru zbog specifičnih karakteristika finansijskih usluga, te ćemo tom istraživačkom segmentu posvetiti posebnu pažnju u ovom radu.

## 2. TRŽIŠNO ISTRAŽIVANJE - KONCEPT I KLASIFIKACIJA

Tržišno istraživanje je aktivnost kojom se dijagnostikuje tržišno stanje u kome se preduzeće nalazi, što predstavlja osnovu za primenu odgovarajuće terapije, odnosno preduzimanje odgovarajućih upravljačkih akcija kako bi se unapredio nivo poslovnih performansi (Domazet, 2010, str. 198). Istraživanje tržišnog okruženja predstavlja sastavni deo istraživanja usmerenih na prikupljanje informacija koje se koriste kao podloga za donošenje strateških marketinških odluka, kao što su, na primer, odluke o izboru ciljnih tržišta čije potrebe preduzeće može nadmoćno (u odnosu na konkurenciju) da zadovolji i odluke o pozicioniranju proizvoda na odabranim ciljnim tržištima.

Sadržaj istraživanja koje, kao rezultat, treba da obezbedi informacije koje su potrebne za donošenje odluke o tome koliko sredstava uložiti u pojedine oblike tržišnih komunikacija ili kako ta sredstva rasporediti na pojedine kanale tržišne komunikacije (oglašavanje, PR, sponzorstvo, unapređenje prodaje, direktni marketing, i dr.), znatno će se razlikovati od istraživanja koje treba da pomogne preduzeću da izabere ciljno tržište ili da kreira strategiju pozicioniranja proizvoda za svaki odabrani tržišni segment.

Istraživači iz oblasti istraživanja tržišta navode različite klasifikacije istraživanja tržišta, gde se uglavnom zadržavaju na najčešćim kriterijumima koji su od značaja za istraživača, odnosno korisnike rezultata istraživanja tržišta, te shodno tim kriterijumima elaboriraju i odgovarajuće vrste istraživanja tržišta. U tabeli 1. je dat sumaran pregled vrsta istraživanja tržišta prema različitim kriterijumima klasifikacije koje navode pojedini domaći i inostrani autori iz oblasti marketinga (Tihi 2003; Vasiljev 2007; Hanić 2008; Maričić

2008; Stanković i Đukić 2009; Veljković 2009; Aker, Kumar i Dej 2008; Kinear and Tailor 1991; Deshpande and Zaltman 1982):

Prema klasifikaciji Kiniara i Tejlora (Kinneer and Taylor 1991), područja istraživanja tržišta mogu se razvrstati u tri osnovne grupe:

1. situaciono istraživanje ili istraživanje marketinškog okruženja (utvrđivanje karakteristika tržišta, merenje tržišnog potencijala, istraživanje konkurencije, predviđanje tražnje i sl.);
2. istraživanje marketinškog miksa (istraživanje proizvoda, istraživanje cena, istraživanje distribucije i istraživanje promocije);
3. istraživanje performansi marketinga (analiza tržišnog učešća, analiza prodaje, analiza lojalnosti, analiza stepena satisfakcije, analiza profitabilnosti klijenata, itd.).

Preduzeća najčešće sprovode sledećih deset aktivnosti istraživanja tržišta:

- utvrđivanje karakteristika tržišta (situaciono istraživanje),
- merenje tržišnog potencijala (situaciono istraživanje),
- kratkoročno predviđanje tražnje (situaciono istraživanje),
- dugoročno predviđanje tražnje (situaciono istraživanje),
- studije o konkurentskim proizvodima (situaciono istraživanje),
- studije o ekonomskim trendovima (situaciono istraživanje),
- testiranje postojećih proizvoda (istraživanje marketinškog miksa),
- studije o formiranju cena (istraživanje marketinškog miksa),
- analiza tržišnog učešća (istraživanje marketinških performansi),
- analiza prodaje (istraživanje marketinških performansi).

Rezultati ankete sprovedene u SAD koja je obuhvatala 565 različitih kompanija, pokazuju da je posredovanje sopstvene organizacione jedinice za istraživanje tržišta danas više pravilo nego izuzetak. Procenat kompanija iz različitih poslovnih područja koje su odgovorile da imaju organizacionu jedinicu ili bar jednog istraživača na poslovima istraživanja tržišta, je sledeći (Domazet, 2010, str. 188; Tihi 2003, str. 49):

- finansijske organizacije 96%,
- izdavačke kuće, radio i televizije 95%,

**TABELA 1.** Klasifikacija istraživanja tržišta

Kriterijumi klasifikacije	Vrste istraživanja tržišta
Svrha, naučna utemeljenost i potpunost istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundamentalna istraživanja</li> <li>• primenjena istraživanja</li> </ul>
Nivo tržišnog problema koji se istražuje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• makro istraživanje</li> <li>• mikro istraživanje</li> </ul>
Cilj ili svrha istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eksplorativna istraživanja</li> <li>• deskriptivna istraživanja</li> <li>• kauzalna (uzročna) istraživanja</li> </ul>
Usmerenost na prikupljanje sekundarnih ili primarnih podataka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sekundarna (kabinetska, desk research) istraživanja</li> <li>• primarna (terenska, field research) istraživanja</li> </ul>
Vrsta podataka koji se prikupljaju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitativna istraživanja</li> <li>• kvantitativna istraživanja</li> </ul>
Učestalost sprovođenja istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednokratna (ad hoc) istraživanja</li> <li>• povremena istraživanja</li> <li>• kontinuirana istraživanja</li> </ul>
Poznatost korisnika rezultata istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanja prema narudžbini (za poznatog korisnika)</li> <li>• istraživanja čiji krajnji korisnik nije poznat (sindicirana istraživanja)</li> </ul>
Instrument marketinga koji se istražuje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanje proizvoda</li> <li>• istraživanje cene</li> <li>• istraživanje distribucije</li> <li>• istraživanje promocije</li> <li>• istraživanje procesa</li> <li>• istraživanje ljudskih resursa</li> <li>• istraživanje fizičkog okruženja</li> </ul>
Predmet istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanje potrošača</li> <li>• istraživanje tražnje</li> <li>• istraživanje prodaje</li> <li>• istraživanje konkurencije</li> <li>• istraživanje tehničko-tehnološkog, pravnog, političkog, kulturnog okruženja</li> </ul>
Stepen obuhvatnosti jedinica populacije u procesu prikupljanja podataka/da li se podaci prikupljaju na temelju uzorka ili ne/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potpuna istraživanja (prikupljaju se podaci od svih jedinica populacije)</li> <li>• nepotpuna istraživanja (prikupljaju se podaci samo od manjeg broja jedinica populacije, odnosno od jedinica uzorka)</li> </ul>
Subjenti, odnosno nosioci istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanja koja sprovode poslovni subjekti za vlastite potrebe (finansijske i dr. organizacije)</li> <li>• istraživanja koja sprovode specijalizovane institucije</li> <li>• istraživanja koja sprovode naučne institucije</li> <li>• istraživanja koja sprovode mediji</li> <li>• istraživanja koja sprovode organi državne uprave</li> <li>• istraživanja koja sprovode poslovne asocijacije, stručna udruženja, i sl.</li> </ul>
Način organizovanja istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samostalna istraživanja od strane poslovnih subjekata u vlastitoj organizacionoj jedinici                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- rudimentarno istraživanje</li> <li>- potpuno istraživanje</li> </ul> </li> <li>• zajedničko istraživanje od strane dva ili više poslovnih subjekata:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- horizontalno povezanih</li> <li>- komplementarno povezanih</li> <li>- pomoću specijalizovanih institucija za istraživanje tržišta</li> </ul> </li> <li>• kombinacija prethodnih načina istraživanja</li> </ul>
Upravljački nivo koji koristi rezultate istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanja za potrebe strateškog odlučivanja</li> <li>• istraživanja za potrebe taktičkog istraživanja</li> <li>• istraživanja za potrebe operativnog istraživanja</li> </ul>
Faza upravljačkog procesa u kojoj se koriste rezultati istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanja za potrebe analize</li> <li>• istraživanja za potrebe planiranja</li> <li>• istraživanja za potrebe implementacije</li> <li>• istraživanja za potrebe kontrole</li> </ul>
Prostorna obuhvatnost istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanje domaćeg tržišta</li> <li>• istraživanje međunarodnog tržišta</li> </ul>
Vrsta ciljnog tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanje tržišta poslovnih dobara</li> <li>• istraživanje tržišta potrošačkih dobara</li> <li>• istraživanje tržišta usluga</li> </ul>

- proizvođači robe lične potrošnje 93%,
- proizvođači na tržištu reprodukcione potrošnje 82%,
- kompanije iz ostalih poslovnih područja 81%.

Finansijske organizacije i institucije predvode razvoj i primenu tržišnog istraživanja u razvijenim privredama. One najčešće izdvajaju 1-2% od vrednosti ukupne prodaje za istraživanje tržišta. Od tog iznosa 50-80% otpada na troškove istraživanja koja sprovode kompanijska odeljenja za istraživanje tržišta, dok se preostali iznos koristi za kupovinu usluga eksternih organizacija koje se bave istraživanjem tržišta. Na žalost, status istraživanja tržišta u srpskim kompanijama je više nego skroman u poređenju sa stvarnim potrebama za informacionom podrškom u procesa donošenja strateških poslovnih odluka iz oblasti marketinga.

### 3. SPECIFIČNOSTI ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA FINANSIJSKIH USLUGA

Konkurentnost finansijskih organizacija zasniva se na lojalnosti klijenata, koja se stiče kreiranjem i isporučivanjem superiorne vrednosti finansijskih proizvoda i usluga. Karakteristike finansijskih usluga su bile u fokusu istraživanja mnogih autora (Ennew, Waite 2007; Kangis 2000; Lovelock and Wirtz 2004; Klasens 2007; Mittal 2002; Gronroos 1998; Grove, Carlson and Dorsch 2002; Mortimer 2002; Veljković 2009, Marinković, Stanković 2011 i dr.). Opšte je prihvaćeno stanovište da su osnovne dimenzije usluga (Hanić, Domazet 2012, str. 3): neopipljivost (nematerijalnost) usluge, nedeljivost (simultanost) proizvodnje i potrošnje usluga, varijabilnost (heterogenost) usluge, prolaznost usluge, trajanje potrošnje, kontingent potrošnje, poverenička odgovornost.

S tim u vezi, istraživanje finansijskih usluga može imati različite ciljeve, od kojih su najznačajniji (Zeit-haml, Bitner, Dwayne 2006, str. 142):

- razumevanje zahteva klijenata i njihovih očekivanja u pogledu usluge,
- monitoring i proveru kvaliteta finansijske usluge i samog uslužnog procesa,
- ispitivanje ukupnih performansi finansijske organizacije u odnosu na konkurenciju,
- istraživanje postojanja i uzroka (postojanja) gega između očekivanja i percepcija klijenata,
- identifikovanje nezadovoljnih klijenata i uzroka njihovog nezadovoljstva, da bi se sprovele korektivne akcije,
- ispitivanje efektivnosti finansijske usluge,
- percepcija očekivanja klijenata kada su novi finansijski proizvodi/usluge u pitanju,
- analiza performansi proizvoda, kreiranih i isporučeni od strane tima (pojedince) za potrebe evaluacije, priznanja i nagrada,
- praćenje promena očekivanja klijenata u industriji finansijskih usluga i
- predviđanje budućih očekivanja potrošača.

Ciljevi istraživanja u sektoru finansijskih usluga u značajnoj meri se podudaraju sa ciljevima preduzeća iz drugih delatnosti, u segmentu istraživanja zahteva i želja potrošača, istraživanja nezadovoljstva i percepcije budućih trendova u razvoju tražnje. Međutim, postoje brojne specifičnosti koje karakterišu istraživanja u sektoru finansijskih usluga. One proističu iz karakteristika samih usluga i celokupnog poslovanja, što je vidljivo kroz kontinuirano praćenje usluga i uslužnog procesa jer je rezultat povezan sa varijabilnošću i heterogenošću usluga. Monitoring se vrši od nivoa pojedinca, timova, pa sve do nivoa tržišta. Takođe, kontinuirano se prati i analizira gega između očekivanja i percepcije korisnika. Gega je dinamičan jer se i percepcije i očekivanja stalno menjaju.

Istraživanje tržišta se sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti koje treba obaviti u određenoj vremenskoj sukcesiji da bi se ostvarili planirani ciljevi istraživanja. Proces istraživanja možemo analizirati kroz sledeće faze (Hanić, 2008, str. 16):

1. definisanje marketinškog problema i ciljeva istraživanja te utvrđivanje potrebnih informacija;
2. utvrđivanje izvora informacija;
3. razvijanje strategije uzorkovanja;
4. utvrđivanje metoda i tehnika prikupljanja podataka;
5. prikupljanje podataka;
6. obrada, analiza i interpretacija podataka;
7. prezentacija rezultata (donosiocima odluka).

Osim gore pomenutih, istraživanje tržišta u oblasti finansijskih usluga podrazumeva (Veljković 2009, str. 120):

- kombinovanje kvalitativnih i kvantitavnih tehnika istraživanja (jer se često samo njihovom kombinacijom može doći do pravih i željenih informacija);
- analizu očekivanja i percepcija klijenta finansijskih organizacija, jer ove dve kategorije određuju nivo satisfakcije potrošača;
- merenje značaja određenih atributa finansijskih usluga za donošenje odluke potrošača prilikom izbora ponuđača date klase proizvoda;

- kontinuirano istraživanje, a ne samo pojedinačne ad-hoc studije, s obzirom na to da je pojedine finansijske usluge (kao na primer usluge finansijskog savetnika) teško standardizovati, te su varijacije česte;
- merenje lojalnosti, satisfakcije, kupovnih namera i ponašanja klijenata i sl.

Finansijske organizacije (banke, osiguravajuće kompanije, lizing kompanije, investicioni i penzioni fondovi i dr.) snažno utiču na tokove ekonomskih aktivnosti u sektoru realne ekonomije. Takav uticaj je naročito primetan poslednjih pet godina u Srbiji, te je za marketing menadžere veoma važno da dobro razumeju specifičnu prirodu finansijskih usluga i njihovu kompleksnost iz ugla korisnika. Poseban istraživački izazov predstavlja istraživanje stavova klijenata u oblasti finansijskih usluga osiguranja, jer je podizanje nivoa kulture osiguranja u našoj zemlji veoma složen proces. On zahteva ispunjenost niza uslova vezanih za makroekonomske pokazatelje tržišta osiguranja u celini, ali i kontinuirano istraživanje kriterijuma koji opredeljuju ponašanje klijenata pri postupku osiguranja i primenu dobijenih rezultata u praksi. Najčešće su istraživanja koja se sprovode u ovoj oblasti usmerena na ispitivanje stavova pojedinaca o pojedinim oblicima osiguranja koja nisu obavezna (životno, imovinsko, osiguranje rente, itd), dok se nedovoljno pažnje posvećuje analizi stavova klijenata koji se osiguravaju od obaveznog osiguranja od autoodgovornosti (Simeunović, 2010). U prilog tome mogla bi se navesti obaveznost pomenutog osiguranja. Sa druge strane, navedeni faktor može se smatrati odlučujućim, odnosno faktorom koji je opredelio empirijsko istraživanje čije ćemo segmente u nastavku rada izložiti.

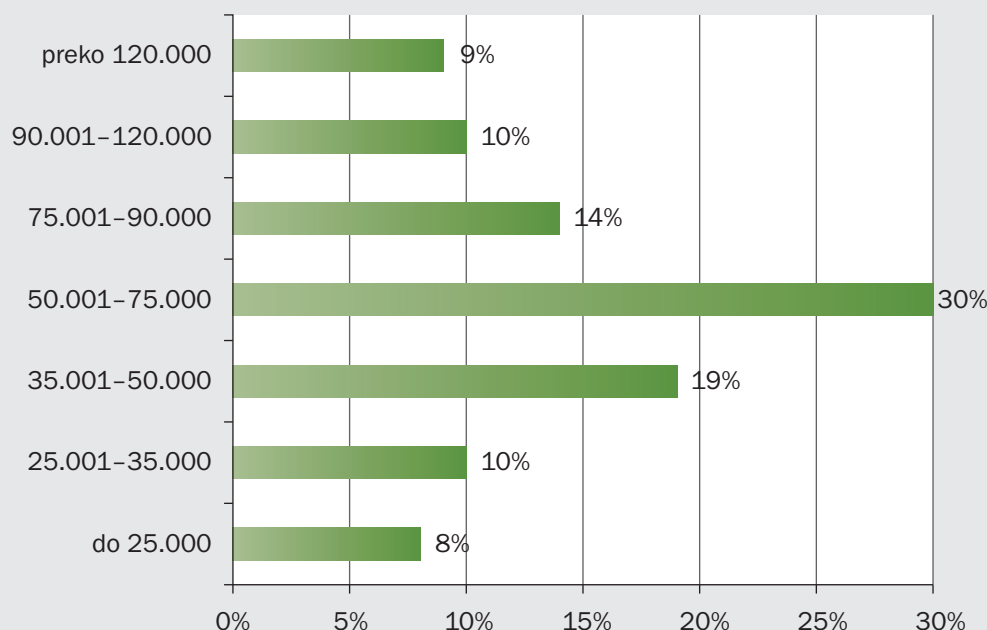
#### 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sprovedeno terensko istraživanje baziralo se na analizi i identifikaciji najbitnijih kriterijuma korisnika prilikom donošenja odluke o izboru osiguravajućeg društva prilikom zaključivanja ugovora o obaveznom osiguranju od autoodgovornosti, dok je predmet sprovedenog terenskog istraživanja bilo ispitivanje stavova lica koja su zaključila ugovor o osiguranju od autoodgovornosti o kriterijumima donošenja odluke izbora odabranog osiguravača. Cilj istraživanja bio je usmeren na sagledavanje stavova osiguranih lica o određenim faktorima koji su odabrani kao najbitniji prilikom izbora osiguravača, utvrđivanje značaja (rangova) odabranih faktora odlučivanja, kao i ispi-

tivanje zavisnosti u pogledu određenih obeležja osiguranika. Polazna hipoteza našeg istraživanja bila je da su opredeljujući faktori prilikom izbora osiguravajućeg društva njegova reputacija, poverenje da će osiguravač isplatiti štetu kada se ona dogodi i cena pomenute usluge. Ostale hipoteze od kojih se pošlo u ovom istraživanju vezane su za postojanje zavisnosti pojedinih analiziranih karakteristika ispitanika (mesečni prihod domaćinstva) i njihovih stavova u pogledu značaja osiguranja od autoodgovornosti, kao i adekvatnosti njegove cene.

Tehnika koju smo koristili tokom terenskog istraživanja bilo je anketiranje ispitanika sprovedeno direktnim strukturiranim intervjuom, a instrument istraživanja je bio kratak anketni upitnik. Prvu grupu činila su pitanja koja se odnose na opšte demografske karakteristike anketiranih vozača sa ciljem da se sagleda reprezentativnost uzorka, te da se odgovori na ova pitanja dovedu u vezu sa kriterijumima anketiranih klijenata kojima se rukovode prilikom donošenja odluka o izboru osiguravajućeg društva. Druga grupa pitanja odnosila se na neke od najbitnijih karakteristika vozila, kao i pojedinih obeležja ispitanika koja se smatraju bitnim za nastanak osiguranog slučaja, odnosno saobraćajne nezgode. Ova pitanja imala su za cilj otkrivanje zavisnosti pojedinih karakteristika motornog vozila (starost, zapremina motora, itd.), kao i određenih obeležja ispitanika (područje stanovanja, dužina trajanja vozačkog staža, itd.) na stavove osiguranika u pogledu značaja osiguranja od autoodgovornosti, kao i u pogledu adekvatnosti cene ovog osiguranja. Centralno pitanje je bilo posvećano bazičnom problemu istraživanja, a to je identifikacija i rangiranje odabranih kriterijuma odlučivanja koje ispitanici koriste prilikom izbora osiguravajućeg društva, jer te tržišne informacije predstavljaju osnovni input za kreiranje marketing strategija osiguravajućih kompanija.

Istraživanje je sprovedeno na teritoriji Srbije u periodu februar-maj 2013. godine na uzorku od 300 ispitanika. Prilikom izbora elemenata uzorka vodilo se računa da samo ispitanici koji poseduju polis obaveznog osiguranja od autoodgovornosti mogu biti predmet istraživanja. Uzorak je ispunio osnovne uslove reprezentativnosti i adekvatnosti populacije osiguranih lica od autoodgovornosti sa stanovišta godina starosti, pola, vrste delatnosti, dužine vozačkog iskustva i starosti vozila.

**GRAFIKON 1.** Distribucija osiguranika prema mesečnom prihodu (u din.)

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za obradu i analizu podataka koristili smo programe SPSS i MS Excel. U analizi su korišćeni najvažniji pokazatelji deskriptivne statistike (aritmetička sredina rasporeda, modus rasporeda, raspored frekvencija, tabele kontigencije, itd), kao i  $\chi^2$  test u cilju otkrivanja zavisnosti između određenih varijabli koje su najčešće merene na nominalnoj ili ordinalnoj skali.

Analizirani uzorak sadrži ispitanike čija je starost podeljena u nekoliko intervala počevši od starosti od 18 godina, pri čemu poslednji interval obuhvata pojedince čija je starost preko 65 godina. Naredno pitanje vezano je za dobijanje informacija o mesečnom prihodu

domaćinstva ispitanika. Pored pružanja jedne opšte informacije o osiguranim licima smatrali smo da je uticaj ove varijable izuzetno značajan u pogledu formiranih stavova ispitanika o adekvatnosti cene osiguranja od autoodgovornosti, kao i u pogledu njihovih stavova o značaju pomenutog osiguranja. Grafikon 1. ilustruje distribuciju ispitanika prema ostvarenom mesečnom prihodu domaćinstva.

Testiranje zavisnosti između analiziranih varijabli sprovedli smo korišćenjem programa SPSS, pri čemu je  $\chi^2$  test nezavisnosti modaliteta statističkih obeležja dao rezultate koji su predstavljeni u tabelama 2. i 3. Dobijena  $p$  vrednost sprovednog statističkog testa ukazuje na postojanje statistički značajne zavisnosti

**TABELA 2.** Testiranje zavisnosti između stavova osiguranika o adekvatnosti cene osiguranja od autoodgovornosti i mesečnog dohotka domaćinstva sprovedena programom SPSS

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53.175 <sup>a</sup>	18	.005
Likelihood Ratio	61.706	18	.002
Linear-by-Linear Association	27.776	1	.0446
N of Valid Cases	300		

<sup>a</sup>. 21 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .42.

**TABELA 3.** Testiranje zavisnosti između stavova osiguranika o značaju osiguranja od autoodgovornosti i mesečnog dohotka domaćinstva sprovedena programom SPSS

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.801 <sup>a</sup>	18	.014
Likelihood Ratio	36.196	18	.032
Linear-by-Linear Association	1.118	1	.278
N of Valid Cases	300		

<sup>a</sup>. 20 cells (71.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .21.

između proučavanih varijabli ( $p < 0,05$ ), drugim rečima, dokazano je da visina mesečnog prihoda domaćinstva osiguranika statistički značajno utiče na formiranje njihovih stavova u pogledu adekvatnosti cene osiguranja od autoodgovornosti, kao i u pogledu njegovog značaja.

Analizom starosti automobila, kao jednog od bitnih obeležja motornih vozila (kojem inostrani osiguravači posvećuju izuzetnu pažnju u procesu formiranja premijskih stopa autoodgovornosti), nije konstatovana statistički značajna zavisnost sa odgovarajućim stavovima osiguranika o značaju pomenutog osiguranja. Ovaj podatak i ne iznenađuje ukoliko se ima u vidu da je istraživanjem utvrđeno da približno 30% ispitanih lica poseduje automobil starosti preko 15 godina. Iz ovog istraživanja je isključena analiza mogućeg uticaja područja prebivališta osiguranika na njihov stav o adekvatnosti cene osiguranja od autoodgovornosti budući da svi osiguranici plaćaju jednaku premiju sa stanovišta ovog faktora. Drugim rečima, domaći sistem tarifiranja ne uključuje zonu rizika koja je u direktnoj vezi sa područjem prebivališta osiguranika, što je jedan od osnovnih preduslova formiranja premije kod najvećeg broja osiguravača.

Rezultat ispitivanja stavova osiguranika o tome da li su zadovoljni ispunjenjem ugovorenih obaveza od strane odabranih osiguravača od autoodgovornosti prikazan je tabelom 4. Naime, 56% ispitanika je u

analiziranom pitanju iznelo stav o delimičnom zadovoljstvu ispunjenjem ugovorenih obaveza od strane osiguravajućeg društva kod kojeg je osigurano, 13% je zadovoljno, dok je 31% ispitanih istaklo svoje nezadovoljstvo u ovom pogledu.

**TABELA 4.** Distribucija osiguranika u odnosu na pitanje zadovoljenja ugovorenih obaveza od strane odabranog osiguravača

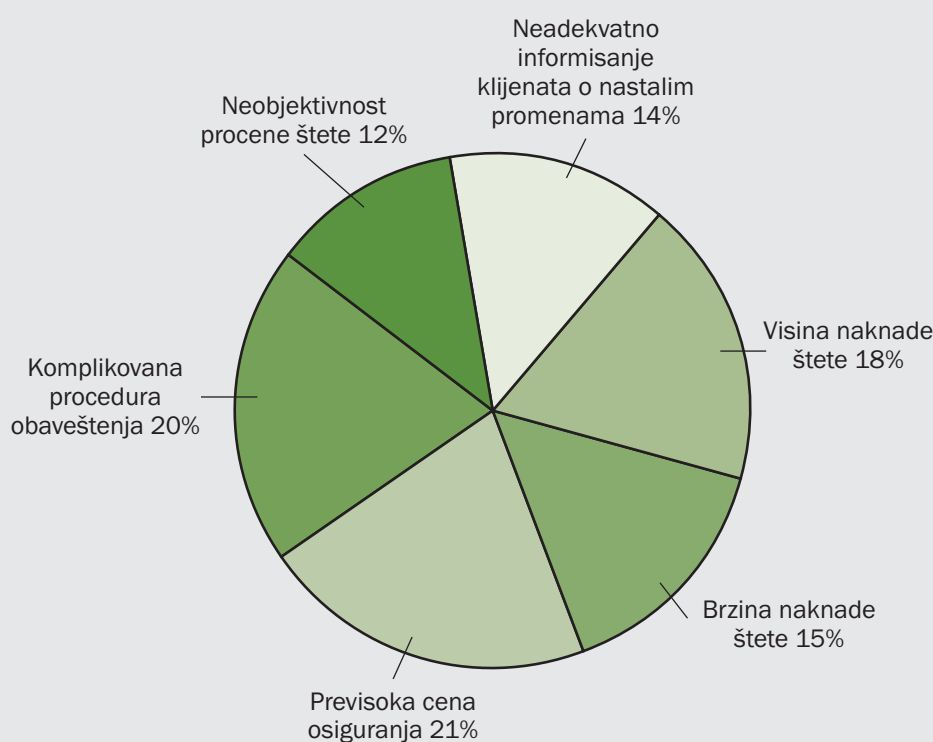
	Frekvencija	%
Ne, izuzetno sam nezadovoljan (1)	33	11.0
Nisam zadovoljan (2)	60	20.0
Delimično sam zadovoljan (3)	168	56.0
Veoma sam zadovoljan (4)	39	13.0
Ukupno	300	100.0

Iz podataka u tabeli 4. zapažamo da je najčešći odgovor ispitanika (56%) bio „Delimično sam zadovoljan”. Ovaj modalitet ujedno predstavlja i modus distribucije osiguranika.

Najčešći razlozi nezadovoljstva osiguranika sa stanovišta ispunjenja ugovorenih obaveza osiguravača od autoodgovornosti su prikazani grafikonom 2.

Iz dobijenih podataka zaključujemo da je najveći broj osiguranika nezadovoljan zbog (ne)ispunjenosti ugovorenih obaveza od strane odabrane osiguravaju-

**GRAFIKON 2.** Razlozi nezadovoljstva osiguranika u pogledu ispunjenja ugovornih obaveza osiguravajućeg društva



će kompanije, pri čemu je isticalo barem tri razloga za pomenuto nezadovoljstvo. Najčešći razlog nezadovoljstva svih ispitanika jeste previsoka cena osiguranja i komplikovana procedura obeštećenja, gde je značajan broj ispitanih lica istaklo svoje posebno nezadovoljstvo u pogledu organizaciono-tehničkog, kao i vremenskog aspekta ovog procesa. Zanimljivo je da određeni broj osiguranika kao faktor svog nezadovoljstva ističe neadekvatno informisanje o promenama koje se povremeno uvode u osiguravajućoj kompaniji. Navedena činjenica mogla bi poslužiti kao jednostavna potvrda i dokaz, svim osiguravačima od autoodgovornosti koji posluju na srpskom tržištu, da je redovno informisanje matičnih klijenata o svim bitnim promenama koje nastaju u vezi sa analiziranim osiguranjem, kao i pojedinim informacijama o samom poslovanju, od velikog značaja za podizanje stepena poverenja, kao i preduslov povećanja broja klijenata.

Odluku o izboru osiguravajućeg društva ispitanici su donosili uvažavajući više faktore, a rezultati te analize prikazani su u tabeli 5.

**TABELA 5.** Kriterijumi klijenata prilikom donošenja odluke o izboru osiguravajućeg društva

Kriterijum	Frekvencija
Poverenje da će osiguravač isplatiti štetu kada se dogodi	149
Reputacija osiguravajućeg društva	74
Cena usluga	62
Blizina servisa za tehnički pregled vozila	49
Poznanstvo sa zaposlenim u toj osiguravajućoj organizaciji	38
Plaćanje u ratama	36
Navika	27
Široki spektar usluga	19
Veliki broj filijala	11
Nešto drugo	9

Najčešći kriterijum koji osiguranici koriste prilikom izbora osiguravajućeg društva poverenje da će osiguravač isplatiti štetu kada se ona dogodi. U direktnoj vezi sa ovim faktorom jeste reputacija osiguravajućeg društva, koji je posledica istog zahteva koji svaki osiguranik postavlja ispred odabranog osiguravača, a to je naknada nastale štete. Time je istovremeno dokazana jedna od polaznih hipoteza istraživanja.

Cena usluge je sledeći faktor, bitan za odlučivanje, odnosno iznos premije osiguranja od autoodgovornosti, zbog čega je i ovaj rezultat opravdao jedno od tvrđenja polaznih pretpostavki, odnosno ciljeva istraživanja. Zanimljiv je i efekat faktora blizine servisa

za tehnički pregled vozila za koji se opredeljuje skoro 30% ispitanih u situaciji donošenja odluke o izboru osiguravača. Izvesno je da svi osiguravači koji posluju na domaćem tržištu prilikom kreiranja svoje poslovne strategije uzimaju ovu važnu činjenicu u obzir. Sa druge strane, usled intenzivne tržišne konkurencije brojni osiguravači su, koristeći ovu činjenicu, odobrali besplatne tehničke preglede za svoje klijente, ili učestvovali u pokrivanju dela ovih troškova.

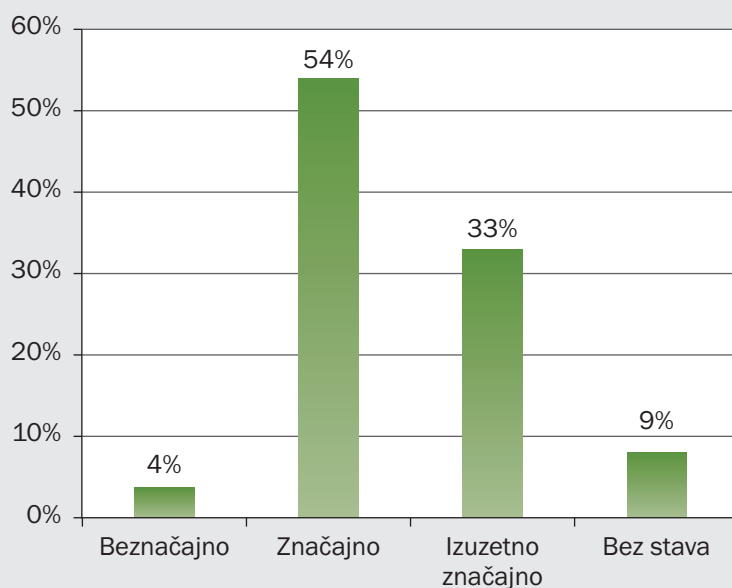
Takodje, analizom rezultata utvrdili smo da se približno 90% anketiranih lica istovremeno vodi sa više kriterijuma prilikom odabira osiguravača kod kojeg će sklopiti ugovor o osiguranju, pri čemu je najveći broj ispitanika naveo 3 faktora sa liste ponudjenih. S tim u vezi, jedan od najbitnijih zadataka istraživanja odnosio se na utvrđivanje značaja odabranih kriterijuma na osnovu kojih ispitanici donose odluku o izboru osiguravajućeg društva. Izvršili smo rangiranje i sprovedi osnovnu analizu dobijenih odgovora. Prilikom dodeljivanja rangova pojedinim odabranim faktorima koristili smo sledeću skalu: rang 1 - faktor najvećeg značaja, rang 2 - sledeći faktor po važnosti, itd.

**TABELA 6.** Rangiranje odabranih kriterijuma prilikom izbora osiguravajućeg društva

Kriterijum	Prosečno ostvaren rang	Najčešće dodeljen rang
Poverenje da će osiguravač isplatiti štetu kada se dogodi	1,46	1
Poznanstvo sa zaposlenim u tom osiguravajućem društvu	3,12	4
Navika	4,2	5
Reputacija osiguravajućeg društva	2,53	2
Cena usluga	2,87	3
Blizina servisa za tehnički pregled vozila	3,22	4
Veliki broj filijala	6,1	6
Široki spektar usluga	6,3	6
Plaćanje u ratama	4,95	5
Nešto drugo	7,33	8

U tabeli 6. prikazani su prosečno ostvareni rangovi za sve odabrane faktore, kao i najčešće dodeljen rang svakom kriterijumu. Rangiranje odabranih kriterijuma ispitanika na bazi kojih oni donose odluku o izboru osiguravajućeg društva rezultiralo je zaključkom da su najznačajniji faktori u procesu izbora osiguravača: poverenje da će osiguravač isplatiti štetu kada se dogodi, reputacija osiguravača i cena usluge.

**GRAFIKON 3.** Stavovi ispitanika o značaju osiguranja od autoodgovornosti

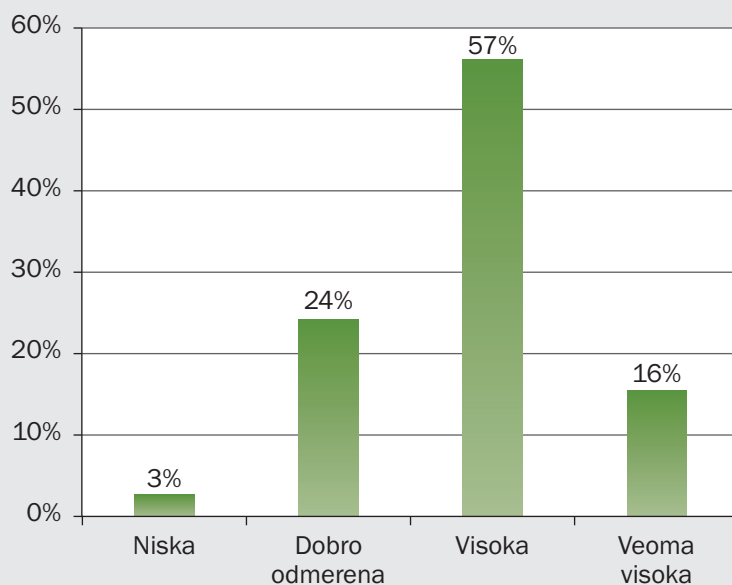


Poseban deo istraživanja odnosi se na ispitivanje stavova osiguranika u pogledu značaja osiguranja od autoodgovornosti, kao i ispitivanje njihovih stavova sa stanovišta adekvatnosti cene ovog osiguranja. Dobijeni rezultati prikazani su grafikonima 3. i 4.

U važne rezultate istraživanja spadaju sledeći nalazi: prvo, da 87% ispitanih lica smatra osiguranje od autoodgovornosti značajnim (ili veoma značajnim); drugo, dve trećine ukupnog broja anketiranih ima mišljenje da je cena predmetnog osiguranja visoka. Dominantni stav ispitanika sa navedenog stanovišta ukazuje da formirana cena osiguranja ne odgovara

obavezama koje osiguravač preuzima na sebe u odnosu na visinu rizika. Istraživanje najbitnijih kriterijuma, na osnovu kojih pojedinci vrše izbor osiguravajućeg društva kod kojeg će zaključiti ugovor o obaveznom osiguranju od autoodgovornosti, ukazuje na neophodnost postojanja visokog stepena poverenja u odabrane osiguravače. Poverenje koje se uspostavlja u procesu formiranja stavova pojedinaca o statusu pojedinog osiguravača, podrazumeva stav o određenoj reputaciji te kompanije koja će nesporno i odgovorno ispunjavati svoju fundamentalnu obavezu prema osiguranicima. Iz navedenih razloga najveći broj is-

**GRAFIKON 4.** Stavovi ispitanika o adekvatnosti cene osiguranja od autoodgovornosti



pitanika smatra osiguranje od autoodgovornosti značajnim, što nije statistički signifikantno korelisano sa njihovim mišljenjem o adekvatnosti cene ovog osiguranja.

## 6. ZAKLJUČAK

Istraživanje tržišta, kao pretpostavka uspešnog formulisanja i implementacije strategijskog marketinga, zasniva se na prikupljanju i analiziranju podataka o problemima koji se odnose na marketing finansijskih usluga. Kao bazična aktivnost, istraživanje tržišta obezbeđuje inpute za donošenje visoko rizičnih poslovnih odluka iz oblasti strategijskog marketinga. Ova marketinška aktivnost je posebno značajna u sektoru finansijskih usluga s obzirom na njihovu specifičnu prirodu i kompleksnost iz ugla korisnika. Istraživanje stavova klijenata u oblasti osiguranja predstavlja poseban izazov za naše osiguravajuće kompanije, koje bi trebalo da ulože znatno veće napore da podignu nivo znanja korisnika o pojedinim vidovima osiguravajućih usluga koje su relativno nove za naše tržište.

Podizanje nivoa kulture osiguranja u našoj zemlji je veoma složen proces, koji zahteva ispunjenost niza uslova koji se pre svega odnose na najbitnije makroekonomske pokazatelje tržišta osiguranja u celini, ali i kontinuirano istraživanje kriterijuma koji opredeljuju klijenta za izbor određenog osiguravača. Dobijeni rezultati istraživanja, sprovedenog u Srbiji, ukazuju da su dominantni faktori u procesu izbora osiguravača: poverenje da će osiguravač isplatiti štetu kada se dogodi, reputacija osiguravača i cena usluge. Reputacija i poverenje u osiguravača se gradi dugoročnom, promišljenom poslovnom politikom i strategijom relacionog marketinga, odnosno razvojem dugoročnih odnosa sa klijentima kao integralnim delom ukupne strategije marketinga. Cena usluge osiguranja od autoodgovornosti predstavlja najfleksibilniji instrument marketing miksa, koji može na kratak rok da osigura konkurentsku prednost, ali je na dugi rok neophodno njeno adekvatno kombinovanje sa ostalim elementima strategijskog marketinga, a posebno sa komunikacionim i relacionim marketingom, koji obezbeđuju veći sinergijski efekat ukupnih marketinških napora.

## Reference:

1. Aker, D.A., Kumar, V. i Dej, S.D. (2008), *Marketinško istraživanje*, 9. izdanje, Wiley and Sons, USA, prevod na srpski Ekonomski fakultet Beograd.
2. Deshpande, R. and Zaltman G. (1982), „Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis” *Journal of Marketing Research*, February 19, str.14-31.
3. Domazet, I. (2010), *Integrirane marketing komunikacije finansijskih organizacija*, Beogradska bankarska akademija, Beograd.
4. Domazet, I., Zubović, J. i Jeločnik M. (2010), „Development of long-term relationship with clients in financial sector companies as a source of competitive advantage”, *Bulletin* Vol. 62, No. 2, str. 1-11.
5. Ennew, C. and Waite, N. (2007), *Financial services marketing*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford.
6. Ewing, M.T. (2009), „Integrated Marketing Communications Measurement and Evaluation“, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, No.2/3, str. 103-117.
7. Gronroos, C. (1998), “Marketing Services: the Case of a Missing Product”, *Journal of Business & industrial marketing*, Vol. 13, No. 4/5, str. 322-338.
8. Grove, S., Carlson L. and Dorsch M.J. (2002), “Addressing Services’ intangibility through integrated marketing communication”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5, str. 393- 411.
9. Hanić, H., Domazet I. (2012), Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija, *Marketing*, Vol.43, No.1, str. 3-14.
10. Hanić, H. (2006), *Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd.
11. Hanić, H. (2008), *Proces istraživanja tržišta*, Beogradska bankarska akademija, Beograd.
12. Kangis, P.Y. (2000), “Service Quality and customer retention in financial services”, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 4, No.4, str. 306-318.
13. Kinnear, T.C., and Taylor J.R. (1991), *Marketing Research – An Applied Approach*, 4th. Edition, McGraw Hil, New York.
14. Klasens, R. (2007), *Marketing u finansijskim organizacijama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
15. Lovelock, Ch. and Wirtz, J. (2004), *Services Marketing*, 5th Edition, Pearson Education International.
16. Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd

17. Marinković, S., Stanković, Lj. (2011), „Institucionalna osnova zaštite korisnika finansijskih usluga u Srbiji“, *Marketing*, Vol. 42, No.4, str. 257-266.
18. Mittal, B. (2002), “Services Communications: from mindless tangibilization to meaningful messages”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5, str. 424-431.
19. Mortimer, K. (2002), ”Integrated advertising theories with conceptual models of services advertising”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5, str. 460-468.
20. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009) *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš.
21. Simeunović, I. (2010), *Statističko-aktuarske osnove i rešavanje problema u procesu utvrđivanja premije u osiguranju od autoodgovornosti*, doktorska disertacija, Beogradska bankarska akademija, Beograd.
22. Tihi, B.(2003), *Istraživanje marketinga*, Dom štampe Zenica, Zenica.
23. Vasiljev, S. (2007), *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, str. 165.
24. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
25. Zeithaml V., Bitner, M.J. and Gremler D. (2006), *Services Marketing*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill.

## Abstract:

### Market Research – Determinant of Successful Strategic Marketing in Financial Organizations

Ivana Domazet, Hasan Hanić, Ivana Simeunović

Market research provides an information inputs for business improvement by reducing risk of wrong strategic decisions in marketing area. Therefore, it presents significant competitive activity used as a base for the company's marketing strategies and business behavior. Business environment research and attitudes of clients above all, is particularly important in the financial services sector. Due to the specific attributes of financial services, which are reflected primarily in the intangibility (immateriality), variability (heterogeneity) and volatility of services, but also on account of durability and rate of expenditure and fiduciary responsibility that feature financial institutions, market research has a special dimension in this area. Thus the aim of this paper is to analyze the concept and process of market research in the financial services industry and

point out the importance of market research as the basic activity that should provide inputs for making strategic marketing decisions related to: market segmentation, targeting and positioning of specific market segment. In addition, the paper presents the results of market research and provides the opinions of car insurance service users in Serbia, where the starting hypothesis was that the main factors in selecting companies for motor insurance were the following: the reputation of the insurance company, trust that the insurer will pay the damage when it occurs and the price of services.

**Keywords:** market research, segmentation, positioning, strategic marketing, client opinion, insurance

#### Kontakt:

**Dr Ivana Domazet**, naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Zmaj Jovina 12, Beograd,  
e-mail: ivana.domazet@ien.bg.ac.rs

**Prof. dr Hasan Hanić**, redovni profesor, Beogradska Bankarska Akademija, Zmaj Jovina 12, Beograd,  
e-mail: hasan.hanic@bba.edu.rs

**Dr Ivana Simeunović**, docent, Beogradska Bankarska Akademija, Zmaj Jovina 12, Beograd,  
e-mail: ivana.simeunovic@bba.edu.rs

## Unapređenje sistema vrednovanja marketing performansi preduzeća

Ljiljana Stanković, Suzana Đukić, Ana Popović

**Abstract:** Uslovi poslovanja u kojima posluju savremena preduzeća postaju sve složeniji. Kompleksnost poslovnog okruženja uzrokovana je delovanjem kako eksternih tako i internih faktora što nameće potrebu zaokreta u upravljačkom fokusu. Jedan od ključnih zaokreta odnosi se na potrebu prilagođavanja i razvijanja novih sistema vrednovanja poslovnih performansi. Vrednovanje doprinosa marketinga poslovnim performansama je izuzetno važan, ali i složen zadatak. Sve više se u teoriji i praksi marketinga ističe potreba razvoja adekvatnih merila i sistema za vrednovanje efikasnosti marketing odluka. Bolje razumevanje marketing merila i načina na koji ih menadžeri koriste su bitni faktori koji utiču na efikasnost strategijskog odlučivanja. U radu su prezentirani rezultati istraživanja načina na koji menadžeri u Srbiji percipiraju i primenjuju merila marketing performansi. Podaci koji su dobijeni terenskim istraživanjem omogućili su sagledavanje stavova menadžera o praktičnim načinima sprovođenja merenja performansi marketinga i identifikovanje merila koje menadžeri navode kao one koja najčešće koriste u poslovnoj praksi.

**Ključne reči:** Marketing sposobnosti, Performanse, Vrednovanje, Marketing performanse, Merila

### UVOD

Sposobnosti su kompleksan skup veština i znanja ugrađenih u organizacione procese. Kritični su izvori održive konkurentske prednosti koju koriste preduzeća da bi ostvarila superiorne performanse. Različite izvore preduzeća moguće je uspešno povezati korišćenjem superiornih sposobnosti. Marketing sposobnosti su kritične za ostvarivanje superiornih performansi preduzeća. Međutim, za razliku od vrednovanja doprinosa drugih funkcionalnih područja, malo je empirijskih istraživanja, posebno u zemljama u tranziciji, koja direktno istražuju i vrednuju uticaj marketing sposobnosti na poslovne performanse preduzeća. Opšte je poznato da su ulaganja u marketing značajna, ali da je izražen problem adekvatnog vrednovanja njihovog doprinosa poslovnom uspehu preduzeća.

Sposobnost preduzeća da marketingom kreira nove šanse u konkurentski i tehnološki sve intenzivnijem okruženju je, sve više, ključni faktor poslovnog uspeha. Ova sposobnost je ključna i prvenstveno se ogleda u proaktivnom načinu razmišljanja i delovanja i strategijskoj fleksibilnosti. Samu strategijsku fleksibilnost je moguće povećati ukoliko su strategije rezultat inovativnog reagovanja i stvaranja veće različitosti u odnosu na konkurente. Naime, u uslovima dinamičnih promena u okruženju inovativnost u svim oblastima (proizvod/usluge, procesi, organizacija, marketing, OECD, 2005) postaje ključni faktor strategija diferenciranja i pozicioniranja preduzeća. Tržišno orijentisana preduzeća su konkurentnija jer stvaraju jedinstvenu vrednost koja inkorporira elemente kreirane na osnovu jasno definisanih potreba i želja potrošača. Marketing sposobnosti su ključne za totalnu satisfakciju potrošača (Maričić, 2010), što preduzeću omogućava postizanje superiornih performansi i kreiranje i održavanje dugoročne konkurentske prednosti putem privlačenja i zadržavanja potrošača. Ti procesi su, međutim, sve složeniji, jer iako današnji potrošači imaju pred sobom veću ponudu proizvoda i usluga nego ikad, ona ne zadovoljava u potpunosti njihove sve sofisticiranije potrebe. Za proaktivne menadžere, takva situacija predstavlja pre šansu nego pretnju i izazov da se kreira vrednost za segmente potrošača, čije potrebe još uvek nisu zadovoljene. Menadžeri takvog opredeljenja usmeravaju sve više resursa u procese koji omogućavaju diferenciranje ponude, jer se sposobnost razvoja novih proizvoda i usluga smatra jednim od osnovnih indikatora konkurentnosti preduzeća (Stanković, Novičević, Đukić, 2011). Kreiranje i širenje znanja o tržištu postaje dominantna tema za

menadžere, a sposobnost apsorpcije znanja sa tržišta ključna sposobnost preduzeća.

Rad je strukturiran na sledeći način: prvi deo sadrži analizu svrhe merenja marketing performansi, sledi objašnjenje potrebe kontinuiranog unapređenja sistema vrednovanja poslovnih i marketing performansi. Na kraju, na osnovu rezultata istraživanja teorije i prakse preduzeća u Srbiji identifikovane su percepcije i stavovi menadžera o značaju vrednovanja doprinosa marketinga, predloženi su zaključci i smernice za buduća istraživanja.

## 2. SVRHA MERENJA MARKETING PERFORMANSI

Merenje marketing performansi je jedna od ključnih aktivnosti u procesu upravljanja savremenih preduzeća. Racionalnost merenja uslovljena je, pre svega, jasno definisanim svrhom i izborom sistema merila koji će omogućiti da se ostvare postavljeni ciljevi. Jedna od ključnih svrha merenja poslovnih i marketing performansi je kontrola. To je faza procesa upravljanja u kojoj se meri ostvarenje ciljeva, strategija i efikasnost organizacije i preduzimaju korektivne akcije kada se ustanovi da je to neophodno (Milisavljević, 2010). Merenje marketing performansi pomaže menadžmentu da kontinuirano preispituje svoj poslovni model, da kreira vrednost za ključne subjekte i grupe. Ono je, takođe, važno sredstvo komunikacije i implementiranja strategije. Na primer, merenjem brzine odgovora na porudžbine kupca menadžment želi da istakne koliko je to važno. Logično je da se od zaposlenih očekuje da teže da ispune ove ciljeve ili da poboljšaju brzinu odgovora. U procesu vrednovanja marketing performansi neophodno je koristiti holistički pristup koji podrazumeva razvijanje i primenu odgovarajućeg uravnoteženog sistema merenja koji podržava ne samo marketing, već i strategijske nameće organizacije. Dobro postavljen sistem mera performansi upućuje jasne signale svim zaposlenima o prioritetima u poslovanju jedne organizacije. Vrednovanje efekata marketing aktivnosti je veoma značajno za svaku organizaciju, ne samo zbog kontrole upotrebe resursa i sposobnosti, već i kao osnove za motivisanje, nagrađivanje zaposlenih i potrebe unapređenja konkurentne pozicije.

Uopšteno, merenje može biti smatrano načinom da se pripiše kvantitativna vrednost određenom (objektivnom ili subjektivnom) atributu ili rezultatu. Kako bi se na pravi način merile akcije i performanse, kriterijumi atributa koji treba da se razmatraju moraju biti

definisani (Lages et al., 2008; Patterson, 2009; Seggie et al., 2007). Kada je reč o vrednovanju rezultata marketinga, u pitanju je veoma kompleksan proces, jer marketing aktivnosti često imaju subjektivne efekte i uključuju delovanje brojnih faktora (Llonch, Eusebio, & Ambler, 2002; Petersen i ostali, 2009; Seggie i ostali, 2007). Složenost vrednovanja se povećava i zbog problema fluktuacije vrednosti prilikom merenja povraćaja vezanih za marketing odluke i/ili aktivnosti (Rust i ostali, 2000). Menadžeri često ne mogu pouzdano da odrede finansijske prinose na ulaganja u marketing (Petersen i ostali, 2009; O Sullivan, Abela, 2007)). S obzirom na to da ulaganja u marketing uključuju brojne aktivnosti na različitim nivoima (od funkcionalnog do korporativnog) i utiču na uspeh realizacije ne samo marketing, već poslovnih strategija, razumevanje povraćaja na ulaganja u marketing je komplikovano. Menadžeri se često suočavaju sa problemom da pomire suprotstavljene ciljeve: opravdaju ulaganja, odbrane predložene strategije i adekvatno vrednuju prethodne i buduće troškove i rezultate (Clark, 1999; Ambler, 2000; Ambler i ostali, 2004; Seggie i ostali, 2007; Gonzales & Gonzales, 2005; Gupta i ostali, 2004, Doyle, 2007). Razvoj pouzdanog i primenljivog sistema vrednovanja marketing performansi postaje važan cilj za podršku odlučivanju i definisanje budžeta za marketing aktivnosti (Ling, 2011), s obzirom na značajan, pre svega, tržišni rizik ulaganja u marketing (Hooley i ostali, 2005; Rust i ostali, 2004). Izbor i korišćenje adekvatnih merila doprinosi racionalnijoj alokaciji resursa (Lovett & MacDonald, 2005; Gupta, rego, 2005; Gupta, Zeithami, 2006; Hoffman i ostali, 2011, Rust i ostali, 2004; laRocca i ostali, 2012, Farris i ostali, 2006, Daviss, 2005) što, posledično, smanjuje i rizik ulaganja i doprinosi unapređenju konkurentnosti.

Potreba vrednovanja marketing aktivnosti nije sporna i postoji opšta saglasnost u literaturi o neophodnosti adekvatnog vrednovanja doprinosa marketinga poslovnim performansama preduzeća. Međutim, na osnovu pregleda relevantnih izvora može se zaključiti da ne postoje jasni zaključci o tome koja merila treba koristiti i kako ih primeniti. Brojna istraživanja su bila usmerena na nekoliko dimenzija vrednovanja, naročito na one povezane sa procenom marketing performansi<sup>1</sup>. Analize prethodno realizovanih istraživanja pokazuju da je mnogo više studija realizovano u razvijenim privredama na primerima kompanija koje su tržišno orijentisane. Takođe, rezultati

<sup>1</sup> U pregledu literature navedeni su neki od radova u kojima su prezentirani rezultati istraživanja koje su autori analizirali.

istraživanja pokazuju da se vrednovanje marketinga i izbor sistema merila razlikuje u zavisnosti od kultura u kojima se realizuju poslovne i marketing aktivnosti. Relativno je malo istraživanja koja su realizovana u drugim zemljama i kulturama, posebno u zemljama u tranziciji i tržištima u razvoju.

Polazeći od stepena razvoja marketing prakse u zemljama u tranziciji, logično je očekivati da je problem vrednovanja ulaganja u marketing još izraženiji u odnosu na druge privrede. Polazeći od tog saznanja realizovano je istraživanje prakse preduzeća u Srbiji. Osnovni cilj istraživanja je prikupljanje informacija o tome kako menadžeri pristupaju vrednovanju doprinosa marketinga poslovnim performansama preduzeća u Srbiji i koja merila najčešće koriste u tom procesu. Rezultati istraživanja su osnova za sticanje novih znanja o merenju rezultata aktivnosti marketinga i doprinos razumevanju sistema vrednovanja u poslovnoj praksi preduzeća u Srbiji.

U istraživanju koje je realizovano na prigodnom uzorku autori su se fokusirali na identifikovanje stavova menadžera i marketing merila koja oni smatraju relevantnim i primenljivim u praksi. Dobijeni rezultati upoređeni su sa relevantnim rezultatima sličnih istraživanja koja su realizovana u različitim zemljama i kulturama.

Na izbor sistema vrednovanja marketing performansi, i pojedinih merila u okviru određenih grupa, utiču brojni faktori. Razumljivost je jedan od zahteva jer se može primeniti mera koja je razumljiva. Ona je usko povezana sa jednostavnošću. Kompleksna merila nisu uvek dovoljno jasna njihovim korisnicima što može uticati na odbacivanje te mere ili na pogrešno reagovanje u procesu obavljanja poslovnih aktivnosti. Limitirajući faktor izbora seta merila je mogućnost njihovog kvantitativnog izražavanja. Ključna pretpostavka uspešne primene odgovarajućeg merila je njegova usaglašenost sa sistemom vrednovanja poslovnih performansi preduzeća kao celine, ali i nižih nivoa odlučivanja. To je pouzdana osnova za prikupljanje adekvatnih informacija na osnovu kojih je moguće proceniti koje aktivnosti marketinga, kao i drugih funkcionalnih područja, dodaju vrednost, odnosno na kojim aktivnostima se gubi vrednost. Izbor mere marketing performansi mora da omogući da se izbegne proizvoljnost tumačenja. Pogodnost za modifikovanje i unapređenje je jedna od važnih karakteristika mera performansi. Potencijalni broj merila marketing performansi je veliki. Veliki broj korišćenih merila može da zbuni menadžere i zaposlene što nameće potrebu izbora optimalnog broja. Efikasno merenje marketing performansi omogućava dobija-

nje blagovremene povratne informacije. S obzirom da je jedna od osnovnih svrha merenja efikasnije korišćenje resursa i adekvatno konkurentsko pozicioniranje, za to je potreban kontinuirani protok informacija. Brze povratne informacije su pretpostavka uspešnog prevazilaženja nastalih problema.

### 3. POTREBA KONTINUIRANOG UNAPREDJENJA VREDNOVANJA MARKETING PERFORMANSI

Karakteristika uspešnih, marketing orijentisanih preduzeća je njihova orijentacija ka stvaranju novih tržišta ili redefinisane poslovanja kako bi svoju konkurenciju učinili inferiornom ili zanemarljivom. To je kompleksan proces i zahteva nevidljive veze između svih procesa i funkcija, posebne veštine i učenje što značajno smanjuje mogućnost kopiranja. Davno je još P. Draker isticao da su efikasan marketing i inovacije provereni načini da kompanije stiču održivu konkurentsku prednost. Zahtevi za inovacijama i odgovarajućom marketing orijentacijom još su izraženiji u uslovima globalne konkurencije. Najbolje kompanije efikasno upravljaju tržištem realizacijom marketing i poslovnih strategija kojima se kreira superiorna vrednost za sve učesnike u lancu vrednosti.

Intenzivne promene uslova poslovanja ka karakteristične za kraj prethodnog i početak novog veka, menjaju odnose na tržištu i zahtevaju redefinisane uloge marketinga, samim tim i sposobnost organizacije da meri njegov doprinos. Osnove za sticanje konkurentске prednosti nisu više samo superiorni izvori, već i superiorne sposobnosti. Povezivanje i saradnja između učesnika na tržištu zahteva, sve više, fokusiranje menadžmenta na kreiranje dugoročnih odnosa ne samo sa potrošačima, već i sa ostalim stejkholderima.

Adekvatni sistemi merenja marketing performansi su siguran putokaz menadžmentu preduzeća. Naime, informacije koje proizilaze iz rezultata merenja pokazuju koju vrstu promena treba inicirati, kada i na kojim nivoima. Na osnovu rezultata dobijenih merenjem preduzeće saznaje kakva je njegova konkurentska pozicija, spoznaje koliko i kako može poboljšati svoj položaj ukoliko realizuje neophodne promene, bilo radikalne ili/i inkrementalne.

Poslednjih decenija sve je više autora iz oblasti marketinga koji nastoje da teorijski uobličie, a empirijskim istraživanjima provere, odgovarajuće sisteme vrednovanja. Opšte je prihvaćen stav da je oslanjanje na tradicionalne sisteme merenja marketing performansi, koja se odnose prevashodno na preduzeće

kao celinu, nedovoljno jer ne pruža potrebne informacije za efikasno upravljanje ne samo marketing, već i ukupnim resursima i sposobnostima preduzeća. Veoma je teško adekvatno vrednovanje doprinosa marketinga. Naime, značajan deo aktive koja nastaje kao rezultat delovanja marketinga je nematerijalnog karaktera (vrednost marke, imidža i reputacije, relaciona aktiva i dr.) za čije vrednovanje nije dovoljno korišćenje samo agregatnih i finansijskih merila.

Imajući u vidu značaj marketinga za konkurentsko pozicioniranje preduzeća, potreba razvijanja i kontinuiranog unapređenja sistema merila je trajan zadatak menadžmenta. Doprinos marketinga poslovnom uspehu preduzeća nije uvek moguće pouzdano izmeriti jer on prožima različita funkcionalna područja i procese, a za uspeh u realizaciji marketing odluka bitno je ponašanje ne samo internih, već i eksternih stikholdera. Neophodnost da se izmeri prinos koji generišu ulaganja u marketing uslovljava je potrebu razvijanja sistema merila koji omogućava vrednovanje ne samo materijalne, već i nematerijalne imovine preduzeća. Budući da u strukturi ukupne imovine raste učešće nematerijalne, i da se konkurentska prednost sve više stiće po osnovu ove imovine neprekidno se traga za konzistentnim sistemima merenja (Janošević, Dženopšoljac, 2011; Krstić, Sekulić, 2007).

Tradicionalni pristupi merenja poslovnih performansi su uglavnom jednodimenzionalni, fokusirani na finansijska merila, orijentisani na kratkoročne ciljeve, statični, neprilagođeni specifičnim potrebama preduzeća. Proaktivno reagovanje preduzeća na promene u okruženju uslovljava je potrebu inovacija u različitim oblastima i fazama upravljanja. Evidentne su veoma značajne promene u oblasti vrednovanja i merenja poslovnih performansi. Tradicionalni fokus zamenjen je uravnoteženim pristupom i primenom, najpre dvodimenzionalnih, a zatim i multidimenzionalnih modela koji imaju dijagnostički karakter jer sadrže mehanizme za identifikovanje uzročno posledičnih odnosa. Razvijeni su strategijski sistemi merenja čijom primenom je moguće objasniti promene u internom i eksternom okruženju.

Analizom referentne literature<sup>2</sup> može se zaključiti da nema univerzalnih i najboljih sistema za vrednovanje poslovnih performansi. Moguće je definisati konceptualni okvir koji se može prilagođavati u zavisnosti od:

- Potrebe i svrhe merenja u svakom konkretnom preduzeću;
- Nivoa analize (funkcionalno područje, proces, poslovna jedinica, preduzeće kao celina);
- Izabranih kriterijuma i pouzdanosti merila (evolucija i sposobnost prilagođavanja potrebama organizacije);
- Vremenske dimenzije (kratak i dugi rok);
- Mogućnost uopštavanja i upoređivanja sa drugim organizacijama i kulturama.

Osnovne karakteristike strategijskih sistema merenja performansi su: usklađenost sa ciljevima i strategijama, povezanost operativnih i strategijskih ciljeva, višedimenzionalnost merenja, izbor merila u okviru svake dimenzije u zavisnosti od ciljeva, identifikovanje uzročno-posledičnih odnosa unutar i između različitih perspektivi merenja (Gimbert et al: 2010, 477-497).

Izabrani model vrednovanja performansi marketinga trebalo bi da doprinosi kontinuiranom strategijskom unapređenju. U skladu sa izabranim prioritnim ciljevima proces kontinuiranog strategijskog unapređenja podrazumeva stalno preispitivanje identifikovanih merila performansi. Potrebno je definisati merila za izabrane strategijske ciljeve. Proces kontinuiranog strategijskog unapređenja osigurava fleksibilnost sistema.

Na osnovu rezultata teorijskih istraživanja brojnih modela koji su koncipirani za potrebe merenja, pre svega poslovnih performansi preduzeća, može se zaključiti da je za vrednovanje marketing performansi poželjno koristiti različite modele što je uslovljeno ciljevima vrednovanja i nivoom odlučivanja. Naime, u određenim slučajevima opravdano je koristiti jednodimenzionalne modele (modeli rezultata) jer oni objašnjavaju uticaj konkretne varijable na krajnji rezultat, na primer, uticaj stope zadržavanja potrošača na finansijske performanse preduzeća. Česta je potreba da se u procesu vrednovanja koriste dvodimenzionalni modeli koji se prevashodno zasnivaju na portfolio analizi. Korišćenjem dvodimenzionalnih modela moguće je objasniti uticaj dve dimenzije na rezultat. Na primer, poželjno je vrednovati uticaj profitabilnosti i lojalnosti potrošača na finansijski rezultat preduzeća.

Za vrednovanje ukupnog doprinosa marketinga poslovnim performansama preduzeća, posebno na strategijskom nivou, poželjno je koristiti multidimenzionalne modele jer njihova primena obezbeđuje kritične informacije koje su neophodne menadžerima za donošenje strategijskih odluka. Poslednjih nekoliko decenija intenzivno se traga za razvijanjem modela za

<sup>2</sup> Analiziran je veliki broj publikovanih radova u kojima su razmatrana pitanja vrednovanja poslovnih performansi, kao i performansi marketinga. Izvori koji su cesto citirani, navedeni su u literature.

vrednovanje koji su usaglašeni sa novim poslovnim modelima i doprinose operacionalizaciji marketing (i ostalih funkcionalnih strategija) i poslovne strategije sa definisanim ciljevima, vizijom i misijom preduzeća (Kaplan i Norton, 1996; Javorski, Stankovic, 2002; Milisavljević, 2010, i dr.). Preovlađujuća shvatanja su da multidimenzionalni modeli koji polaze od više dimenzija ili perspektiva i koriste različiti broj merila predstavljaju pouzdanu osnovu za vrednovanje doprinosa različitih poslovnih funkcija i obezbeđuju relevantne informacije za strategijsko odlučivanje. Kao i za druga funkcionalna područja, i za vrednovanje doprinosa marketinga potrebno je u okviru svake dimenzije izabrati nekoliko specifičnih merila kojima se vrednuje njegov doprinos. Efekti marketinga su višestruki i neophodno ih je analizirati ne samo u okviru grupe koja sadrži merila koja su povezana sa potrošačima, već i ostalim merilima kojima se objašnjava uspešnost procesa, učenja i rasta, kao i međuzavisnost sa finansijskim uspehom. Broj merila je različit i u zavisnosti od specifičnih potreba i svrhe merenja moguće je izabrati njihovu optimalnu kombinaciju.

Izabrani sistem merila trebalo bi da omogući (Rapport, Javorski, 2001):

- Definisane marketing strategije i njenu uravnoteženost sa poslovnom strategijom, kao i njeno prevođenje u željene rezultate;
- Identifikovanje specifičnih merila koja odražavaju željene rezultate;
- Izbor vodećih i pratećih indikatora i njihovo međusobno usklađivanje i povezivanje. Na primer, finansijska merila (% prihoda po osnovu osvajanja novih kupaca, smanjivanje troškova kao rezultat lojalnosti potrošača i sl.) kao prateće indikatore marketing, ali i poslovnih, performansi trebalo bi jasno povezati sa vodećim indikatorima (lansiranje novog proizvoda na tržište, inovacije poslovnog modela, povezivanje sa potrošačima i sl.) i utvrditi smer i intenzitet uticaja;
- Izbor standarda za upoređivanje (ciljne veličine) ostvarenih rezultata i utvrđivanje odstupanja u odnosu na postavljene ciljeve.

#### 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

**Razvoj i testiranje upitnika** – Predmet istraživanja u ovom radu su percepcije i stavovi menadžera (top menadžeri, marketing menadžeri i menadžeri finansija) vezani za merila marketing performansi i načini njihove primene u preduzećima koje vode ti menadžeri.

Prevladavajuće su korišćena kvalitativna istraživanja, pre svega, zbog činjenice da je reč o preliminarnom, početnom istraživanju ove teme u praksi preduzeća u Srbiji. Cilj istraživanja je prikupljanje informacija na osnovu kojih je moguće identifikovati i razumeti načine na koje menadžeri u Srbiji percipiraju i koriste marketing merila identifikovana u relevantnoj literaturi iz oblasti menadžmenta i marketinga. Za realizaciju postavljenog cilja razvijen je podsetnik za vođenje intervjua koji je fokusiran na nekoliko ključnih tema:

- opšti stavovi menadžera o značaju vrednovanja prinosa na ulaganja u marketing aktivnosti i njihovo znanje o marketing merilima,
- da li se u njihovim preduzećima vrednuju ulaganja u marketing aktivnosti,
- koja merila menadžeri koriste u praksi za vrednovanje doprinosa marketing aktivnosti ukupnim poslovnim performansama,
- nivo kompleksnosti konkretnih merila koja se upotrebljavaju (najteže i najlakše za primenu).

U okviru realizacije prve dve teme prikupljanje su informacije koje se odnose na mišljenje menadžera i praksu preduzeća vezanu za ulaganja u marketing i njihovu kontrolu. Druge dve omogućavaju da se analiziraju konkretna merila. Finalni podsetnik za vođenje intervjua je testiran od strane 2 eksperta i 10 menadžera iz srednjih i velikih preduzeća koja posluju na poslovnom tržištu. U finalnom upitniku su predložena merila do kojih se došlo istraživanjem literature i na osnovu podataka dobijenih ovim intervjuima.

Za izbor marketing merila koja su uključena u istraživanje korišćeno je nekoliko kriterijuma:

- učestalost pominjanja određenog merila u relevantnoj literaturi,
- merila koja su 2 ili više puta navedena u intervjuima sa menadžerima,
- uopštavanje i grupisanje merila, gde god je to bilo moguće (polazna osnova za uopštavanje i grupisanje merila bile su dimenzije merenja definisane u najčešće korišćenim multidimenzionalnim modelima, dopunjeni specifičnim merilima koje se odnose na pojedine marketing aktivnosti).

Finalna verzija upitnika sastoji se od 38 merila. Izabrana merila su pogodna za merenje ukupnih poslovnih performansi, kao i za merenje doprinosa marketinga poslovnom uspehu preduzeća. Od ispitanika je traženo da označe stepen svoje upoznatosti sa svakim od njih (da/ne, dihotomna pitanja), koliko često ih koriste (5-ostepena Likertova skala, 1=jednom godišnje, a 5=svakodnevno), i nivo značaja (5-ostepena

Likertova skala, 1=uopšte nije bitno, a 5=veoma je bitno). Lista ponuđenih merila prezentirana je u narednom pregledu.

Adekvatnost upitnika je testirana na osnovu mišljenja i stavova eksperata na osnovu kojih su izvršene

određene korekcije. Takođe, na osnovu stavova menadžera izvršeno je pred testiranje koje je poslužilo kao osnova za dokazivanje sveobuhvatnosti i konzistentnosti u interpretiranju rezultata.

## PREGLED BROJ 1. Merila marketing i poslovnih performansi

<b>I . ODNOSI PREMA KLIJENTIMA</b>	
1.	Stepen zadovoljstva kupaca proizvodom/uslugom
2.	Sposobnost proizvoda/usluge da reši probleme kupcima
3.	Broj ideja pristiglih od kupaca
4.	Porast broja porudžbina ključnih kupaca
5.	Povećanje broja novih kupaca
6.	Broj poseta kupcima
7.	Vreme trajanja odnosa sa kupcem (poznavanje kupaca)
8.	Troškovi opsluživanja pojedinačnih kupaca
9.	Lojalnost kupaca (broj ponovljenih porudžbina)
10.	Broj reklamacija
11.	Broj izgubljenih kupaca
12.	Promena tržišnog učešća
13.	Profitabilnost kupaca
14.	Životna vrednost kupaca
<b>II UNUTRAŠNJI PROCESI</b>	
15.	Broj novih proizvoda/usluga uvedenih u prethodnoj godini
16.	Vreme potrebno za izradu novog proizvoda/usluge
17.	Vreme potrebno za lansiranje novog proizvoda/usluge na tržište
18.	Vreme potrebno da se ostvari profit od novog proizvoda/usluge
19.	Brzina odgovora na zahteve kupaca
20.	Prosečno vreme reagovanja preduzeća na određenu poslovnu mogućnost u okruženju
<b>III UČENJE I RAZVOJ ZAPOSLENIH</b>	
21.	Raspoloživo znanje zaposlenih o tržištu
22.	Broj predloga, ideja koje plasiraju zaposleni
23.	Broj sati koje zaposleni provedu u realizaciji kreativnih aktivnosti marketinga
24.	Broj sati koje zaposleni na poslovima marketinga koriste za učenje i sticanje novih znanja
25.	Broj sati koje zaposleni provedu na usavršavanju postojećeg znanja
26.	Broj seminara, kurseva, treninga obuke koje su dostupni zaposlenima
27.	Stepen zadovoljstva zaposlenih
28.	Produktivnost zaposlenih
<b>IV FINANSIJE</b>	
29.	Stopa rasta prihoda
30.	Stopa prinosa na uložena sredstva
31.	Stopa prinosa na uložena sredstva u obavljanje marketing aktivnosti
32.	Procenat prihoda od novih proizvoda/usluga
33.	Stopa povraćaja ulaganja u razvoj novih proizvoda/usluga
34.	Vreme povraćaja uložениh sredstava u razvoj novih proizvoda/usluga
35.	Procenat ušteda od razvoja novih proizvoda/usluga
36.	Procenat prihoda od novih kupaca
37.	Smanjenje troškova po osnovu prodaje novih proizvoda/usluga postojećim kupcima

**Profil uzorka i način prikupljanja podataka** – Istraživanjem su obuhvaćena preduzeća koja posluju na poslovnom tržištu iz različitih sektora i grana u republici Srbiji. Anketirani su top menadžeri, menadžeri marketing i finansijske funkcije. Najveći broj anketiranih su visokoobrazovani kadrovi. Anketiranje su realizovali autori rada, korišćenjem direktnog intervjua. Istraživanjem je obuhvaćeno 50 preduzeća. U izboru preduzeća korišćen je namerni uzorak, uzorak stručnjaka. Za nameran izbor preduzeća autori su se opredelili polazeći, pre svega, od saznanja da se u preduzećima u Srbiji nedovoljno koriste strategijski sistemi za vrednovanje poslovnih performansi i da relativno mali broj preduzeća razvija tržišnu orijentaciju i vrednuje doprinos marketinga poslovnom uspehu. Preduzeća su izabrana polazeći od sledećih kriterijuma: veličina preduzeća (srednje i veliko), poslovni uspeh (da ostvaruje poslovni dobitak) orijentisanost na međunarodno tržište i da posluje najmanje 10 godina na poslovnom tržištu. Pretpostavka je da će ispitanici na osnovu dugogodišnjeg znanja i iskustva svojim odgovorima doprineti da se definišu osnove za buduća reprezentativna istraživanja.

## 5. ANALIZA PODATAKA I REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Korišćena je dvofazna analiza podataka. U prvoj fazi, analizirana su predložena merila performansi, upoznatost menadžera, stavovi menadžera o relevantnosti pojedinih merila i frekvencija korišćenja. U drugoj fazi, polazeći od rezultata prethodnih istraživanja prezentiranih u relevantnoj literaturi, autori su se fokusirali na 12 najvažnijih merila. Naime, pošlo se od pretpostavke da menadžeri koriste set merila (a ne jedno), najčešće od 3 do 6 u svakoj perspektivi. Ovo mišljenje potvrđeno je i u pretestiranju kada su ispitanici sugerisali da teže da ne koriste više od 10 merila za upravljanje poslovanjem. Za ovih 12 merila, primenili smo eksploratornu faktorsku analizu (EFA) da bismo utvrdili da li je grupisanje koje je najpre urađeno na osnovu pregleda literature tokom faze pretestiranja, odgovarajuće. Uz to smo i izračunali merilo interne konzistentnosti, Kronbahov alfa koeficijent (Cronbach's alpha), za faktore koji slede iz EFA. Potom smo koristili proceduru totalne agregacije da bismo procenili model višeg reda i testirali značaj određenih dimenzija marketing merila koja koriste preduzeća u Srbiji.

Istraživanjem je utvrdno da su menadžeri poznati sa predloženim merilima i da u svojoj praksi

koriste više komplementarnih indikatora (umesto oslanjanja na samo 1) kako bi se što bolje razumelo stanje u konkretnom preduzeću. To je pristup koji ima odgovaraću potporu u relevantnoj literaturi i praksi uspešnih preduzeća. Najpoznatija su merila iz grupe finansijskih, a najpoznatije pojedinačno merilo je stopa rasta prihoda (svi anketirani menadžeri su upoznati sa tim merilom). Bitno je istaći i da je najveći broj menadžera označio satisfakciju potrošača kao veoma bitno merilo (ocena 4,85). Međutim, kako su mnoga merila vezana za satisfakciju izuzetno subjektivna, potrebna je kritička interpretacija. Po ugledu na prethodna istraživanja, ispitivali smo moguću korelaciju između procenjenog nivoa značaja merila i frekvencije njegove primene. Za većinu merila nije pronađena značajna korelacija, a kod nekih je čak identifikovan nesklad između nivoa značaja i frekventnosti korišćenja. Ovakvi rezultati nisu specifični samo za preduzeća u Srbiji. Pregledom literature moguće je zaključiti da ima sličnih rezultata i u praksi preduzeća iz razvijenih zemalja tržišne privrede. Kvalitativnim istraživanjima je otkriveno da većina anketiranih menadžera teži da visoko rangira varijable na skali značajnosti, ali da prema najvišem nivou procenjene frekvencije upotrebe, rezultati znatno variraju. Rezultati istraživanja pokazuju da merila koja se najčešće koriste nisu procenjena kao najznačajnija. Razlog njihove učestale primene je jednostavnost merenja. Sa druge strane, postoje i ona merila koja su procenjena kao veoma značajna, ali se retko koriste, na primer, troškovi opsluživanja pojedinih kupaca. Nizak značaj i niska frekvencija upotrebe karakterišu neka merila (stopa povraćaja ulaganja u razvoj novih proizvoda/usluga, procenat ušteda od razvoja novih proizvoda /usluga, promena tržišnog učešća) koja su teška za vrednovanje. Bitno je istaći da je finansijsko merilo stopa rasta prihoda među najčešće korišćenim.

Uz to su sprovedeni i t-test i hi-kvadrat test za otkrivanje različitih grupa ispitanika i nivoa značaja, upoznatosti i korišćenja merila. Interesantni su nalazi da su značajnije razlike procenjenog nivoa značajnosti pojedinih merila utvrđene u okviru grupe odnosi prema klijentima u odnosu na ostale grupe merila. Na primer, otkrivena je značajna razlika ( $t=2,785$  i  $p<0,01$ ) kod procenjenog nivoa značaja lojalnost kupaca koja je mnogo bitnija marketing menadžerima u velikim preduzećima u odnosu na preduzeća srednje veličine. Takođe, evidentne su razlike o značajnosti ovog merila marketing menadžerima u odnosu na top menadžere i menadžere finansija.

*Porast broja porudžbina ključnih kupaca bitni su svim preduzećima što je u skladu sa shvatanjem da*

**PREGLED BROJ 2.** Ocena značaja merila i frekvencija korišćenja

<b>I . ODNOSI PREMA KLIJENTIMA</b>	<b>Značaj merila</b>	<b>Frekvencija korišćenja</b>
Porast broja porudžbina ključnih kupaca	4,85	3,95
Vreme trajanja odnosa sa kupcem (poznavanje kupaca)	4,82	3,83
Lojalnost kupaca (broj ponovljenih porudžbina)	4,95	3,89
<b>II UNUTRAŠNJI PROCESI</b>		
Broj novih proizvoda/usluga uvedenih u prethodnoj godini	4,78	3,01
Vreme potrebno za lansiranje novog proizvoda/usluge na tržište	4,81	3,05
Brzina odgovora na zahteve kupaca	4,79	3,19
<b>III UČENJE I RAZVOJ ZAPOSLENIH</b>		
Broj sati koje zaposleni provedu na usavršavanju postojećeg znanja	4,68	3,01
Stepen zadovoljstva zaposlenih	4,90	3,03
Produktivnost zaposlenih	4,67	3,15
<b>IV FINANSIJE</b>		
Stopa rasta prihoda	5,00	4,95
Stopa prinosa na uložena sredstva	4,55	4,05
Procenat prihoda od prodaje novim	4,33	3,04

zadržavanje potrošača i razvijanje dugoročnih odnosa sa ključnim kupcima doprinosi unapređenju ne samo marketing, već i poslovnih performansi preduzeća. Iako nije statistički značajna, postoji razlika u rangiranju merila od strane menadžera proizvodnih u odnosu na preduzeća iz oblasti usluga. Za menadžere proizvodnih preduzeća veoma su značajna merila sposobnost novog proizvoda reši problem kupca, broj ideja pristiglih od kupaca vreme trajanja odnosa sa kupcem, broj reklamacija, stopa povraćaja ulaganja u razvoj novih proizvoda. Menadžeri preduzeća iz oblasti usluga kao naznačajnije navode lojalnost kupaca, troškove opsluživanja pojedinih kupaca, broj izgubljenih kupaca, stopu rasta prihoda.

**Najznačajnija merila** – Analiza rezultata istraživanja pokazuje da postoje značajne razlike u oceni značaja pojedinih merila za vrednovanje doprinosa marketinga poslovnom uspehu preduzeća i frekvencije njihovo korišćenja. Iako su pojedina merila vrednovana kao veoma značajna (prosečna ocena iznad 4) u praksi se ta ista merila nedovoljno koriste. U pregledu broj 2 prikazana su po tri merila iz svake grupe koje su menadžeri ocenili kao veoma značajna. Podaci o frekvenciji njihovog korišćenja pokazuju da, iako su značajna, još uvek se nedovoljno koriste u praksi preduzeća u Srbiji za unapređenje poslovnih performansi.

## **6. IMPLIKACIJE ZA MENADŽERE, OGRANIČENJA I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA**

Kao što je već u prethodnom delu rada istaknuto, poslednjih godina se sve veća pažnja poklanja vrednovanju poslovnih performansi preduzeća i razvijanju adekvatnih sistema merenja. U okviru tih sistema značajno mesto zauzimaju marketing merila. Sa razvojem strategijskog marketinga, vrednovanje doprinosa marketinga dobija na značaju. I dalje je bitno da se pouzdano procenjuje doprinos svakog instrumenta marketinga kako bi se opravdala ulaganja u određenu kombinaciju instrumenata marketinga koji čine konkretnu ponudu preduzeća. Međutim, značajna sredstva preduzeća ulažu i za obavljanje strategijskih marketing aktivnosti čiji doprinos je moguće adekvatno vrednovati ukoliko se primeni holistički pristup i adekvatno analizira značaj i doprinos svake determinante holističkog marketinga uspehu preduzeća kao celine.

Analiza relevantne literature iz oblasti marketinga i menadžemeta, primera najbolje prakse i rezultati ovog istraživanja, pokazuju da ne postoji univerzalno merilo za vrednovanje doprinosa svih, pa i marketing aktivnosti. S obzrom na interese različitih stejkholdera i potrebe odgovarajućeg strategijskog reagovanja, poželjno je razvijati strategijske sisteme vrednovanja i koristiti određena merila koja, u zavisnosti od definisanih strategijskih i operativnih ciljeva preduzeća, omogućavaju ne samo adekvatnu kontrolu, već i mo-

tivisanje i nagrađivanje zaposlenih, što u konačnom doprinosi unapređenju poslovnih performansi preduzeća.

Na osnovu rezultata istraživanja moguće je predložiti nekoliko implikacija za menadžere:

Potrebno je razvijati i koristiti merila kojima se može ocenjivati ne samo pojedinačni doprinos određene aktivnosti, već pre svega, kako se to odražava na ukupan rezultat preduzeća i njegovu strategijsku poziciju. Na primer, dužina trajanja odnosa sa kupcem i njegovo zadržavanje su veoma značajni. Međutim, neophodno je stalno preispitivati koliko je opravdano zadržavanje kupaca i kako se ono odražava na finansijske performanse preduzeća u dugom roku. Istraživanja su pokazala da su performanse marketinga višedimenzionalni konstrukt, zbog čega menadžeri moraju uzeti u obzir brojne ne/finansijske indikatore i uskladiti ih sa ciljevima ostalih poslovnih funkcija i preduzeća kao celine. Takođe, veoma je bitna ocena njihovog značaja kako u kratkom tako i u dugom roku. Merila moraju biti orijentisana ka ciljevima i pružati informacije neophodne za donošenje operativnih i strategijskih marketing i poslovnih odluka. Multidimenzionalnost marketing merila i viši nivo njihove agregacije ukazuje na mogućnost njihovog kombinovanja i dekomponovanja za specifične svrhe. Marketing merila mogu služiti i kao inputi opštih merila performansi kompanije. Isto tako, svako pojedinačno merilo može obezbediti različite nivoe informacija u zavisnosti od svrhe analize. Na poslovnom tržištu moguće je uspešno koristiti merila koja se odnose na pojedine klijente što značajno doprinosi unapređenju efikasnosti odlučivanja.

Realizovano istraživanje ima ograničeni značaj jer uzorak nije reprezentativan. Mali je broj preduzeća iz različitih oblasti i grana, s obzirom na veličinu, poreklo kapitala, stepenu tržišne orijentisanosti, stepenu

inovativnosti i konkurentske pozicioniranosti. Istraživanje je preliminarnog karaktera, a rezultati mogu poslužiti kao dobra osnova za dizajniranje kompleksnih studija: definisanje instrumenata za prikupljanje podataka, izbor jedinica istraživanja, izbor metoda za prikupljanje, obradu i analizu podataka. Ovo istraživanje može biti osnova za buduća istraživanja, u kojima bi na osnovu analiziranih merila usledilo formulisanje specifičnih grupa merila za izabrane sektore i grupe preduzeća.

Dobijeni rezultati vezani za korišćenje i relevantnost merila moraju se pažljivo analizirati. Naime, neka merila, iako su veoma značajna, retko se koriste zbog teškoća u obezbeđivanju potrebnih podataka za njihovo utvrđivanje. Iako su izabrana i ponuđena merila pažljivo birana, neophodno je proširiti listu i istražiti detaljnije svako merilo i mogućnost njegove primene. Jedno od ograničenja koje bi trebalo prevazići u budućim istraživanjima je fokusiranost kako na percepcijama i stavovima menadžera tako i na ispitivanje uticaja merila na efikasnost odlučivanja i ukupne poslovne performanse. S obzirom na zaokrete u poslovnim i marketing modelima, neophodno je listu tradicionalnih merila kompletirati novim koja su okrenuta ka budućnosti sa dugoročnom perspektivom. Nesporno je da su informacije koje se dobijaju vrednovanjem marketing performansi kritične za uspešno strategijsko odlučivanje. Međutim, ako se posmatraju izolovano, ne predstavljaju garanciju uspeha preduzeća kao celine. Stoga bi trebalo da se posmatraju kao integralni segment šire celine i koriste u sprezi sa ostalim mehanizmima, uključujući različite dimenzije i svrhe merenja kao i sisteme nagrađivanja, motivisanja, kao i programe obuke. Merila marketing performansi predstavljaju indikatore putem kojih se sagledava ostvarivanje planiranih marketing i poslovnih ciljeva, kao i definisane marketing i poslovne strategije.

## Literatura:

1. Adler, R. (2011), Performance Management and Organizational Strategy: How to Design Systems that Meet the Needs of Confrontation Strategy Firms, *The British Accounting Review*, 43, 251-263.
2. Ambler, T. (2000), Marketing Metrics, *Business Strategy Review*, 11(2), 59.
3. Ambler, T., Kokkimaki, F., Puntoni, S. (2004), Assessing Marketing Performance: Reasons for Metric Selection, *Journal of Marketing Management*, 20 (3-4): 475-498.
4. Bremser, W. G., Barsky, N. P. (2004), Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement. *R&D Management*, 34 (3): 229-238.
5. Chavan, M. (2009), The Balanced Scorecard: a New Challenge. *Journal of Management Development*, 28 (5): 393-406.
6. Clark, B.H. (1999), Marketing Performance Measures: History and Interrelationship, *Journal of Marketing Management*, 15, 711-732.

7. Cocca, P., Alberti, M. (2010), A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (2): 186-200.
8. Davis, J. (2005), *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs*, Singapore: John Wiley/Sons.
9. Doyle, P. (2007), *Value – Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Chicest,: John Wiley
10. Dror, S. (2008), The Balanced Scorecard Versus Quality Award Models as Strategic Frameworks. *Total Quality Management*, 19 (6): 583-593.
11. Farris, P., Bendle.N. Pfeifer, P., Reibstein, D. (2006), *Marketing Metrics: 50 + Metrics Every Executive Should Master*, New Jersey: Wharton School Publishing.
12. Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. And Neely, A., (2007), Toward a Definition of a Business Performance Measurement System, *International Journal of Operations and Production Management* 27 (8):784-801.
13. Garcia-Valderrama, T., Mulero-Mendigorri, E., Revuelta-Bordoy, D. (2008), A Balanced Scorecard Framework for R&D, *European Journal of Innovation Management*, 11 (2): 241-281.
14. Garengo, P., A. (2009), A Performance Measurement System for SMEs Taking Part in Quality Award Programmes, *Total Quality Management*, 20 (1): 91-105.
15. Garengo, P., Bernardi, G. (2007), Organizational Capability in SMEs – Performance Measurement as a Key System in Supporting Company Development, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5/6): 518-532.
16. Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X. (2010), The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes, *Long Range Planning*, 43 (4): 477-497.
17. Gonzales-Benito, O., Gonzales-Benito, J. (2005), Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations, *Industrial Marketing Management*, 34 (8): 797-829.
18. Gupta, S., Lehman, D.R., Stuart, J.A. (2004), Valuing Customers, *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
19. Gupta, S., Zeithami, V.A. (2006), Customer Metrics and their Impact of Financial Performance, *Marketing Science*, 25(6), 718-739.
20. Gupta, T.S., Rego, L.L. (2005), Customer Satisfaction, Cash Flow and Shareholder Value, *Journal of Marketing*, 69(3), 1-18.
21. Hoffman Sampaio, C., Simoes, C., Gatterman Perin, M. & Almeida, A. (2011), Marketing Metrics: Insights from Brazilian Managers. *Industrial Marketing Management*, 40 (2011), 8-16.
22. Hooley, G., Greenley, G., Cadogan. J.W., Fahy, J. (2005), The Performance Impact of Marketing Resources, *Journal of Business Research*, 58 (1): 18-27.
23. Janošević, S., Dženopoljac, V. (2011), Formulisanje strategije istraživanja i razvoja preduzeća pomoću usklađene liste, *Ekonomске teme*, 49 (2): 197-217.
24. Kanji, G. P., Moura E Sá, P. (2001), Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 12 (7): 898-905.
25. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.
26. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February: 75-85.
27. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press
28. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press
29. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86 (January): 63-77.
30. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press
31. Kornelis, M., Dekimpe, M.G., Leeflang, P.S.H. (2008), Does Competitive Entry Structurally Change Key Marketing Metrics, *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 173-182.
32. Krstić, B., Sekulić, V. (2007), Upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet Niš
33. La Rocca, Caruana, A., Snehota, I. (2012), Measuring Customer Attractiveness, *Industrial Marketing Management* (41) 1241-1248.
34. Lages, I.F., Lancastre, A., Lages, C. (2008) ,The B2B – RELPERF Scale and Scorecard: Bringing Relationship Marketing Theory into Business –to-Business Practice, *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686-697.
35. Ling-yee, L. (2011,) Marketing Metrics Usage: Its Predictors and Implications for Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, 40, 139-148.

36. Maltz, C.A., et. all. (2003) Beyond Balanced Scorecard, *Long Range Planning*, 36, (2): 187-204.
37. Maričić, B. (2010), *Ponašanje potrošača*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
38. McGovern, G.,J.,Court, D., Quelch, J.A., Crawford, B. (2004), Bringing Customers into the Boardroom, *Harvard Business Review*, 82 (November): 70-80.
39. Micheli, P., Manzoni, J-F. (2010), Startegic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes, *Long Range Planning* 43: 465-476.
40. Milisavljević, M. (2010) *Strategijski marketing*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu
41. Mulhern, F.J. (1999), Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions, *Journal of Interactive Marketing* 13(1), 25-40.
42. Narver, J.C., Slater, S.F. (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, October, 20-36.
43. Neely, A., Adams, C. (2001), The Performance Prism Perspective, *Journal of Cost Management*, Vol. 15(1): 7-15.
44. Niven, P. (2002), *Balanced Scorecard Step by Step – Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley&Sons, Inc.
45. Norreklit, H. (2000), The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1): 65-88.
46. OECD Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd ed., Economic Co-operation and Development and Eurostat, Paris
47. O'Sullivan, D., Abela, A.V. (2007), Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, *Journal of Marketing* 71 (2): 79-93.
48. Palmatier, R. W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R. (2006), Factor Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: a Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
49. Petersen, J.A., McAlister, L., Reibstein, D.J., Winer, R.S., Kumar, V., Atkinson, G. (2009), Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholders Value, *Journal of Retailing*, 85(1), 95-111.AILIsr
50. Rayport, J.F., Jaworsky, B.J. (2001), *E-Commerce*, McGraw Hill International Edition
51. Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V., Srivastava, R.K. (2004), Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Direction, *Journal of Marketing*, 68 (4): 76-89.
52. Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime is Reshaping Corporate Strategy*, New York, The Free Press
53. Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 68 (1): 109-127.
54. Sanches, R., Sanchez, R. (2005), Analysis of Customer Portfolio and Relationship Management Models: Bridging Managerial Dimensions, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 20(6) 307-316.
55. Seggie, S.H., Cavusgil, E., Phelan, S.E. (2007), Measurement of Return on Marketing Investment: A Conceptual Framework and the Future of Marketing Metrics, *Industrial Marketing Management*, 36 (6): 834-841.
56. Sheth, J.N., Sisodia, R.S. (2002), Marketing Productivity: Issues and Analysis, *Journal of Business Research*, 55(5), 349-362.
57. Sousa, S., Aspinwall, E. (2010), Development of a Performance Measurement Framework for SMEs, *Total Quality Management*, 21 (5): 475-501.
58. Stanković, Lj. (2002), Međuzavisni marketing, Ekonomski fakultet Niš
59. Stanković, Lj. Đukić S. (2004), Integrisani sistemi kontrole marketing odnosa, *Ekonomske teme*, 41 (3): 15-30.
60. Stanković, Lj. Novičević, B.,Đukić, S. (2012), Designing Corporate Sustainability Performance Measurement System, *Facta Universitatis, Series: Economics and organization*, Vol. 9 (4), str. 417-427.
61. Lovett, M.J., MacDonald, J.B. (2005), How Does Financial Performance Affect Marketing: Styduing the Marketing-Finance Relationship from a Dynamic Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 476-485.

## Abstract:

---

### Improvement an Enterprises Marketing Performance Measurement System

Ljiljana Stanković, Suzana Đukić, Ana Popović

Business conditions in which modern enterprises do business are more and more complex. The complexity of the business environment is caused by activities of external and internal factors, which imposes the need for the turn in management focus. One of key turns is related to the need of adaptation and development of new business performance evaluation systems. The evaluation of marketing contribution to business performance is very important however a complex task as well. The marketing theory and practice indicates the need for developing adequate standards and systems for evaluating the efficiency of marketing decisions. The better understanding of marketing standards and ways that managers use is a very important

factor that affects the efficiency of strategic decision-making. The paper presents the results of researching the way in which managers perceive and apply marketing performance measures. The data that were received through the field research sample enabled the consideration of the managers' attitudes on practical ways of implementing marketing performance measurement and identifying measures that managers imply as used mostly in business practice.

**Keywords:** Marketing Capabilities, Performance, Evaluation, Marketing Performance, Measure

#### Kontakt:

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

ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs  
suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs  
ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs

## Sprečavanje odlaska postojećih i pospešivanje povratka izgubljenih kupaca

Radoslav Senić, Vladimir Senić

**Rezime:** Kupci su najvrednija imovina preduzeća. Svoj opstanak, dalji rast i razvoj, preduzeće može obezbediti zadržavanjem postojećih, privlačenjem novih i povratkom izgubljenih kupaca. Zadržavanje postojećih, lojalnih kupaca je najunosniji posao, privlačenje novih kupaca je najskuplji posao, a povratak izgubljenih i često zaboravljenih kupaca je posao kome istraživači i praktičari još uvek poklanjaju malo pažnje. Strategije marketinga su se do sada uglavnom usmeravale na prve dve kategorije kupaca. Predmet istraživanja u ovom radu je upravo odlazak postojećih i povratak izgubljenih kupaca. Razmatra se životni ciklus odnosa sa kupcima i mesto upravljanja povratkom kupaca u njemu, tipovi odlaska kupaca, sam proces upravljanja povratkom i razlozi zbog kojih su kupci napustili preduzeće.

**Ključne reči:** upravljanje odnosima sa kupcima, odlazak kupaca, povratak kupaca

### UVOD

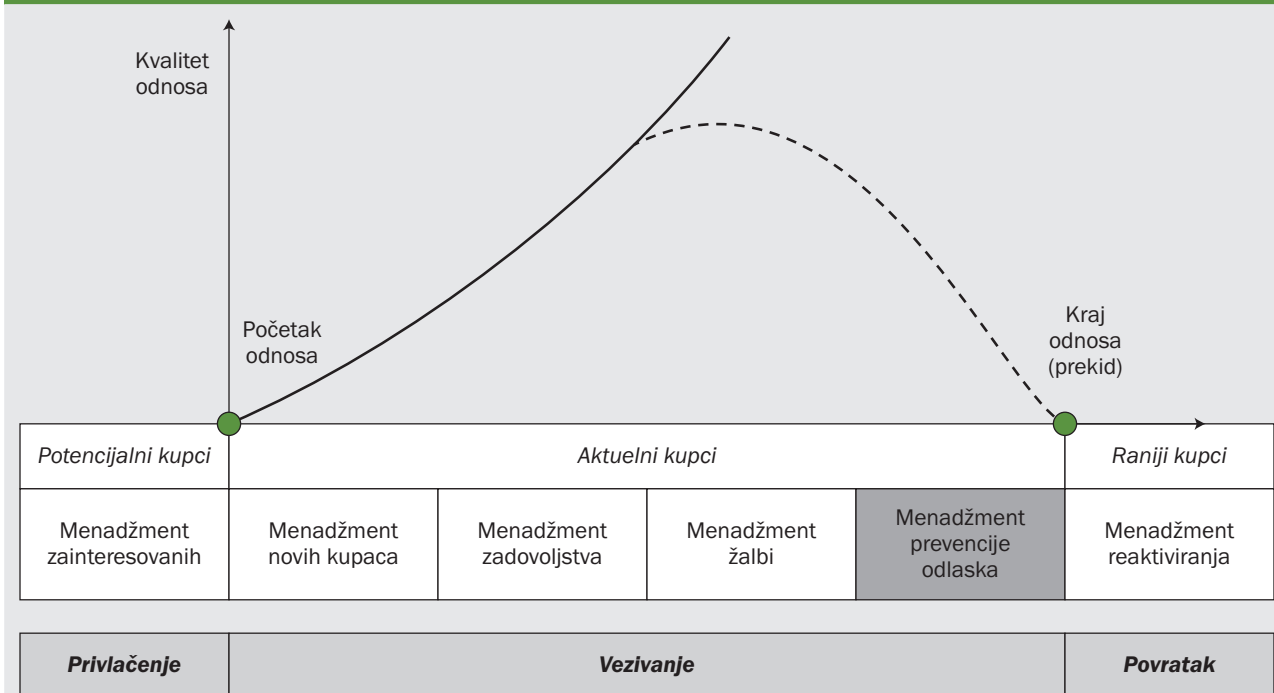
Osnova svakog uspešnog preduzeća su kupci. Preduzeće bez kupaca nema šansi za opstanak. Što preduzeće ima više vernih i zadovoljnih kupaca, to su veće njegove šanse da uspešno preživi i da svoju vrednost postojano i dugoročno povećava. Iz ovog razloga, prvi prioritet preduzeća su kupci. Rukovodstvo i zaposleni se stoga moraju, pre svega, pobrinuti za kupce, čime se stvara dobra osnova da i svi drugi stejkholderi budu zadovoljni. U zasićenim tržištima postoji opasnost da se rukovodstvo preduzeća zadovolji ubiranjem plodova protekle pionirske faze. Problem svakog preduzeća u fazi zrelosti se otuda sastoji u tome da uvede novu kontinuelnu pionirsku fazu, da stvori nove impulse i momenat ubrzanja za dalji razvoj preduzeća. U tome može uspeti na pet načina: 1) putem kontinuelnog poboljšanja i putem inovacija, 2) putem pridobijanja novih kupaca, 3) putem zadržavanja starih kupaca, 4) putem povratka kupaca koji su ga napustili, kao i 5) putem toga da preduzeće brže i bolje uči nego njegovi konkurenti (Hinterhuber, H. H., Matzler, K., 2009, str. 5-6).

Predmet ovog rada je sprečavanje odlaska postojećih i povratak izgubljenih kupaca. Najpre se raspravlja o mestu upravljanja povratkom kupaca u kontekstu upravljanja odnosima sa kupcima. Zatim o različitim interpretacijama koncepta upravljanja povratkom kupaca. Posebna pažnja se posvećuje tipovima procesa odlaska kupaca i ciljevima upravljanja povratkom kupaca. Na kraju se prikazuje sam proces povratka izgubljenih kupaca i posebno jedan od najvažnijih zadataka u tom procesu - analiza uzroka odlaska kupaca.

### 1. UPRAVLJANJE POVRAJKOM KUPACA U KONTEKSTU UPRAVLJANJA KUPCIMA

Kao osnova za razgraničenje upravljanja povratkom kupaca u kontekstu upravljanja odnosima sa kupcima (*engl.* Customer Relationship Management – CRM) služi životni ciklus odnosa sa kupcima, koji se može smatrati prenošenjem poznatog koncepta životnog ciklusa proizvoda na razvoj odnosa sa kupcima. On predstavlja dinamiku odnosa sa kupcima u različitim fazama tokom vremena i time daje okvir za sistematsku i diferenciranu analizu odnosa i nudi osnovu za izvođenje specifičnih strategija i mera marketinga koje odgovaraju intenzitetu odnosa pojedinih

SLIKA 1. Redosled zadataka CRM u životnom ciklusu odnosa



IZVOR: Michalski, S., 2006, str. 586.

faza. Prikazivanjem ponašanja tražnje u pojedinim fazama, s jedne strane, kao i redosleda zadataka upravljanja, s druge strane, model životnog ciklusa odnosa sa kupcima se može posmatrati kako sa aspekta preduzeća tako i iz perspektive kupca. Na osnovu statusa kupaca u ciklusu odnosa utvrđuju se tri centralna procesa upravljanja CRM: upravljanje novim kupcima, upravljanje vezivanjem kupaca, kao i upravljanje povratkom izgubljenih kupaca (slika 1) (Stauss, B., 2006, str. 423-442; Barten, A., 2011, str. 73; Ritschel, F., 2011, str. 24-34).

Proces sticanja (pridobijanja, privlačenja) novih kupaca ima za cilj da kod potencijalnih novih kupaca pobudi interes za preduzeće (upravljanje zainteresovanim kupcima). Proces vezivanja kupaca počinje ukoliko je iniciran novi odnos sa kupcima. On obuhvata zadržavanje novih kupaca u prvoj fazi odnosa sa kupcima (upravljanje novim kupcima), povećanje zadovoljstva kupaca u daljem toku odnosa sa kupcima (upravljanje zadovoljstvom), kao i prihvatanje i reagovanje na žalbe nezadovoljnih kupaca u okviru upravljanja žalbama. Upravljanje prevencijom odlaska se, naprotiv, bavi kupcima, čiji odnos sa ponuđačem nije više stabilan. U ovom pristupu se pokušava da identifikuje ove odnose sa kupcima i da spreči preteći odlazak. Zadatak upravljanja sprečavanja odlaska se tako nalazi u preseku između procesa vezivanja i povratka

kupaca. Cilj povratka kupaca (upravljanje ponovnim aktiviranjem) je otuda često usmeren na reaktiviranje ranijih kupaca. Slika 1 prikazuje redosled pojedinih zadataka CRM-a uz pomoć koncepta životnog ciklusa odnosa (Michalski, S., 2006, str. 585).

Pri svrstavanju pojedinih aktivnosti CRM u koncept životnog ciklusa odnosa trebalo bi imati u vidu da je ovo pre prikaz idealnog nego stvarnog stanja. U literaturi ne postoji potpuna saglasnost oko tačnog razgraničenja upravljanja povratkom kupaca od upravljanja vezivanjem kupaca. Pri tom se, u suštini, radi o pitanju kod kojih kupaca treba da se primene mere povratka. U praksi preduzeća, u svakoj fazi životnog ciklusa odnosa javljaju se faze opasnosti, koje ugrožavaju postojeće odnose i odlazak kupaca. Otuda se ne bi moglo sa sigurnošću tvrditi da se kupci, čiji se odnosi ocenjuju kao „vrlo dobri”, ne posmatraju kao ciljna grupa upravljanja sprečavanjem odlaska i eventualnog kasnijeg povratka.

Slika 1 jasno ilustruje tri noseća stuba upravljanja odnosima sa kupcima. Preduzeće može da ostvari prodaju na tri načina (Schüller, A. M., 2007a, str. 11-13; Schüller, A. M., 2007b, str. 36; Portmann, C., 2007, str. 36):

- putem lojalnih kupaca, dakle onih koji su zadovoljni i emocionalno vezani za preduzeće i njegove

proizvode/usluge, koji stoga uvek dobrovoljno, rado i ponovo kupuju i postaju aktivni preporučio - to je najunosnija vrsta;

- putem novih kupaca, koji po prvi put kupuju kod nekog preduzeća - to je najskuplja i sa stanovišta troškova najintenzivnija vrsta;
- putem otišlih, dakle ranijih kupaca, koji bi mogli da se vrate - ovo je vrsta kojoj se poklanja najmanje pažnje.

Privlačenje novih kupaca je danas u mnogim branšama potpuno iscrpljeno. Tržišta su zasićena. Sve je manje onih koji po prvi put kupuju proizvod/uslugu. Rast se može ostvariti samo još na račun konkurenata. Mora se, dakle, usmeriti na kupce konkurencije. Kupci se mogu preoteti, ali samo još uz značajne popuste u ceni, što dovodi do toga da novi posao jedva da još može biti rentabilan, barem u kratkom roku.

Mnoga preduzeća su u međuvremenu spoznala prednosti održavanja (vođenja brige) o postojećim kupcima. Najjednostavnije je ostvariti prodaju sa postojećim kupcima. Postojeći kupci nude često još uvek potcenjeno, vrlo unosno i sa aspekta troškova pogodno područje za obradu. Potpuno iskorišćavanje profitabilnih poslova sa postojećim kupcima je najpoželjnije upravo tamo gde su visoki troškovi sticanja novih kupaca.

Pa ipak, i vođenje brige o postojećim kupcima sve više postaje sve teže. Kupci su postali informisaniji, iskusniji, a i agresivniji - i jednostavno nisu zaista tako zadovoljni. Njihovi zahtevi postaju sve više pretenciozni, osetljivost na cenu raste. Klasične strategije vezivanja kupaca više ne funkcionišu. Spremnost na promenu proizvoda, brenda, prodajnog objekta je društveno prihvatljiva. I ona se dramatično povećava. Nastupaju nelojalni kupci.

U mnogim preduzećima aktivnosti se koncentrišu na ova dva noseća stuba prodaje. Kupci koji su napustili preduzeće često se zaboravljaju („daleko od očiju, daleko od sećanja”). Preostaje, dakle, samo još treći stub u upravljanju odnosima sa kupcima: izgubljeni kupci - jedan još nedovoljno otkriven potencijal sa znatnim šansama za prinos. U krugu ranijih kupaca ležu unosan potencijal prinosa. Na taj način, profesionalni povratak kupaca sve više ulazi u žižu interesovanja. On se može razviti u značajnu konkurentsku prednost. Ko je imao posla više od jednog jedinog puta sa kupcima, za njega se uvek isplati da investira vreme i novac u ponovno aktiviranje kupaca, što je po mnogim stavkama očito povoljnije i često jednostavnije od sticanja novih kupaca. Raniji kupci već imaju iskustva sa preduzećem, već poznaju njegove proizvo-

de i usluge. Često su samo neke sitnice ili nesporazum najlutile i oneraspoložile kupce. Doba vest je to što ljudi, po pravilu, brzo zaboravljaju i rado opraštaju. Prema tome, mnogi raniji kupci su posle toga spremni da pruže drugu šansu preduzeću, ako se samo pristojno zamole za to - i ako im se povratak malo “zasladi”.

The Consulting Company (TCC) je u svojoj studiji došla do saznanja da su odnosi troškova između povratka starih i privlačenja novih kupaca otprilike 1:3 do 1:4. U drugoj studiji, koja se bavi upravljanjem povratka kupaca, navode se sledeći odnosi između troškova sticanja novih kupaca, povratka izgubljenih kupaca i vezivanja kupaca po kupcu: 6:3:1 (Sauerbrey, C., 2000, str. 18). Pritom, mnoga istraživanja i izveštaji iz prakse stalno ukazuju (Schüller, A. M., 2007a, str. 13):

- da je stopa zaključenih poslova pri reaktiviranju ranijih kupaca često viša nego u novim poslovima;
- da su srazmerno niži troškovi povratka izgubljenih kupaca nego sticanja novih kupaca;
- da je rentabilnost kupaca koji su se vratili često viša od one kod novih kupaca;
- da je lojalnost kupaca koji su se vratili često viša od one kod novih kupaca.

Ako su sadašnji kupci najproduktivniji izvor dodatnog ili ponovnog posla preduzeća, izgubljeni kupci verovatno predstavljaju drugi najbolji izvor dodatnog posla. Ma koliko to neobično moglo da zvuči, prodaja onim kupcima koji su odbili prodavca može biti mnogo povoljnija sa aspekta troškova nego prodaja onima koji nisu nikada probali proizvode ili usluge preduzeća. Vavra (1995, str. 220-221) navodi sledeće razloge za to:

- Uz retke izuzetke, kupci generalno ne odbacuju u potpunosti prodavca od kojeg su ranije kupovali proizvode i usluge. Oni mogu trenutno prestati da posluju sa tim prodavcem, ali ostaju i dalje dostupni i reaguju na napore prodavca.
- Raniji ili prošli kupci često zadržavaju osećaj lojalnosti ili afiniteta prema prodavcu. Posle kupovanja neke marke u brojnim ciklusima nabavke, ona postaje stari prijatelj i teško je odbiti marku koja se ranije koristila.
- Izgubljeni kupci su možda otišli zbog toga što su bili razočarani (ne)sposobnošću prodavca da zadovolji njihova očekivanja. Posle prikupljanja performansi od jednog ili više konkurenata, oni mogu biti manje zahtevni ili da više prihvataju vođenje posla na način kako to čini prodavac (uvereni da ni drugi nisu ništa bolji).

- Prodavac bi trebalo, pre svega, da ustanovi šta je izazvalo nezadovoljstvo kupca da ga napusti. Ako o tome postoje podaci, prodavac može biti sposoban da povрати kupce putem kontaktiranja sa njima kada se bude ustanovilo u čemu je problem.
- Identitet i preferencije izgubljenih kupaca su poznati. Iste informacije o potencijalnim kupcima možda ne postoje ili su vrlo skupe za pribavljanje.

Institut za istraživanje tržišta Ciao GmbH je sproveo internet studiju za usluge kupcima u Nemačkoj i utvrdio da samo 12% ispitanih ne želi da se ni pod bilo kakvim okolnostima vrati svom ranijem ponuđaču usluga, odnosno da je 9 od 10 izgubljenih kupaca spremno da se vrati. Na pitanje: „Šta bi neka firma, koja vas je zbog loše usluge kupcima izgubila kao kupca, morala da učini da bi vas ponovo vratila?“ 1.000 učesnika je na sledeći način odgovorilo na unapred date mogućnosti (Schüller, A. M., 2013):

- 28% dokazati da sam joj važan kao kupac,
- 24% dokazati da su poboljšane njene usluge kupcima,
- 20% ponuditi mi neki popust u ceni, odnosno kredit,
- 12% ništa, nikada se neću vratiti,
- 7% da bolje obuču zaposlene na pružanju usluga kupcima,
- 6% izviniti se,
- 2% menadžer bi morao da me kontaktira.

## 2. RAZLIČITE INTERPRETACIJE POJMA UPRAVLJANJE POVRAJKOM KUPACA

U literaturi se može naći mnoštvo termina za povratkupaca, odnosno upravljanje povratkom kupaca: Recapturing Lost Customers, Customer Winback, Customer Reacquisition Management, Relationship Revival, Regain Management, Customer Recovery, Recovery Management, Rückgewinnungsmanagement, Kundenrückgewinnungsmanagement.

Definicije povratka kupaca, odnosno upravljanja povratkom kupaca izvode se iz postavljanja pitanja, kada dolazi do primene mera povratka kupaca. O tome do sada u literaturi ne postoji jedinstveno shvatanje, tako da se mogu razlikovati dve suštinske varijante interpretacije. Različita shvatanja se svode na problematiku razgraničenja između vezivanja kupaca i povratka kupaca, koje opet rezultiraju iz postavljanja pitanja, od kada se kupac može označiti kao „izgubljen” ili „otišao”, koji je prešao ili migrirao kod dru-

gog dobavljača napustivši ranijeg (Barten, A., 2011, str. 83).

Prema prvoj interpretaciji pojma, na osnovu statusa odnosa sa kupcem (potencijalni, sadašnji, raniji) utvrđuje se jasno, nedvosmisleno, definitivno, eksplicitno razgraničenje upravljanja povratkom kupaca od ostalih područja upravljanja kupcima. U fokusu aktivnosti povratka su, prema tome, samo raniji kupci (Stauss, B., 2006, str. 434; Michalski, S., 2006, str. 586).

Druga interpretacija pojma se bazira na proširenom, obuhvatnijem shvatanju pojma, koji sadrži i takve mere koje se primenjuju preventivno za sprečavanje gubljenja kupaca i otuda se pre može shvatiti kao proaktivni pristup. Prema tome, shodno statusu kupaca, u obzir se uzimaju pored ranijih kupaca i sadašnji kupci. Ovo shvatanje proističe iz toga da stvarnom odlaganju kupaca prethodi većinom „odlaženje u dušu”, koje se ogleda u promeni namere kupca. Odluka o promeni često se provlači tokom dužeg vremenskog perioda, pošto kupci vagaju prednosti i nedostatke odnosa. Upravljanje povratkom, prema tome, cilja ne samo na ponovno uspostavljanje ranije već završenih odnosa, nego i na smanjenje dovršavanja odnosa koji su ugroženi odlaskom kupca (upravljanje sprečavanjem odlaska kupaca) (Barten, A., 2011, str. 84-879).

Diskusija o razgraničenju upravljanja povratkom kupaca i teškoća jasnog definisanja počivaju, pre svega na činjenici da se ne može tačno odrediti kada se kupac može smatrati kao neko ko je „otišao” ili je „izgubljen”, jer to zavisi od brojnih faktora. U teoriji i praksi po ovom pitanju nema jedinstvenog shvatanja, koje bi važilo za celu branšu i za sve forme poslovnih odnosa. Generalno, mogle bi se razlikovati dve osnovne definicije. Odlazak kupaca u užem smislu odnosi se samo na takve postupke (slučajeve) završavanja koje kupac jasno signalizira preduzeću. Ova definicija uzima u obzir ipak isključivo ugovorne, odnosno formalizovane odnose kupaca i otuda ne može imati opštu važnost. Odlazak kupaca u širem smislu, nasuprot, obuhvata sve odluke i mere kupca usmerene na završetak poslovnog odnosa i to nezavisno od toga da li su one eksplicitno ispoljene ili dolaze do izražaja kroz promenjen način ponašanja. Prema tome, odlasku se može govoriti kada kupac traži proizvod ili uslugu kod drugog ponuđača (promena ponuđača/marke), njegova tražnja se smanjuje ili sasvim prestaje da traži proizvod, odnosno uslugu (Barten, A., 2011, str. 87-88).

### 3. TIPOVI PROCESA ODLASKA KUPACA

Postoje četiri tipa procesa prelaska/odlaska kupaca, koji bi mogli da se diferenciraju prema dužini završetka procesa i snazi reakcije potrošača prema davaocu usluge (slika 2) (Bruhn, M., Georgi, D., 2006, str. 129-131; Senić, R., Senić, V., 2008, str. 237-238).

Završetak odnosa tipa 1 je brz i kompletan i konačan. Na primer, klijent iznenada i odjednom povlači novac iz jedne banke i ulaže ga u drugu banku. Ovaj tip okončanja poslovnih odnosa je čak još relevantniji kod uslužnih delatnosti gde ne postoje ili su niske barijere za prelazak, a često ih nalazimo u bankarskom sektoru, ili kada se više ne posećuje restoran ili ne koristi određeni avio-prevoznik. Ovaj tip je često povezan sa ozbiljnim razlozima za prelazak koji kupcu nude alternativu za prelazak. Jedva da ima vremena za davaoca usluge da spreči prekidanje odnosa i verovatnoća povratka kupaca je mala.

Slično tipu 1, okončanje poslovnih odnosa tipa 2 ne može da pruži mogućnost ponovnog uspostavljanja odnosa. Međutim, proces između događaja koji se smatra povodom za prekid odnosa i konačnog prekida traje duže. Na primer, klijent advokata je razočaran uslugom, jer je u nekoliko prilika dobio neispravan savet. Klijent u početku razmatra pitanje promene advokata, ali je ubeđen da su ove greške bile izuzeci i pruža advokatu drugu šansu da poboljša uslugu. Međutim, loš savet konačno dovodi do značajnih finansijskih gubitaka za klijenta, što navodi klijenta da prekine poslovni odnos i nije spreman da ga ponovo nastavi bez obzira na to šta bi moglo da se desi. Ako bi davalac usluge shvatio negativne percepcije kupca, možda bi bilo dovoljno vremena da se reaguje na razmišljanja kupca o prelasku i vraćanje odnosa na njegov originalni nivo intenziteta.

Završetak odnosa tipa 3 je sličan tipu 1 u pogledu dužine prekida procesa. Kao i u tipu 1, prekid procesa kratko traje. Međutim, taj prekid je slab i kupci ne prelaze potpuno ili se mogu ponovo vratiti. Primer je promena mobilnog operatera. Ovaj tip prekida odnosa ostavlja davaocu usluga šansu da reaguje na prekid odnosa. Međutim, takve reakcije treba da se dogode brzo, jer kada kupac jednom potpiše ugovor sa novim mobilnim operaterom, on ne može da se vrati do isteka novog ugovora.

Završetak odnosa tipa 4 se karakteriše slabim i dugim prekidom odnosa. Proces prekida se nastavlja tokom dugog perioda i još uvek neće biti kompletan i konačan na kraju procesa. Uzmimo osobu koja ima sezonsku kartu i redovno posećuje fudbalske utakmice kluba za koji navija. Tokom studija u drugom

gradu, te posete postaju rede. Kasnije, kada se zaposli kao konsultant u nekoj konsultantskoj kući i mora da putuje širom zemlje, prisustvo utakmicama omiljenog kluba se svodi na dva do tri puta po sezoni. U ovom slučaju, navijač nije sasvim prestao da dolazi na utakmice, ali su se posete veoma proridile, samo kada za to ima vremena. Ovaj tip završetka odnosa nudi najviše šanse za nastavljnje odnosa. Pošto je još uvek navijač kluba, klub može lako da ga kontaktira i ponudi mu i druge proizvode i usluge koji više odgovaraju njegovim sadašnjim potrebama.

### 4. CILJEVI UPRAVLJANJA POVRAJKOM KUPCA

Primarni cilj upravljanja povratkom kupaca je najpre maksimalni povratak izgubljenih kupaca na rentabilan način. Pored toga, dobijena saznanja treba iskoristiti da bi se što je moguće više smanjio budući gubitak kupaca i time povećala njihova lojalnost, kao i poboljšale usluge i interni procesi putem analize uzroka odlaska kupaca. Ovi najviši ciljevi mogu se dalje specificirati (Stauss, B., Friege, C. (1999), str. 348; Schüller, A. M., 2013)):

- ostvariti potencijalne prodaje i profite u budućnosti putem ponovnog uspostavljanja poslovnog odnosa,
- fluktuaciju kupaca treba trajno obuzdati,
- visoke troškove za povratak izgubljenih kupaca treba svesti na minimum,
- treba učvrstiti reputaciju preduzeća kao fokusiranog na kupce,
- izbeći negativnu usmenu propagandu od kupaca koji su otišli zbog njihovog nezadovoljstva sa nekim aspektom ponude preduzeća,
- nedostatke koji su bili razlog za odlazak kupaca treba otkloniti i troškove greške koji iz toga nastaju ubuduće smanjiti,
- ponudu proizvoda/usluge treba poboljšati korišćenjem svih informacija koje su kupci koji su otišli naveli kao razlog za odlazak,
- treba stvoriti dobru osnovu za „drugom lojalnost” rentabilnih kupaca.

Ovi ciljevi upravljanja povratkom kupaca mogu biti ostvareni samo ako se stvori baza informacija putem analize kupaca, ako se oblikuje i sprovede određeni dijalog sa kupcima (i prema tome modifikuju ponude) i ako se kontroluje rentabilnost upravljanja povratkom kupaca.

## 5. PROCES UPRAVLJANJA POVRAJKOM IZGUBLJENIH KUPACA

Povratak kupaca se oblikuje kao kompleksan proces, koji pred preduzeće postavlja mnogobrojne zadatke kod organizacije i sprovođenja. Pre prikaza samog procesa daćemo jednu od najčešće navođenih definicija upravljanja povratkom kupaca: upravljanje povratkom obuhvata planiranje, sprovođenje i kontrolu svih procesa, koje preduzeće preduzima sa svrhom da zadrži kupce koji stavljaju do znanja da prekidaju poslovni odnos, odnosno da ponovo privuče kupce koji su već raskinuli poslovni odnos (Stauss, B., Friege, C., 1999, str. 348).

Upravljanje povratkom kupaca počinje tamo gde sve mere „lojalizacije“, odnosno vezivanja kupaca ostaju bezuspešne, dakle kada kupac zvanično, otvoreno najavljuje da se poslovni odnos završava, odnosno napušta preduzeće bez reči. Prema tome, postoje dva aspekta (Stauss, B., 2006, str. 434; Schüller, A. M., 2007a, str. 14; Schüller, A. M., 2007b, str. 36):

- upravljanje odlaskom sa ciljem odvratanja kupca od te namere, odnosno odustajanja od odlaska,
- upravljanje revitalizacijom sa ciljem ponovnog uspostavljanja prekinutog, odnosno zamrlog poslovnog odnosa.

Sada se radi o tome da se sazna ko je iz kojih razloga otišao i kada i kako hoće ponovo da se vrati, kako bi se to u drugom pokušaju uradilo bolje. Posebna aktuelnost i relevantnost strategije povratka kupaca može se posebno utvrditi iz rastuće spremnosti kupaca na promenu.

Osnovu skoro svih naučnih doprinosa, koji se bave fenomenom sistematskog povratka kupaca na konceptijskom nivou, predstavljaju radovi Staussa, koji se može smatrati pretećom u ovoj oblasti istraživanja - posebno ako se ima u vidu literatura sa nemačkog govornog područja. U središtu njegovih doprinosa nalazi se, pored ostalog, jedan doprinos koji je orijentisan na upravljanje, koji obuhvata tri suštinska područja: analizu povratka, odnosno odlaska, aktivnosti povratka i kontroling povratka. Po njegovom mišljenju, proces upravljanja povratkom kupaca se sastoji od analize povratka, akcija vezanih za povratak i kontrolinga povratka, a svaka od ovih faza se sastoji od seta specifičnih zadataka (Stauss, B., Friege, C., 1999, str. 349).

Ovaj osnovni doprinos je u međuvremenu prihvaćen i dalje razvijan od mnoštva istraživačkih doprinosa, što je imalo za rezultat niz varijacija procesa sa rasponom od dve do sedam faza, a najčešće četiri ili pet, uz dodavanje dela koji nedostaje - identifikovanje

kupaca koji su otišli (Ritschel, F., 2011, str. 46; Schöler, A., 2006, str. 609; Schüller, A. M., 2007a, str. 14; Schüller, A. M., 2007b, str. 36; Portmann, C., 2007, str. 36).

Posle uporedne analize brojnih doprinosa na ovu temu, mogli bi se utvrditi sledeći suštinski koraci procesa (Barten, A., 2011, str. 106):

1. Analiza odlaska
  - Identifikacija otišlih kupaca putem utvrđivanja odlaska kupaca
  - Analiza razloga za odlazak
  - Analiza vrednosti kupaca i segmentacija kupaca
2. Aktivnosti povratka kupaca
  - Dijalog, odnosno komunikacija o povratku
  - Mere za povratak
3. Kontroling povratka
  - Analiza uspeha, odnosno analiza troškovi-koristi.

Uz to dolazi kao dalji, važan sastavni deo stvaranje internih pretpostavki (informaciono-tehnoloških, organizacionih, ličnih) za sprovođenje, odnosno primenu ovog procesa. U nastavku izlaganja obradićemo samo jedan od važnih zadataka iz prve faze procesa - analiza razloga za odlazak kupaca.

## 6. RAZLOZI ODLASKA KUPACA

Posle analize izgubljenih kupaca, prelazi se na utvrđivanje razloga njihovog odlaska. Saznanja iz analize razloga za odlazak kupaca su od centralnog značaja u procesu upravljanja povratkom. Oni opredeljuju angažovanje i oblikovanje mera za povratak, kao i njihov uspeh, jer se iz njih može izvući verovatnoća uspeha povratka. U zavisnosti od toga koji su razlozi za odlazak kupaca, postoje manje ili veće mogućnosti za njihov povratak.

Uprkos troškova i iskrenih napora većine preduzeća da izbegnu gubljenje kupaca, kupci ne ostaju sa preduzećima zauvek. Kada stvari krenu loše, kupac ima dobar razlog da napusti preduzeće i kaže drugima da ne kupuju njegov proizvod ili koriste usluge. Kupci koji napuštaju firmu su mač sa dve oštrice: ne samo da firma gubi određeni posao koji je sa njima obavljala, već se ozbiljno dovodi u pitanje dobijanje budućih poslova sa novim kupcima zbog negativne usmene propagande. Otuda je uspešan oporavak neophodan da bi se sačuvali i čak uspostavili odnosi. Dobar oporavak može preokrenuti ogorčene, frustrirane kupce u lojalne kupce. On može, u stvari, da kreira veći goodwill nego da su stvari tekle bez problema od samog početka.

Pa ipak, kada kupci napuste preduzeće, oni predstavljaju realan marketing paradoks. Prodavci će se verovatno složiti da izgubljeni kupci mogu biti izvor dragocenih informacija (npr. šta ih je navelo da napuste dotadašnjeg prodavca), i još, zbog toga što izgubljeni kupci mogu biti smatrani dokazom neuspeha prodavca, može postojati tendencija da se oni prikriju, zaborave ili ignorišu. Na kraju krajeva, mali broj rukovodilaca želi da se suoči sa svojim greškama.

Zašto kupci prekidaju poslovni odnos, napuštaju sadašnjeg i prelaze kod novog prodavca? Pri razmatranju razloga za odlazak radi se o zadatku istraživanja tržišta, kojem treba da pristupi svako preduzeće u okviru upravljanja povratkom kupaca. Po pravilu, radi se o brojnim različitim, individualnim i situaciono uslovljenim razlozima, koji zahtevaju diferenciranu obradu. Za to postoji mnoštvo različitih postupaka, kako kvantitativnih tako i kvalitativnih. Zbog njihovog mnoštva i heterogenosti potrebno je strukturiranje i sistematizovanje razloga za odlazak prema vrsti i poretku, kao i njihova ocena u vezi sa mogućnošću uticaja i otklanjanja odlaska. U tu svrhu je razvijen važan doprinos za kategorizaciju, koji razloge za odlazak grupiše u tri kategorije: 1) razlozi za prelazak koji su vezani za davanje usluge, 2) razlozi za prelazak koji su vezani za kupca i 3) razlozi za prelazak koji su vezani za konkurenciju (Bruhn, M., Georgi, D., 2006, str. 127-128; Schöler, A., 2006, str. 613-615; Michalski, S., 2006, str. 589; Barten, A., 2011, str. 109-110; Senić, R., 1999, str. 19-21).

Razlozi prelaska koji su vezani za davanje usluge su najtešnja veza sa uzrocima zadržavanja kupaca. Tendencija kupca da promeni prodavca je veća kada kupac nije zadovoljan sa sadašnjim provajderom i njegovim uslugama. U zavisnosti od uslužne delatnosti, razlozi za ovo nezadovoljstvo mogu biti različiti. U mobilnoj telefoniji cena je važan razlog za promenu provajdera, dok je u bankama i restoranima ponašanje zaposlenih važan razlog. Ova kategorija razloga za prelazak je kategorija sa kojom davalac usluga može najlakše da upravlja i otuda najvažniji izvor za izbegavanje napuštanja kupaca.

Kupci će napustiti prodavca zbog nekog od brojnih razloga, od kojih su neki pod kontrolom prodavca, a neki nisu. U većini slučajeva kupci napuštaju prodavca zbog osećaja nezadovoljstva koji vremenom raste. Većina preduzeća ne propada zbog ogromne greške ili gluposti. Većina propada zbog toga što vremenom polako gubi kontakt sa svojim kupcima. Naime, veliki broj menadžera je primarno okrenut postignutim finansijskim rezultatima, dok se stepen ostvarenog zadovoljstva kupaca zanemaruje (Marinković, V., 2012,

str. 61). Ovo rezultira kupčevom indiferentnošću prema postojećem dobavljaču i spremnošću da posluju sa novim dobavljačima – koji uvek vrebaju priliku da iskoriste takvu indiferentnost (Griffin, J., 1997, str. 186).

Studija Rockefellerove fondacije o izgubljenim kupcima našla je da kupci odlaze iz sledećih razloga (Griffin, J., 1997, str. 186):

- 14% odlazi zbog reklamacija koje nisu obrađene,
- 9% odlazi zbog konkurencije,
- 9% odlazi zbog relokacije,
- 68% odlazi ne navodeći specijalan razlog.

Ako se pogleda ovaj poslednji podatak „bez specijalnog razloga”, onda se može zaključiti da kupci odlaze zbog benignog zanemarivanja, zbog toga što ne osećaju nikakvu posebnu vezanost za preduzeće. U drugom izvoru, (Meister, U., Meister, H., 1998, str. 32) imajući u vidu pre svega uslužna preduzeća, navode se sledeći uzroci za gubitak kupaca:

- cena za proizvod ili uslugu 9%,
- kvalitet proizvoda ili usluge 14%,
- ponašanje zaposlenog osoblja 68%,
- ostali razlozi 9%.

Kupci mogu da odu zbog toga što proizvod ili usluga nisu ispunili njihova očekivanja ili zbog toga što je osoba za kontakt bila nepažljiva ili gruba. Kupci odlaze i zbog toga što se preseljavaju ili im je jednostavno neki drugi prodavac ponudio bolje uslove. Najčešći razlozi zbog kojih kupci prestaju da patroniziraju organizaciju su sledeći:

1. Nezadovoljstvo proizvodom, isporukom, instalacijom, uslugama ili cenom. Sve dok kupac može da toleriše događanje kasne isporuke, netačne isporuke, čak lošeg kvaliteta proizvoda, nije verovatno da će na današnjem konkurentskom tržištu da ostane lojalan imajući u vidu ponovljene slučajeve. Povećanje cene može da ima isti efekat, posebno ako kupcu nije bila data napomena dovoljno vremena unapred.
2. Loša obrada žalbi. Ovo je jedna instanca u kojoj jedan incident može da izgubi kupca. Ako kupac oseti da je njegova žalba ignorisana, minimizirana ili na drugi način zloupotrebljena, potražiće šansu kod nekog drugog dobavljača.
3. Neodobranje promena. Svaki put kada se izvrši promena u ceni, politici ili prodajnoj operativi, povređeni su odnosi sa kupcem. Neki kupci se zbog toga mogu toliko naljutiti da potpuno prestanu da kupuju.

4. Nezadovoljstvo tretmanom. Sadašnjim kupcima se obično ne poklanja pažnja i učtivost koju zaslužuju. Njihova prisnost, familijarnost često dovodi do toga da budu tretirani na neadekvatan (često grub) način. To je glavna greška - svi kupci moraju biti tretirani sa jednakim respektom.
5. Novi ljudi ili nova politika kod kupaca. Promene u situaciji kupca mogu da poremete odnos sa prodavcem, bez krivice samog prodavca. Najbolja odbrana je biti oprezan na takve mogućnosti i pokušati da se anticipira i neutrališe njihov uticaj.
6. Prihvatanje konkurentne ponude. Nijedan kupac, bez obzira na to koliko dugo posluje sa preduzećem, nije zagarantovan posle zadnje potpisane porudžbine. Konkurencija je uvek spremna da uskoči i ponekad pridobije kupca.

Prodavac se ne okrivljuje uvek direktno. Kupci koji odlaze neće dobrovoljno reći da su nezadovoljni, ali to mogu njihove akcije. Nezadovoljni kupci često pokazuju jedno ili više od ovih ponašanja pri kupovini - koja ih sve više udaljavaju od prodavca: kupac sve sporije dostavlja svoju saglasnost na predloge prodavca, uskraćuje se pristup višem nivou menadžmenta, usporava se tok kupčevih podataka, planovi za buduću saradnju postaju sve kraći, obustavlja se kupovina jednog ili više proizvoda ili usluga, smanjuje se obim poslovanja. Ovi znaci su često simptomi narastajućeg nezadovoljstva. Ako jesu, beskorisno je napasti ih direktno. Umesto toga, moraju se otkriti uzroci nezadovoljstva kupaca (Griffin, J., 1997, str. 187).

Pored razloga koji mogu ležati u nezadovoljstvu kupaca, postoje i druge mogućnosti zbog kojih kupci mogu da napuste davaoca usluge, jer se i zadovoljni kupci ne ponašaju uvek lojalno. Neka istraživanja navode da 60% do 80% kupaca koji prekidaju poslovne odnose su ranije bili zadovoljni ili vrlo zadovoljni. Mogući razlozi za to mogu biti uzroci koji su vezani za same kupce ili konkurenciju.

Razlozi prelaska koji su vezani za kupca odnose se primarno na karakteristike kupca sa manje ili više direktnom povezanošću sa davaocem usluge. Ove karakteristike se odnose na starost, pol, preferencije, stil života itd. kupca i direktno su povezane sa kupčevim potrebama vezanim za usluge fokalnog provajdera. Individualne potrebe direktno utiču na kupčev potencijal iz perspektive davaoca usluge. Na primer, kada se kupac preseli u drugi grad, verovatno će promeniti lokalnu banku i koristiti usluge banke u gradu gde se preselio. Davalac usluge ne može da kontroliše razloge prelaska koji su vezani za kupca. Firma može samo da se pomiri sa tom situacijom, ona ne može da je menja.

Razlozi prelaska koji su vezani za konkurenciju, kao treća kategorija, mogu dovesti do toga da kupci napuste svoje ranije davaoce usluga. U većini uslužnih delatnosti postoji žestoka konkurencija među davaocima usluga. Kupčevo ponašanje retko zavisi samo od ponašanja sadašnjeg provajdera i njegove usluge, nego i od konkurenata. Konkurentski faktori koji mogu uticati na pelazak kupca su svi aspekti kvaliteta usluge. Na primer, ako je osnovni kriterijum kupovine kod kupca usluga mobilne telefonije sama cena usluge, on će jednostavno uporediti cene svog sadašnjeg mobilnog operatera i njegovih konkurenata. Ovom kategorijom razloga, kao i onom vezanom za same kupce, davalac usluge može manje da upravlja, ali mora da je ima u vidu. Pa ipak, davalac usluge ima mogućnost da reaguje na ponašanje konkurenta.

Jasno je da očuvanje lojalnosti klijenta zavisi od sposobnosti preduzeća da brzo identifikuje nezadovoljstvo i odmah reaguje. Ako preduzeće ne zna da klijent ima problema sa njim, male su šanse da će problem biti otklonjen pre nego što klijent pređe kod konkurenta. Stalno praćenje i traženje povratnih sprega od kupaca je veoma bitno za zadržavanje lojalnih kupaca. Ako neka organizacija zna zašto su kupci prestali sa njom da posluju, onda joj to pruža šansu da ispravi njeno ponašanje i, po mogućstvu, povrati kupce.

Da bi imali korist od kupčevog konstruktivnog inputa, prodavci bi trebalo da tretiraju izgubljene kupce kao mogućnosti za učenje. U tom pogledu, oni nude dragocene informacije koje se mogu upotrebiti za identifikovanje i rešavanje problema pre nego što problemi deluju na mnogo više kupaca.

Neki marketing praktičari vode kampanju protiv gubljenja ijednog kupca. Njihov cilj je da dostignu nulto prelaženje kod drugih davalaca usluga (Reichheld, F. F., Sasser, W. E., 1990, str. 108-111). Ovo je cilj dostojan divljenja, ali visoko idealistički cilj, nešto što je van dodira sa prekom potrebom realnog sveta. U realnosti, većina kupaca koji pređu kod drugih se ignoriše, a da se pri tome nikada ne postavi pitanje zašto su otišli i da se ne kaže da će oni biti izgubljeni. Više realan i dragocen kompromis za današnje prodavce može da bude da nastoje da to prelaženje kupaca kod konkurenata svedu na najmanju moguću meru, ako već ne mogu da ga eliminišu.

Bilo šta da je navelo nekog kupca da pređe kod drugog ponuđača, može isto tako podstaći mnoge druge da ga slede. Ideja je da se ti prelazi koriste kao signali za rano upozoravanje - da se od onih koji su prešli sazna nešto o tome zašto su napustili preduzeće i da se ta informacija koristi za poboljšanje poslovanja.

## ZAKLJUČAK

Koncepualna razmatranja i dosadašnja iskustva pokazuju da strategija preduzeća koja se svodi samo na privlačenje novih i zadržavanje postojećih kupaca često nije dovoljna za uspešan opstanak, dalji rast i razvoj i da je istu potrebno dopuniti povratkom izgubljenih kupaca. Putem strategije povratka izgubljenih kupaca mogli bi da se obezbede buduća prodaja i profit, troškovi za zamenu izgubljenih kupaca svedu na minimum, smanji negativna usmena propaganda od strane otišlih kupaca i dobiju dragocene informacije za poboljšanje ponude na tržištu i interni procesi

učine efikasnijim. Da bi se ovo postiglo, neophodan je poseban proces upravljanja kupcima, koji se sastoji od elemenata analize odlaska, akcija na povratku izgubljenih kupaca i praćenja povratka kupaca. Bitan element ovog procesa je detaljna analiza uzroka odlaska, kojoj je u radu posvećena posebna pažnja.

Očito da je upravljanje povratkom izgubljenih kupaca važna dopuna sticanju i zadržavanju kupaca. U poređenju sa ovim područjima upravljanja kupcima, prisutan je nedostatak znanja i velika potreba za daljim istraživanjem u ovoj oblasti, u svim njenim elementima.

## Reference:

- Barten, A. (2011), *Rückgewinnungsmanagement öffentlicher Theaterbetriebe: Relevanz, Voraussetzungen, Handlungsempfehlungen*, Inauguraldissertation, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen.
- Bruhn, M., Georgi, D. (2006), *Services Marketing: Managing The Service Value Chain*, Prentice Hall/Financial Times/Pearson Education, Harlow, England.
- Griffin, J. (1997), *Customer Loyalty - How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Hinterhuber, H.H., Matzler, K. (Hrsg.) (2009), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*, 6., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Marinković, V. (2012), *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti – orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- Meister, U., Meister, H. (1998), *Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich*, 2. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien.
- Michalski, S. (2006), „Kündigungspräventionsmanagement“, u Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 583-604.
- Portmann, C. (2007), „Viel Potenzial liegt brach“, *Organisator*, Vol. 2, No. 9, str. 36-38.
- Reicheld, F.F., Sasser, W.E. (1990), „Zero Defection: Quality Comes to Service“, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, str. 105-111.
- Ritschel, F. (2011), *Kundenrückgewinnungsmanagement im stationären Einzelhandel*, Dissertation Universität Halle-Wittenberg, Gabler Verlag/Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Sauerbrey, C. (2000), *Studie zum Customer Recovery Management von Dienstleistern - Ergebnisbericht*, Arbeitspapier 45/00, FB Wirtschaft der FH Hannover, Januar, str. 18.
- Senić, R. i Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, Prizma, Kragujevac.
- Senić, R. (1999), „Zadržavanje kupaca (retencioni marketing)“, *Ekonomski horizonti*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, Vol. 1, No. 1-2, str. 9-28.
- Schöler, A. (2006), „Rückgewinnungsmanagement“, u Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 605-631.
- Stauss, B., Friege, C. (1999), „Regaining Service Customers: Cost and Benefits of Regain Management“, *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 4, str. 347-361.
- Stauss, B. (2006), „Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs Lebenszyklus“, u Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 421-442.
- Schüller, A. M., (2007a), *Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen*, Orell Füssli Verlag, Zürich.
- Schüller, A. M., (2007b), „Kunden zurückgewinnen - in nur fünf Schritten“, *IO New Management*, Nr. 5, str. 36-39.
- Schüller, A. M., *Zweite Chance beim Ex*, [http://www.anneschueller.de/rw\\_e13v/schueller3/usr\\_documents/checkliste\\_Comeback5lang.pdf](http://www.anneschueller.de/rw_e13v/schueller3/usr_documents/checkliste_Comeback5lang.pdf), pristupljeno: 20.11.2013.

## Summary:

---

### Preventing Customer Defection and Stimulating Return of the Lost Customers

Radoslav Senić, Vladimir Senić

Customers represent company's most valuable asset. Company can assure its survival, further growth and development by retaining existing, attracting new and returning lost customers. Retaining existing, loyal customers is the most profitable business activity, attracting new ones is the most expensive, while returning lost and frequently forgotten customers is a type of business activity that still generates modest interest among researchers and practitioners. So far, marketing strategies have been mainly directed towards the first two categories of customers. The

objective of this paper is dedicated to customer defection and returning lost customers. Paper discusses customer relationship life-cycle and the significance of managing customer return within it, types of customer defections, the process of managing return, as well as, the reasons that led to customer defection.

**Key words:** Customer relationship management, customer defection, returning of lost customers

#### Kontakt:

**Radoslav Senić**

Fakultet a hotelijerstvo i menadžment Vrnjačka Banja

**Vladimir Senić**

Fakultet a hotelijerstvo i menadžment Vrnjačka Banja  
vsenic@yahoo.com

## Konkurentnska prednost i korporativne komunikacije

Sanja Mitić, Galjina Ognjanov

**Rezime:** Strateški značaj korporativnih komunikacija i njihova uloga u građenju konkurentnske prednosti poslednjih godina sve više zaokuplja pažnju istraživača iz oblasti organizacije, menadžmenta, marketinga i odnosa s javnošću. Novija istraživanja o konkurentnskoj prednosti ukazuju na rastući značaj tzv. mekih faktora među kojima se posebno ističe reputacija. Sam koncept reputacije u znatnoj je meri povezan sa konceptom *stakeholdera*. Reputacija se gradi komunikacijom sa *stakeholderima*. Time se naglašava značaj korporativnih komunikacija za postizanje konkurentnosti kompanija. U radu se akcenat stavlja na stratešku konkurentnost i naglašava neophodnost uspostavljanja veze između strategije, reputacije i korporativnih komunikacija.

**Ključne reči:** konkurentnost, reputacija, korporativne komunikacije

### 1. UVOD

Korporativne komunikacije predstavljaju značajnu poslovnu funkciju unutar savremenih kompanija. Shvatanje rastućeg značaja komunikacija za tržišni uspeh kompanija, doprinelo je tome da se ova poslovna funkcija u organizacionoj strukturi pozicionira u samom vrhu, utičući tako na strateške odluke preduzeća. Paralelno s tim, teoretičari iz oblasti društvenih nauka, a posebno oni koji se bave istraživanjima odnosa s javnošću, počinju da izučavaju strateški značaj korporativnih komunikacija i njihovu ulogu u građenju konkurentne prednosti (Forman i Agenti, 2005). Generalno posmatrano, uloga korporativnih komunikacija ogleda se pre svega u domenu građenja korporativnog identiteta, korporativnog brenda i reputacije kompanije (Hawabhay, Abratt i Peters, 2009; Flatt i Kowalczyk, 2008; Forman i Agenti, 2005). Dok se prva dva koncepta direktno vezuju za marketinšku teoriju, koncept reputacije se razvija u domenu teorije menadžmenta i teorije odnosa s javnošću (Dowling, 2004).

Korporativne komunikacije možemo da definišemo kao plansko do-  
laženje do informacija iz okruženja i njihove razmene unutar preduzeća, kao i razmene informacija između preduzeća s jedne strane i različitih segmenata okruženja u kojem ono posluje. U savremenom svetu nijedno preduzeće ne može da opstane ukoliko nije u neprekidnoj komunikaciji sa spoljašnjom sredinom o kojoj se informiše i koju informiše o sopstvenim aktivnostima. Preduzeća nastaju i opstaju uz pristanak i podršku javnosti. Ovaj stav dokumentovan je još čuvenom izjavom Artura Pejđža, jednog od pionira u oblasti odnosa s javnošću, da *u jednom demokratskom društvu svaki posao počinje uz dozvolu javnosti i postoji uz njeno odobrenje* (Capozzi, 2005).

Javnost čine brojni pojedinci i institucije na koje je preduzeće upućeno tokom svog postojanja, jer od njih na jedan ili drugi način zavisi realizacija njegovih poslovnih aktivnosti. Dakle, svi pojedinci i institucije koji čine javnost nekog preduzeća mogu se grupisati u specifične segmente među kojima su svakako najznačajnije: finansijska javnost, medijska javnost, vlada i vladine institucije, civilni sektor, lokalna zajednica, zaposleni, konkurencija, odnosno druge kompanije u grani u kojoj posluje, poslovni partneri i dobavljači, poslovni kupci, potrošači i korisnici usluga. U savremenoj teoriji menadžmenta ove specifične grupe javnosti nazivamo *stakeholderima*. Mada je pojam *stakeholder* kao tuđica odavno prihvaćen u srpskom poslovnom jeziku potrebno je objasniti njegovu genezu kako bi se jasnije razumelo osnovno značenje.

Naime, pojam je nastao kao rezultat razvoja teorije organizacije i menadžmenta kroz stvaranje ideje o široj društvenoj odgovornosti poslovnih subjekata (Donaldson i Preston, 1995). Postalo je jasno da pažnja menadžera preduzeća ne može isključivo da bude usmerena ka vlasnicima, odnosno deoničarima (engl. *stockholders*), već celokupno poslovanje treba da bude u interesu drugih značajnih grupa koji imaju određeni interes kada je u pitanju uspeh ili neuspeh preduzeća (engl. *stakeholders*). *Stakeholderi* su svi oni pojedinci, institucije, odnosno određene grupe, koji imaju neku vrstu udela (ne nužno finansijskog) iz kojeg proističe određeni interes vezan za opstanak preduzeća na tržištu. U jednoj od najcitiranijih definicija *stakeholdera* navodi se da su to: *bilo koji pojedinac ili grupa koji mogu uticati na postignuća ciljeva kompanije ili na koje ta postignuća mogu uticati* (Freeman i McVea, 2001). S druge strane, u teoriji odnosa s javnošću prihvaćeno je stanovište prema kojem su *stakeholderi* svi oni koji svojim činjenjem ili nečinjenjem mogu da utiču na tržišni uspeh ili neuspeh kompanija (Verčič, et al., 2004). Na osnovu svega, jasno je da *stakeholderi* možemo smatrati *zainteresovanim stranama*, ali i *sudeonicima* koji na određeni način mogu doprineti uspehu ili neuspehu preduzeća.

Dakle, promenom *orijentacije prema deoničarima na orijentaciju prema sudeonicima* postalo je jasno da menadžeri preduzeća svoje aktivnosti moraju da prilagode potrebama i interesima mnogih zainteresovanih strana. U tom procesu, korporativne komunikacije kao poslovna funkcija posebno dobijaju na značaju. O uspehu preduzeća više ne donose sud samo vlasnici i akcionari, odnosno potencijalni investitori, već i druge zainteresovane strane. Finansijsko poslovanje prestaje da bude isključivo merilo uspešnosti, a pored finansijske javnosti svoje pravo na procenu vrednosti kompanije imaju i druge zainteresovane grupe javnosti.

Sve navedeno uticalo je na pojavu novih istraživanja u oblasti konkurentske prednosti kompanija. Pored finansijskih pokazatelja kojima se nekad pretežno izražavala konkurentska prednost, danas se govori i o tzv. *mekim faktorima*, među kojima reputacija kompanija ima posebno značajno mesto (Flatt, Kowalczyk, 2008). Stoga, kako je uloga korporativnih komunikacija presudna u građenju reputacije kompanije, cilj ovog rada je da ukaže na značajan uticaj koji korporativne komunikacije mogu imati na građenje konkurentske prednosti. Zbog toga će u nastavku biti više reči o faktorima koji doprinose konkurentske prednosti, reputaciji kao elementu konkurentske prednosti i uticaju korporativnih komunikacija na reputaciju i

posledično povećanje konkurentske prednosti. Na osnovu svega, biće izneti konkretni zaključci i preporuke za menadžere.

## 2. FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI

Pojam konkurentske prednosti može da se razmatra na nivou kompanija, industrijskih grana, regiona ili nacionalnih ekonomija. U ovom radu, akcenat je na konkurentske prednosti kompanija. Stoga, pod konkurentske prednosti ovde podrazumevamo mogućnost kompanija da na nekom tržištu postignu bolje poslovne rezultate u poređenju s drugim (konkurentskim) kompanijama koje posluju u istoj grani delatnosti.

S obzirom na činjenicu da se konkurentska prednost nužno vezuje za poslovne rezultate, ne treba da čudi to što se ona uglavnom meri na osnovu objektivnih mera uspešnosti poslovanja, kao što su na primer produktivnost (Hitt i dr., 1991), prihod od prodaje i profit (Kumar i dr., 2011), kao i tržišno učešće (El-Diraby i dr., 2006). Reč je, dakle, o ekonomskim, tj. finansijskim pokazateljima konkurentske prednosti. Zbog toga, kada se govori o faktorima koji doprinose konkurentske prednosti, prevashodno se akcenat stavlja na niske troškove radne snage i kapitala. Ipak, tokom poslednje dve decenije pojedini autori sve više ističu tzv. *stratešku konkurentnost* na koju utiču faktori koji su pod direktnom ili indirektnom kontrolom menadžmenta preduzeća (Hitt i dr., 1991). Hit, Hoskinson i Harison (1991) tako prave razliku između *ekonomske konkurentnosti* u čijoj osnovi su troškovi rada i kapitala i obrazovni sistem i *strateške konkurentnosti* koja počiva na odlukama menadžera koje se, pored ostalog, tiču: ulaganja u ljudske resurse, ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i izgradnju odgovarajuće korporativne kulture.

Konkurentska prednost se u literaturi objašnjava i kao sposobnost kompanije da dizajnira, proizvede i plasira na tržište proizvode koji su po različitim atributima (cenovnim i necenovnim) superiorni u odnosu na konkurentske (El-Diraby i dr., 2006). Ova definicija konkurentske prednosti nužno implicira značaj drugih, tzv. *mekih faktora* koji doprinose njenom građenju. Među tim faktorima svakako treba pomenuti zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih, korporativnu kulturu i reputaciju kompanije kao neke od ključnih. Pomenuti faktori, sastavni su elementi i čuvenog Porterovog modela s početka osamdesetih godina (Porter, 1980) prema kojem na

građenje konkurentske prednosti utiču: faktori proizvodnje (rad i kapital), tražnja (potrebe i prefinjenost potrošača), dobavljači i strategija kompanije. Naime, upravo je strategija kompanija od ključnog značaja za stvaranje zadovoljnih kupaca, zadovoljnih zaposlenih, izgradnju adekvatne korporativne kulture i reputacije kompanije. Dakle, slobodno se može reći da je strateška konkurentnost inkorporirana još u Porterovom modelu konkurentnosti definisanom osamdesetih godina prošlog veka.

Strateška konkurentnost je, kao što je prethodno naglašeno, pod direktnim ili indirektnim uticajem menadžera preduzeća. Oni su ti koji donose ključne odluke iz domena ulaganja u ljudske resurse. Bez obzira na troškove koje ova ulaganja nose, smatra se da ona danas itekako doprinose ostvarenju konkurentske prednosti (Hitt et al., 1991). Ulaganja u obuku zaposlenih vode unapređenju njihove produktivnosti, ali i povećanju njihovog zadovoljstva poslom, te dugoročnom vezivanju za kompaniju za koju rade. Izgradnja uspešnog odnosa prema zaposlenima počiva na uspostavljanju dvosmerne komunikacije. Zaposleni su jedan od ključnih stejkholdera kompanije od kojih presudno zavisi njen poslovni uspeh. Zbog toga, u literaturi iz oblasti menadžmenta i marketinga sve više se ističe značaj uvođenja modela internog marketinga (Varey, 1995), kao i potreba za pozicioniranjem poslodavca kao brenda (Sehgal i Malati, 2013). Autori definišu brend poslodavca kao sliku koju o nekoj kompaniji imaju zaposleni (postojeći i potencijalni) i drugi značajni stejkholderi. Takođe, oni ističu da brendiranje poslodavca koje je sastavni deo internog marketinga, doprinosi posvećenosti zaposlenih kompaniji i njenom poslovanju, što dalje vodi boljim poslovnim rezultatima, merenim kroz višu produktivnost i profitabilnost. Kompanija stiče bolju reputaciju među internim, ali i eksternim stejkholderima, te na taj način, ulaganje u zaposlene zapravo vodi povećanju konkurentske prednosti.

Pred odluka u vezi sa pridobijanjem, razvojem i zadržavanjem vrhunskih kadrova, menadžeri donose odluke o ulaganjima u istraživanje i razvoj. Mada usled povećanih troškova, u kratkom roku mogu da utiču na smanjenje profitabilnosti, ulaganje u istraživanje i razvoj u dugom roku doprinosi građenju konkurentske prednosti. Rezultat ovih ulaganja su inovacije, a one su skopčane s tržišnim uspehom, ali i boljom pozicijom kompanija na berzi. Inovacije privlače potrošače, ali i kreiraju očekivanja među investitorima, na osnovu kojih se određuje cena njihovih akcija. Inovativnost sama po sebi nosi određenu poruku o kompaniji koja utiče na njenu reputaciju među

značajnim stejkholderima, i to pre svega: kupcima i potrošačima, investitorima, medijima, ali i zaposlenima, te predstavnicima značajnih institucija. To znači da kada odluče da investiraju u inovacije, menadžeri preduzeća doprinose građenju reputacije komunicirajući sa značajnim stejkholderima, što na dugi rok vodi jačanju konkurentske prednosti.

Na kraju, ali ne i najmanje važno strateške odluke menadžmenta skopčane su sa izgradnjom odgovarajuće korporativne kulture koja sa svoje strane može značajno da doprinese postizanju odgovarajućeg uspeha na nekom tržištu. Kao i ulaganje u zaposlene i istraživanje i razvoj, korporativna kultura je takođe u značajnoj meri povezana s izgradnjom reputacije kompanije. Flatt i Kowalczyk (2008) ustanovili su postojanje veze između korporativne kulture i reputacije, kao i njihov uticaj na konkurentsku prednost. Korporativna kultura koja podrazumeva set vrednosti i normi koje determinišu ponašanje neke organizacije takođe doprinosi građenju identiteta koji je istovremeno u osnovi njene reputacije (Flatt i Kowalczyk, 2008). Komuniciranje kulturnih vrednosti i normi i identiteta kompanije kako unutar nje same, tako i u spoljašnjem svetu značajno doprinosi građenju reputacije ukazuje na to da su korporativna kultura i reputacija su snažno povezani konstrukti. U svom radu, Flatt i Kowalczyk (2008) su takođe empirijski dokazali da korporativna kultura direktno i indirektno doprinosi finansijskom uspehu kompanije. Indirektan uticaj kulture ustanovljen je upravo na osnovu uticaja koji i sama reputacija ima na konkurentsku prednost kompanija.

Prethodna analiza teorijskih i empirijskih istraživanja o faktorima konkurentske prednosti jasno ukazuje na značajnu ulogu strateškog odlučivanja. S druge strane, pojedine strateške odluke koje mogu doprineti građenju konkurentske prednosti značajno su povezane s izgradnjom reputacije, koja se takođe često u literaturi pominje kao neopipljivi resurs u građenju konkurentske prednosti (Fombrun i Shanley, 1990). Iz svega se može zaključiti da reputacija zaista ima značajnu ulogu za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. S druge strane, treba naglasiti i to da je sama reputacija pod uticajem brojnih faktora, kao i da zavisi od percepcije različitih stejkholdera. Reputacija se gradi na bazi strateških odluka menadžmenta preduzeća, a njihova implementacija, te stavovi o preduzetim akcijama, itekako zavise od procesa komuniciranja sa značajnim stejkholderima. Zbog toga, u nastavku su detaljnije diskutovane uloga reputacije, te posledična uloga korporativnih komunikacija u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

### 3. REPUTACIJA I KONKURENTSKA PREDNOST

Reputacija se definiše kao percepcija stejkholdera o preduzeću, njegovim aktivnostima u prošlosti kao i očekivanom razvoju u budućnosti, u poređenju s konkurencijom. Iako koncept reputacije predstavlja inovaciju, prema mnogim menadžerima reč je o pokazatelju uspeha podjednako važnom kao što su to i finansijski indikatori, faktor koji ima značajan uticaj na formulisanje poslovne strategije (Zabala, et al., 2005). Pozitivna korporativna reputacija se oblikuje godinama, i stoga predstavlja značajnu konkurentsku barijeru. Najčešće se korporativna reputacija označava kao najvrednija stratezijska aktiva ili resurs preduzeća. Ona predstavlja nematerijalan resurs preduzeća, koji je u funkciji kreiranja vrednosti, nije ga moguće supstituisati, niti imitirati u kratkom roku. Kao takav on je u funkciji postizanja održive konkurentске prednosti, prema resursnom pristupu preduzeću.

Brojne su studije koje su dokazale pozitivan odnos između korporativne reputacije i performansi preduzeća (McGuire, et al., 1990; Fombrun i Shanley, 1990; López i Iglesias, 2010). Rad *Roberts* i *Dowling* (2002) istražuje vezu između korporativne reputacije i superiornih finansijskih performansi kompanija. Korišćen je uzorak kompanija iz izveštaja *Fortune – America's Most Admired Corporations*. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju hipotezu da su kompanije s relativno dobrom reputacijom u stanju da ostvare značajne vrednosti profitnih pokazatelja tokom vremena. *Michalisin et al.* (2000) je testirao resursni pristup prema kojem kompanija može postići značajnu profitnu satisfakciju putem kontrolisanja stratezijske aktive, kao što su reputacija, *know-how* i organizaciona kultura.

Pokazana je signifikantna veza između nematerijalnih, stratezijskih sredstava kompanije i ostvarenog prinosa na uloženi kapital. Takođe, u literaturi je pokazano da kompanije s dobrom reputacijom mogu da koriste strategiju premijum cena, što svakako povećava zarađivački potencijal preduzeća (Obloj i Obloj, 2006).

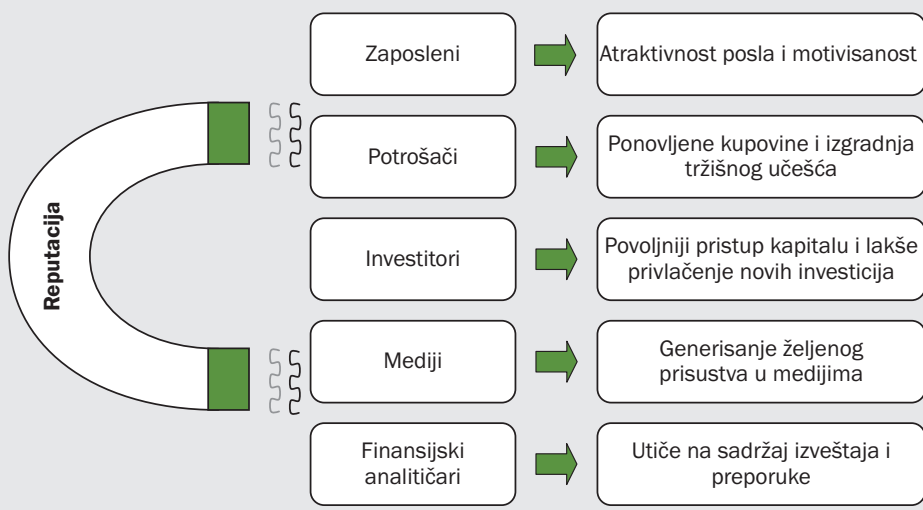
Stratezijski značaj reputacije je moguće pratiti kroz njene uloge (Dowling i Moran, 2012):

1. signalizira stejkholderima interne vrednosti i stratezijska opredeljanja preduzeća,
2. obezbeđuje stejkholderima veću mogućnost predviđanja ponašanja preduzeća u budućnosti.

Najveći broj autora ističe da se stratezijski značaj reputacije kompanije ogleda u smanjenju percipiranog rizika i neizvesnosti za sve pojedince i organizacije koje se na bilo koji način povezuju s firmom i bilo posredno, bilo neposredno, opredeljuju uspeh iste. Svaki od stejkholdera formira sliku o kompaniji na bazi njenih aktivnosti u prošlosti. Ona predstavlja svojevrstni vodič za uspostavljanje odnosa s firmom u budućnosti. Učesnici na tržištu s manje neizvesnosti povodom budućih aktivnosti kompanije pokazuju veću spremnost angažovanja u razmeni resursa s firmama s dobrom reputacijom (Suresh, et al., 2001). Dobra korporativna reputacija se povezuje s poverenjem, poštovanjem, divljenjem i sigurnošću (Dowling, 2004a). Izdvojićemo ključne stejkholdere kompanije u cilju uočavanja uloge poslovne reputacije u oblikovanju odnosa sa učesnicima na tržištu i obezbeđivanju priliva kvalitetnih resursa (slika 1).

Na pomenutoj ilustraciji moguće je jasno uočiti na koji način korporativna reputacija utiče na ponašanje različitih stejkholdera. Dobra poslovna reputacija

SLIKA 1. Značaj korporativne reputacije (Fombrun i Van Riel, 2003, s. 5)



predstavlja putokaz potrošačima - koje proizvode kupiti, kadrovima – u kojim kompanijama raditi, investitorima – u koje kompanije ulagati. Njeni efekti se ogledaju u:

- privlačenju i zadržavanju potrošača,
- mogućnosti implementacije strategije premijum cena,
- većem poverenju investitora i partnera,
- većoj medijskoj pažnji
- privlačenju kompetentnih kadrova.

Primarna uloga poslovne reputacije jeste smanjivanje transakcionog rizika učesnika (Suresh et al., 2001). Na tržištu potrošnih dobara reputacija kompanije omogućava kupcu da adekvatno interpretira i zapamti potrebne informacije. Prilikom donošenja odluka o kupovini proizvoda preduzeća s pozitivnom poslovnom reputacijom, potrošač s više poverenja u racionalnost odluke, istu i donosi, tj. reaguje s manje nesigurnosti i percipiranog rizika. Vrednost reputacije se u tom smislu ogleda u:

- stvaranju dodate psihološke vrednosti za potrošače,
- smanjenju percipiranog rizika kupovine,
- lakšem izboru proizvoda i usluga,
- lakšem uvođenju i predstavljanju novog proizvoda na tržištu,
- stvaranju pozitivnih usmenih komunikacija
- obezbeđivanju većeg stepena lojalnosti potrošača.

Iz ugla investitora, poslovnu reputaciju možemo povezati s upravljanjem rizikom (*risk management*). Kako potrebe za sredstvima rastu investitori su u poziciji da biraju one kompanije koje pružaju visok nivo transparentnosti i imaju jasne i poznate korporativne principe delovanja. Reputacija kompanije u smislu njenog kreditnog rejtinga, finansijske stabilnosti i performansi, sposobnog menadžmenta, odgovornog poslovnog ponašanja opredeljuje percepciju investitora o mogućem ulaganju. Poslovna reputacija je vrlo važna u finansijskom menadžmentu, kada jedna strana u finansijskoj transakciji nema dovoljno informacija i nije sigurna u njihovu pouzdanost i kvalitet (Brealey et al., 2001, s. 20). Ukoliko menadžment nije u stanju da ubedi investitore na kredibilan način da može izaći na kraj sa potencijalnim problemima koji ugrožavaju poslovnu reputaciju, oni se neće opredeliti za ulaganje. Kao rezultat, kompanija se može suočiti sa značajnim opadanjem cene akcija (Caspar i Steen, 2004). Investitori nastoje da izbegavaju preduzeća s lošom reputacijom, jer pokazana je direktna veza između reputacije i cene akcija (McMillan-Capehart, et al., 2010). Dobra poslovna reputacija opredeliće odnose investitora i

kompanije dvostruko: 1) kroz smanjenje troškova kapitala i 2) lakše generisanje potrebnih investicija. Kao rezultat smanjenog percipiranog rizika investitora kompanija lakše dolazi do potrebnih resursa.

Kao jednu od ključnih strategijskih implikacija pozitivne reputacije možemo izdvojiti i mogućnosti regrutovanja kvalitetnih i kompetentnih kadrova. Pozitivna slika koju potencijalni i postojeći zaposleni imaju o uslovima rada, beneficijama, korporativnom imidžu i poslovnoj klimi opredeliće uspeh kompanije po nekoliko osnova: 1. pozitivan odnos zaposlenih prema radu, 2. motivisanost zaposlenih, 3. visok stepen identifikacije zaposlenih sa kompanijom, 4. nizak stepen fluktuiranja radnika, 5. obezbeđivanje priliva visoko kompetentnih kadrova. Kako je ljudski kapital značajan nematerijalni faktor uspeha preduzeća, navedeni efekti pozitivne reputacije su u direktnoj vezi s konkurentskom prednošću, što je od posebnog značaja za preduzeća koja rade u na znanju zasnovanim privrednim sektorima (Sheehan i Stabell, 2010).

Kao relevantne stejkholdere kompanije potrebno je istaći društvenu zajednicu, kao i nevladine organizacije, poput udruženja za zaštitu potrošača, udruženja za zaštitu životne sredine, etc. Možemo reći da javnost u celosti pozitivno vrednuje one kompanije koje pokazuju značajan stepen zabrinutosti za opšta socijalna pitanja i konzistentno se ponašaju, društveno odgovorno, u skladu sa principima poslovne etike. Ključ uspeha jeste visoko etičko pozicioniranje kompanije u glavama ključnih stejkholdera. Po tom osnovu je moguće smanjiti neizvesnosti uspostavljanja odnosa sa kompanijom i izgraditi sopstvenu poziciju odgovornog člana društva. Društvena odgovornost predstavlja značajan faktor uspeha preduzeća. Postoji preko 120 empirijskih studija koje su se bavile odnosom društvene odgovornosti preduzeća i profitabilnosti, i u većini je dokazana pozitivna veza, što ukazuje na neophodnost negovanja dobrih odnosa sa društvenom zajednicom i značajne posvećenosti društveno odgovornim aktivnostima (Blowfield i Frynas, 2005).

Kao jedan od kritičnih faktora uspeha, pored društvene odgovornosti, kandiduje se potreba saradnje između kompanija i umrežavanje. Stvaranje poslovnih mreža je danas značajan faktor konkurentnosti. Saradnja s komplementarnim i konkurentskim preduzećima i stvaranje jakih veza s učesnicima u vertikalnom lancu snabdevanja opisuje karakter konkurentne utakmice. Konkurencija između poslovnih mreža je zamenila konkurenciju između pojedinačnih preduzeća. Ne postavlja se više pitanje da li ulaziti u partnerske aranžmane i poslovne mreže. Najznačajnije je izabrati adekvatne partnere i formu saradnje.

Korporativna reputacija opredeliće stepen privlačnosti kompanije kao potencijalnog partnera i učesnika u poslovnoj mreži (Mitić, 2005, s. 81-90). Veliki je broj primera ugrožavanja sopstvene tržišne pozicije i imidža zbog izbora partnera sa lošom poslovnom reputacijom. Reputacija utiče na 1) izbor partnera (Bernhard, 2003), 2) izbor forme saradnje (Das i Teng, 2001) i 3) performanse partnerskog aranžmana (Saxton, 1997).

Da bi navedeni efekti bili postignuti neophodno je strateški raditi na razvoju i upravljanju poslovnom reputacijom. Proces upravljanja korporativnom reputacijom moguće razdvojiti na dva aspekta (Mitić, 2005, s. 28):

1. interna dimenzija upravljanja poslovnom reputacijom i
2. komunikativna dimenzija upravljanja poslovnom reputacijom.

Interne pretpostavke uspeha se odnose na zapošljavanje i lojalnost kompetentnih kadrova, inovativnosti, kvaliteta proizvoda i usluga, društveno odgovorno ponašanje. One mogu biti različite u zavisnosti od karakteristika preduzeća, nacionalnog okruženja i privredne grane. Postoje različite sistematizacije determinanti reputacije. Prema Brammer i Pavelin-u (2006) to su društvena odgovornost, finansijske performanse, kvalitet proizvoda, vlasnička struktura,

veličina preduzeća, vidljivost u medijima i privredna delatnost.

Ako se osvrnemo na metodologije vrednovanja reputacije, možemo uočiti različite parametre na osnovu kojih se procenjuje i prati vrednost reputacije, tj. različite determinante reputacije. Indeks poslovne reputacije se zasniva na vrednovanju sledećih internih determinanti reputacije: proizvod, zaposleni, inovacije, stvaranje vrednosti, finansijska snaga i transparentnost, strategija, kultura i nematerijalne obaveze (Cravens et al., 2003). *Harris-Fombrun* koeficijent reputacije ima šest elemenata (tabela 1): emotivni apel, proizvodi i usluge, društvena odgovornost, finansijske performanse, vizija i liderstvo, radno okruženje (Fombrun i Van Riel, 2003, s. 238).

Emotivni apel opisuje stepen divljenja i poverenja koje stejkholderi osećaju prema kompaniji. Druga komponenta govori o kvalitetu, inovativnosti, pouzdanosti i vrednosti proizvoda i usluga kompanije. Društvena odgovornost opisuje ponašanje kompanije koje je uvek u službi ostvarenja širih društvenih interesa i zaštite životne sredine. Finansijske performanse oblikuju poslovnu reputaciju ukoliko postoji pozitivna ocena profitabilnosti preduzeća, budućeg razvoja i rizika investicionog ulaganja. Vizija i liderstvo oblikuju percepciju stejkholdera samo ukoliko postoje jasno definisani pravci razvoja u budućnosti na čelu sa snažnim liderima. Poslednji element *Harris-Fombrun*

**TABELA 1.** Elementi Harris-Fombrun koeficijenta reputacije (Fombrun i Van Riel, 2003)

Elementi koeficijenta	20 atributa elemenata koeficijenta
Emotivni apel	Poštovanje Divljenje Poverenje Doživljaj prijatnosti i satisfakcije
Proizvodi i usluge	Visok kvalitet Inovativnosti Odnos vrednosti za uloženi novac
Društvena odgovornost	Odgovornost prema zaštiti životne sredine Odgovornost prema zaštiti interesa društvene zajednice Podržavanje humanitarnih akcija i događaja sa sličnim ciljevima
Finansijske performanse	Profitabilnost Nizak rizik investiranja Potencijal rasta Konkurenti sa iznadprosečnim performansama
Vizija i liderstvo	Jasna vizija Dobri lideri Tržišne šanse
Radno okruženje	Kvalitetni kadrovi Dobro radno okruženje Nagrađivanje odanosti zaposlenih

koeficijenta reputacije predstavlja radno okruženje u smislu kvaliteta kadrova, načina upravljanja i atraktivnosti preduzeća za zaposlenje.

U sledećem delu u kojem se razmatra uticaj korporativnih komunikacija na konkurentsku prednost detaljnije je objašnjena komunikativna dimenzija upravljanja reputacijom.

#### **4. ULOGA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U GRAĐENJU REPUTACIJE I KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Opšte je prihvaćeno, u teoriji i praksi, da je uspeh jedne kompanije opredeljen načinom na koji je vide njeni stejkholderi, poput zaposlenih, investitora, potrošača, medija, lokalne zajednice, građanskog društva, vladinih institucija, dobavljača i konkurencije. Fokusirati se na izgradnju pozitivne percepcije kod različitih stejkholdera podrazumeva aktivno korišćenje korporativnih komunikacija, kako bi se efektivno komunicirale ključne vrednosti preduzeća stejkholderima. Reč je o pristupu koji je svoju potpunu afirmaciju doživeo u velikom broju kompanija i relevantnoj literaturi kao upravljanje reputacijom.

Stvaranje ili unapređenje poslovne reputacije podrazumeva promene u načinu razmišljanja i delovanja kompanije u svim njenim dimenzijama postojanja na tržištu. Kompanija putem upošljavanja kvalitetnih kadrova, razvojem znanja, inovacija, kvaliteta i afirmisanja društvene odgovornosti, jeste u poziciji da kreira strategijska rešenja koja su u funkciji stvaranja održive konkurentske prednosti na tržištu i vrednosti za stejkholdere. Nakon toga je potrebno komuniciranje definisanih strateških opredeljenja zainteresovanim stranama. U procesu kreiranja pozitivne korporativne reputaciju ključnu ulogu ima proces komuniciranja sa internim i eksternim stejkholderima. Da bi korporativna reputacija bila korišćena kao konkurentsko oružje neophodno je da postoji adekvatna strategija korporativnih komunikacija, koja će obezbediti prevođenje korporativnog identiteta i internih determinanti korporativne reputacije u željeni imidž na tržištu. Dobra reputacija predstavlja rezultat uspešnih aktivnosti u delu korporativnih komunikacija (Burke, 1998).

Komunikativna dimenzija upravljanja reputacijom treba da obezbedi tržišnu potvrđenost internih determinanti i prenošenje ključnih vrednosti kompanije relevantnim stejkholderima. Način na koji će

menadžment ostvariti postavljene ciljeve i kreirati vrednost za stejkholdere, odnosno strategija stvaranja poslovne reputacije, biće oblikovana u skladu sa sledećim ograničenjima:

- postojanje velikog broja različitih grupa stejkholdera s različitim interesima i željama,
- visok stepen heterogenosti u okviru jedne kategorije interesnih grupa, pre svega potrošača,
- različito interpretiranje aktivnosti kompanije od strane različitih stejkholdera.

Poslovna reputacija treba da prevede prošlost, sadašnjost i budućnost kompanije, u smislu njenog delovanja na tržištu, u informativne signale tržišnim akterima (Dentchev i Heene, 2004). Prenosenje informacija o procesima, vrednostima i kompetentnostima kroz komunikaciju ali i doživljeno iskustvo u odnosima sa kompanijom je moguće kroz dva strategijska modela:

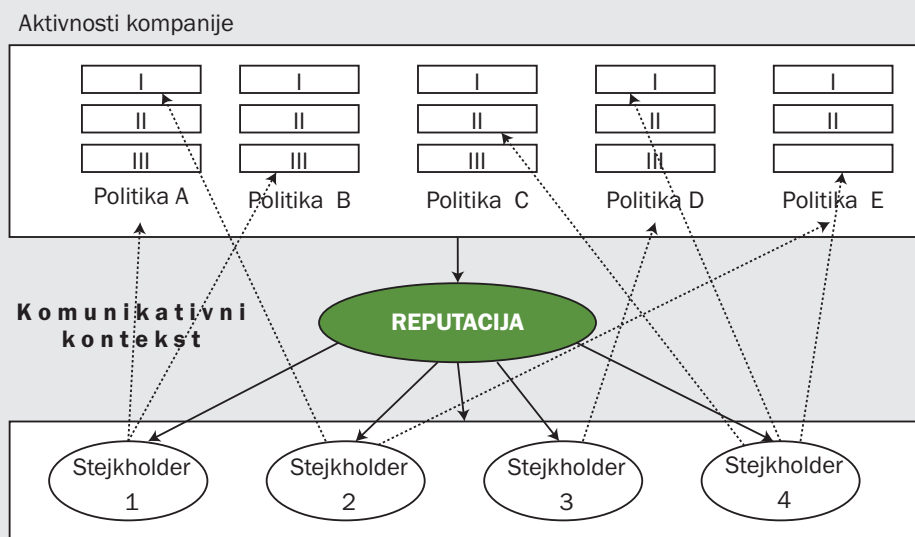
1. uniformni strategijski model i
2. targetirani strategijski model.

Uniformni strategijski model podrazumeva jednonakansku komunikaciju s različitim učesnicima na tržištu. Prednost ovakvog pristupa jeste jedinstvenost i globalna prepoznatljivost, kako na različitim tržištima, tako i na percepcionom planu različitih stejkholdera. Mogućnost konfuzije usled postojanja bitno različitih signala koje kompanija šalje u pokušaju da se prilagodi različitim interesnim grupama je izbegnuta. Upravo je to razlog većinskog zagovaranja uniformnog strategijskog pristupa upravljanju poslovnom reputacijom.

Targetirani strategijski model, s druge strane, ima za cilj balansiranje različitih interesa insajdera i autsajdera kompanije, kako bi bile postignute pojedinačno efektivne veze sa različitim grupama i pojedincima. Za razliku od prethodne alternative, opasnost da potrošači ili zaposleni ne mogu da identifikuju u kompaniji sopstvene interese je smanjena. Kako bi to bilo moguće postići potrebno je slati različite signale stejkholderima, koji su prilagođeni njihovim potrebama.

Aktivnosti kompanije za koje potrošači, zaposleni, mediji, investitori imaju interesa su različite, i u tom smislu je potrebno kreirati i prilagoditi politike delovanja firme. Na slici 2, su prikazane tri vremenske dimenzije – prošle, sadašnje i buduće aktivnosti (I, II, III), koje su zastupljene u pet politika (A, B, C, D, E). Svaki od stejkholdera je zainteresovan za određene poslovne aktivnosti u celosti ili čak za različite vremenske aspekte delovanja kompanije u isto vreme. Ne samo da grupe i pojedinci imaju različite inte-

**SLIKA 2.** Upravljanje korporativnom reputacijom (Dentchev i Heene, 2004)



rese u odnosima s kompanijom, već i svako na svoj specifičan način interpretira informacije koje imaju o preduzeću i poseduje drugačiji sistem preferencija. Međutim, u navedenom modelu ostaje dilema nekonzistentnog strategijskog delovanja kompanije u odnosima sa svim relevantnim stejkholderima na tržištu. Imajući na umu pet organizacionih kvaliteta kao pretpostavki stvaranja dobre poslovne reputacije – uočljivost, distinktivnost, autentičnost, transparentnost i konzistentnost - potrebno je navedeni pristup uspostavljanja odnosa sa stejkholderima koristiti uz dodatan oprez.

Kao svojevrsni putokaz moguće je sistematizovati sledeće komunikativne pretpostavke izgradnje pozitivne korporativne reputacije (Forman i Argenti, 2005):

- promocija korporativnog identiteta kroz primarno komuniciranje koje će istaći kvalitete ponude i diferencirati je,
- razumevanje percepcije svih stejkholdera, kako bi se osmislio plan komunikacija koji je integrisan, bez protivurečnosti.
- pažljivo upravljanje odnosima s investitorima i medijima,
- komuniciranjem kreirati emocionalnu vezu potrošača s korporativnim brendom,
- društveno odgovornim ponašanjem doprineti pozitivnoj evaluaciji novih proizvoda i većoj lojalnosti potrošača,
- obezbediti integrisanje svih marketinških komunikacija.

Iz navedenog se jasno vidi značaj strateške uloge korporativnih komunikacija i moć njenog uticaja na građenje konkurentske prednosti. Kroz uspostavljanje

i održavanje odnosa s brojnim stejkholderima korporativne komunikacije dakle doprinose upravljanju reputacijom, koja dokazano doprinosi konkurentske prednosti kompanija. Korporativne komunikacije služe kao podrška strateškoj konkurentnosti koja je pod direktnom ili indirektnom kontrolom menadžera preduzeća. Otuda i značajan interes istraživača iz oblasti upravljanja i odnosa s javnošću za profilisanje njihove uloge u građenju konkurentske prednosti. Takođe, činjenica je da vodeće svetske kompanije sve veći značaj daju funkciji korporativnih komunikacija koja se u organizacionoj strukturi pozicionira pri vrhu kompanije, kao podrška strateškom menadžmentu preduzeća. Ovo je potvrđeno rezultatima istraživanja koji ukazuju na to da stručnjaci za korporativne komunikacije u američkim kompanijama shvataju značaj uspostavljanja veze između komunikacija i strategije kompanije (Forman i Argenti, 2005).

Strategiju preduzeća koja je pod ingerencijom njegove uprave, još pre više od dve decenije, u okviru čuvene konsultantske kuće McKinsi definisali su kao: *sveobuhvatan set aktivnosti definisan tako da doprinese građenju konkurentske prednosti* (Drobis, 1991). Istaknuto je takođe da do stvaranja konkurentske prednosti ne može da se dođe bez razumevanja potrošača i onoga što im bolje nudi konkurencija. To znači da se do konkurentske prednosti ne može se bez informacija sa tržišta. Kao što Drobis (1991) ističe ne može se ni bez daljeg širenja tih informacija unutar firme, među onima koji strateške akcije treba da sprovedu u delo, što zaposlenima daje ulogu značajnog stejkholdera. Međutim, da bi strategija dovela do željene konkurentske prednosti, ona mora da bude komunicirana i prema drugim značajnim grupama i pojedincima,

zainteresovanim za to kakav će biti uspeh preduzeća na tržištu (na primer investitorima, finansijskim analitičarima, medijima, lokalnoj zajednici i drugo).

Iz svega navedenog, jasno je da korporativne komunikacije utiču na konkurentsku prednost preko uticaja na građenje reputacije koja je povezana s nizom strateških odluka pod ingerencijom menadžmenta preduzeća.

## 5. ZAKLJUCI I PREPORUKE

U radu je analizirana povezanost korporativnih komunikacija i konkurentne prednosti. Ukazano je na to da se u savremenoj literaturi sve više daje na značaju strateškoj konkurentnosti, tj. onim faktorima konkurentne prednosti na koju menadžeri mogu direktno ili indirektno da utiču. Pošto je reč o strateškim odlukama menadžera, jasno je da se zapravo ističe uloga strategije kompanije u stvaranju i održavanju konkurentne prednosti. Strategija kompanije koja se zasniva na integrisanim strateškim odlukama menadžera u vezi s aktivnostima preduzeća ne može uspešno da se implementira bez komunikacije. Komunikacija je neophodna da bi se zaposlenima, ali i drugim internim i eksternim stakeholderima koji su zainteresovani za sudbinu preduzeća predočilo šta i kako preduzeće radi, te koji su njegovi dugoročni ciljevi.

Među značajnim strateškim odlukama koje presudno utiču na konkurentnost kompanije ističu se ulaganja u ljudske resurse, ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i odluke iz domena građenja snažne korporativne kulture. Ove odluke direktno ili indirektno se tiču značajnih stakeholdera preduzeća, kao što su zaposleni, kupci i potrošači, investitori i finansijska javnost, mediji, lokalna zajednica, ali i mnogi drugi. U osnovi svih ovih odluka je takođe svojevrstan doprinos građenju reputacije kompanije među pomenutim značajnim stakeholderima. Reputacija se, dakle, gradi u procesu komuniciranja strateških odluka preduzeća značajnim stakeholderima. Definiše se kao percepcija koju oni imaju o određenim atributima kompanije (na primer inovacije, kvalitet proizvoda i usluga, društvena odgovornost, finansijska disciplina, izgradnja i zadržavanje talentovanih kadrova i dr) u poređenju s konkurencijom.

Brojna istraživanja su ukazala na postojanje jake veze između reputacije i konkurentne prednosti. Stoga se reputacija smatra značajnom neopipljivom aktivom preduzeća koja doprinosi konkurentnosti na tržištu. Kako u građenju reputacije značajnu ulogu imaju korporativne komunikacije, smatra se da una-

pređenjem korporativnih komunikacija može da se doprinese građenju konkurentne prednosti.

Uspešna preduzeća čija se konkurentnost meri u međunarodnim razmerama uvidela su značaj korporativnih komunikacija. Ovoj poslovnoj funkciji priznata je uloga funkcije podrške strateškom menadžmentu preduzeća. S druge strane, veliki je broj kompanija, posebno na srpskom tržištu, koji još uvek nije u pravoj meri sagledao potrebu za intenzivnijim razvojem i primenom korporativnih komunikacija. Praktično time je onemogućeno sistematsko građenje reputacije među značajnim stakeholderima, čime se smanjuju i njihove mogućnosti za ostvarivanje konkurentne prednosti. Suočene s potrebom izlaska na regionalno i međunarodno tržište, srpske kompanije bi stoga u najkraćem roku trebalo da uvide značaj korporativnih komunikacija u domenu strateškog odlučivanja, izgradnje reputacije i postizanja konkurentnosti.

Preporuke za unapređenje korporativnih komunikacija su sledeće:

**Precizno definisanje ključnih stakeholdera kompanije.** Kompanije treba da izrade mapu značajnih stakeholdera kod kojih nameravaju da steknu željenu reputaciju. Alati komunikacije treba da budu prilagođeni pojedinim stakeholderima, kao i poruka koja im se upućuje.

**Uspostavljanje dvosmerne komunikacije sa stakeholderima.** Poznato je da preduzeće ne može da ostvari konkurentsku prednost ukoliko nije upoznato s potrebama, željama, percepcijom i stavovima stakeholdera. S druge strane, preduzeće ne može da utiče na svoje stakeholdere ukoliko ih ne obaveštava o preduzetim akcijama i ciljevima koje želi da postigne.

**Insistiranje na usaglašavanju poruke.** Dok preduzeće nužno mora da prilagodi alate komunikacije i poruku svakoj pojedinačnoj grupi stakeholdera, ono istovremeno treba da vodi računa da ne dođe do konfuzije. Stoga, preporučljiva je integrisana strategija komunikacije koja se zasniva na usaglašavanju različitih poruka.

**Pozicioniranje funkcije korporativnih komunikacija kao funkcije podrške strateškom menadžmentu.** Korporativne komunikacije ne mogu da daju željeni efekat ukoliko nisu sastavni deo strateškog odlučivanja u preduzeću. To znači da oni koji upravljaju komunikacijama moraju da budu upoznati sa strateškim odlukama, kao i da imaju mogućnost da na njih utiču, ili barem priliku da o njima savetuju menadžere preduzeća.

**Izrada strateških planova komunikacije zasnovanih na strateškim ciljevima preduzeća.** Uspostavljanje funkcije korporativnih komunikacija samo po sebi neće biti dovoljno ukoliko ne postoji opredeljenost da se ono zasniva na strateškom planiranju u čijoj osnovi

su strateški ciljevi preduzeća. Ovo dodatno potvrđuje potrebu za bliskom saradnjom između strateških menadžera i menadžera komunikacija, kao i mogućnost ovih drugih da utiču ili barem daju savete u vezi sa strateškim odlukama preduzeća.

## Literatura:

- Blowfield, M. & Frynas, J. (2005), „Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world“, *International Affairs*, Vol. 81, No.3, str. 499-513.
- Brammer, S. & Pavelin, S. (2006), „Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit“, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 3, str. 435-455.
- Brealey, A. R., Myers, C. S. & Marcus, J. A. (2001), *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Burke, T. (1998), „Risks and reputations: The economics of transaction costs“, *Corporate Communications*, Vol.3, No.1, str. 5–10.
- Capoozzi, L. (2005), „Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset“, *Journal of Advertising Research*, Vol.45, No.3, str. 290-293.
- Caspar, R. & Steen, T. (2004), „The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence“, *European Management Journal*, Vol.22, No.2, str.201-210.
- Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L., Amate, C.M., Sanchez-Galindo, M., Tena, I. & Villalba, I. (2005), „Corporate Reputation in Professional Services Firms: Reputation Management Based on Intellectual Capital Management“, *Corporate Reputation Review*, Vol.8, No.1, str. 59–71.
- Cravens, K., Goad, E. & Sridhar, R. (2003), „The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation“, *European Management Journal*, Vol.21, No.2, str.201-212.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2001), „A Risk Perception Model of Alliance Structuring“, *Journal of International Management*, No.7, str. 1–29.
- Dentchev, A.N. & Heene A. (2004), „Managing the Reputation of Restructuring Corporations: Sending the Right Signal to the Right Stakeholder“, *Journal of Public Affairs*, Vol.4, No.1, str. 56-72.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995), „The Stakeholder Theory of the Corporation Concepts, Evidence and Implications“, *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, str. 65–91.
- Dowling, G. & Moran, P. (2012), „Corporate Reputations: Built in or Bolted on?“ *California Management Review*, Vol.54, No.2, str. 25-42.
- Dowling, G. (2004a), „Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?“, *California Management Review*, Vol.46, No.3, str. 19-36.
- Dowling, G.R. (2004), „Journalists' Evaluations of Corporate Reputations“, *Corporate Reputation Review*, Vol.7, No.2, str. 196–205.
- Drobis, D. R. (1991), „Competitive Thinking for Competitive Advantage“, *Public Relations Quarterly*, Vol. 36, No.3, str.9-12.
- El-Diraby, T.E. Costa, J. & Singh, S. (2006), „How do contractors evaluate company competitiveness and market attractiveness? The case of Toronto contractors“, *Canadian Journal of Civil Engineering*, Vol.33, No.5, str. 596-608.
- Flatt, S. J. & Kowalczyk, S. J. (2008), „Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct And Indirect Effects Of Corporate Culture And Reputation“, *Advances in Competitiveness Research*, Vol.16, No.1, str. 13-30.
- Fombrun, C. & Van Riel C. (2003), *Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Financial Times, Prentice Hall, New Jersey.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990), What's In a Name? Reputation Building and Corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.2, str. 233-258.
- Forman, J.& Argenti, P. A. (2005), „How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study“, *Corporate Reputation Review*, Vol.8, No.3, str. 245–264.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001), „A Stakeholder Approach to Strategic Management“, *Darden Business School Working Paper No. 01-02*. Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=263511>
- Hawabhay, B.B., Abratt, R. & Peters, M. (2009), „The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius“, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No.1, str. 3–20.
- Heugens, P. (2004), „Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations – Book Review“, *Corporate Reputation Review*, Vol.6, No.4, str. 390-395.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & Harrison, J.S. (1991), „Strategic competitiveness in the 1990s: challenges

- and opportunities for U.S. executives“, *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.2, str.7-22.
25. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. P. (2011), „Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?“, *Journal of Marketing*, Vol.75, No.1, str.16-30.
  26. López, V. & Iglesias, S. (2010), „A Reputational-Performance Framework in an SME Context: Some Empirical Evidence from Spain“, *The Irish Journal of Management*, Vol.29, No.2, str. 35-66.
  27. McGuire, B. J., Schneeweis, T. & Branch, B. (1990), „Perceptions of Firm Quality: a Cause or Result of Firm Performance“, *Journal of Management*, Vol.16, No.1, str. 167-180.
  28. McMillan-Capehart, A., Aaron, J. & Cline, B. (2010), „Investor Reactions to Diversity Reputation Signals“, *Corporate Reputation Review*, Vol.13, No.3, str. 184-197.
  29. Michalisin, M., Kline M. D. & Smith, R.D. (2000), „Intangible Strategic Assets and Firm Performance: a Multi Industry Study of the Resource Based View“, *Journal of Business Strategies*, Vol. 17, No.2, str. 93-117.
  30. Mitić, S. (2005), *Kreiranje i vrednovanje međunarodne poslovne reputacije*. magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd.
  31. Nielsen, B. (2003), „An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation“, *European Management Journal*, Vol.21, No.3, str. 301-322.
  32. Obloj, T. & Obloj, K. (2006), „Diminishing Returns From Reputation: Do Followers Have a Competitive Advantage?“, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No.4, str. 213-224.
  33. Roberts, W. P. & Dowling, R. G. (2002), „Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance“, *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.12, str. 1077-1094.
  34. Saxton, T. (1997), „The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes“, *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2, str. 443-461.
  35. Sehgal, K. & Malati, N. (2013), „Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage“, *IUP Journal of Brand Management*, Vol.10, No.1, str.51-65.
  36. Sheehan, N. & Stabell, C. (2010), „Reputation as a Driver in Activity Level Analysis: Reputation and Competitive Advantage in Knowledge Intensive Firms“, *Corporate Reputation Review*, Vol.13, No.3, str. 198-208.
  37. Suresh, K., Shivaram, R. & Violina, R. (2001), „Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms“, *European Management Journal*, Vol.19, No.6, str.581-596.
  38. Varey, R. J. (1995), „A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage“, *Journal of Marketing Management*, Vol.11, No.1-3, str.41-54.
  39. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G. & Brbaklić, A., (2004), *Odnosi s medijima*, Beograd, Medija Centar i Pristop.

## Abstract:

### Competitive Advantage and Corporate Communications

Sanja Mitić, Galjina Ognjanov

Strategic importance of corporate communications and its role in the development of competitive advantage has attracted interest of numerous researchers in the fields of organization, management, marketing and public relations. Recent studies particularly emphasise the growing importance of soft factors, such as reputation in the development of competitive advantage. Concept of reputation is strongly connected with stakeholder theory, which stresses

the importance of corporate communications for competitive advantage of firms. The paper focuses on competitive advantage and the link among strategy, reputation and corporate communications.

**Keywords:** competitiveness, reputation, corporate communications

#### Kontakt:

**Sanja Mitić**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenicka 6, Beograd  
e-mail: sanja@ekof.bg.ac.rs

**Galjina Ognjanov**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenicka 6, Beograd  
e-mail: galja@ekof.bg.ac.rs

# Pregled marketinških apela i njihova uloga u strategiji razvoja uspješne marketinške komunikacije

Jelena Filipović

## UVOD

Marketinški apeli predstavljaju propagandne teme tj. ideje. Uže shvaćeno, apeli predstavljaju velike propagandne ideje, koje karakteriše nov, originalan pristup nekom problemu (Vračar, 2007, str. 340). Pored ove definicije imamo i preciznije odrednice apela, a to je da apel predstavlja impuls ili podsticaj koji se na temelju rezultata primenjene psihologije koristi u oglasima da bi podstakao i aktivirao želje i osećanja koji podstiču ili stvaraju potrebu za oglašavanim proizvodima ili uslugama (Kesić, 2003, str. 315). Postoji nekoliko kriterijuma po kojima se apeli mogu podeliti:

- a) da li su verbalni ili neverbalni
- b) pozitivni ili negativni
- c) jednostrani ili dvostrani
- d) racionalni ili emocionalni
- e) kakva im je kreativna poruka: humor, seks, strah, altruizam i sl.

## 1. FORME MARKETINŠKIH APELA

Neverbalni apeli oslanjaju se na vizuelne signale, grafičke prikaze i simbole, govor tela glumaca i modela, vokalno izražavanje, izraze lica, pokrete tela, vizuelni kontakt, dočarvanje prostora i fizički izgled (Kotler, Roberto i Li, 2008, str. 374). Istorija oglašavanja pokazuje da se uz pomoć maskote na vrlo efikasan način mogu istaći osnovne prednosti proizvoda. Jedan od osnovnih primera na svetskom tržištu jeste maskota za *Mišelin* gume, kao i maca *Hello Kitty*, dok su u Srbiji to: *Cipiripi*, *Imlekova* kravica, devojčica na *Plazmi* itd. Još nešto što je prepoznatljivo jesu boje i oblik pakovanja. Tako su *Milka* čokolade prepoznatljive po ljubičastoj boji svog omota, *Nestle* po crvenoj, *Najlepše želje* po žutoj, dok su *Toblerone*, *Kinder jaje* i *Njamb* prepoznatljivi po svom obliku. Stvaranje svake poruke završava se predstavljanjem kreativnih rešenja (od kojih će se jedno izabrati za predstojeću kampanju) timu zaduženom za kampanju. Ova rešenja data su u formi crteža i skica naslikanih rukom ili u nekom grafičkom programu (Ognjanov, 2009, str. 174). O verbalnim apelima biće više reči u nastavku rada.

Dalje, pozitivni apeli ističu korist koju će osoba ostvariti ako koristi proizvode i usluge koje oglašivač nudi. Npr. „*Simka* – vaša slatka navika“

**Apstrakt:** Integrisane marketinške komunikacije u modernom vremenu podrazumevaju stalno otkrivanje i uključivanje novih sredstava komunikacije. Međutim, pored toga, marketinški stručnjaci permanentno tragaju i za novim sadržajima marketinških poruka koje bi im omogućile efektivniju i uspješniju komunikaciju sa potrošačima. Apeli predstavljaju suštinski važnu komponentu marketinških poruka, na kojoj se baziraju ostali elementi uspješne komunikacije. U radu je dat pregled različitih kriterijuma po kojima se apeli mogu razvrstati i analizirane su osnovne vrste koje se najčešće koriste. Pored toga, diskutovani su uslovi u kojima je svaki od navedenih apela svrsishodno i prigodno koristiti, što predstavlja koristan vodič za sve praktičare koji se bave marketinškim komunikacijama.

**Ključne reči:** marketinški apeli, kreativna poruka, racionalni, emocionalni, pozitivni, verbalni

ili „*Negro* – odžaćar grla“. Kod negativnih apela naglasak je na šteti, na neprijatnostima koje će biti izbegnute kupovinom i korišćenjem propagiranog proizvoda (Vračar, 2007, str. 338). Ova vrsta apela naročito je zastupljena kod promovisanja pitanja koja se tiču lične i državne bezbednosti i zdravlja, kao što je nošenje kaciga pri vožnji motocikla ili prestanak pušenja.

Oglašivač se može opredeliti za jednostrani ili dvostrani apel. Jednostrani apel podrazumeva da se navode samo pozitivne strane proizvoda, dok dvostrani apel podrazumeva da se pored pozitivnih navode i negativni aspekti proizvoda. Npr. u jednostranoj poruci za promovisanje vakcinacije biće istaknuto koliko je korisno vakcinisanje na vreme, a kod dvostrane poruke biće spomenuti i svi mogući neželjeni efekti određene vakcine. Dvostrani apeli se ne koriste često, a i kada se koriste, navode se samo beznačajni nedostaci proizvoda, ali doprinose realističnijoj prezentaciji proizvoda i većem prihvatanju od strane potrošača (Milisavljević, Maričić i Gligorijević, 2009, str. 520). Dvostrani apeli su delotvorniji kod obrazovanijeg auditorijuma, koji bi mogao biti izložen konkurentskoj propagandi, dok su jednostrani pogodni za komuniciranje sa manje edukovanom publikom, koja već ima pozitivne predispozicije u vezi proizvoda. Dvostrane poruke su prikladnije i kada se negativne asocijacije moraju prevazići. U svakom slučaju, najbolje je na početku oglasa izložiti argumente druge strane, a završiti svojim najjačim argumentima. Kad je reč o jednostranim porukama, tu se najjači argument predstavlja na početku da bi privukao pažnju publike.

## 2. VRSTE APELA PREMA OPŠTEM SADRŽAJU

Opredeljenje za racionalne ili emocionalne apele zavisi od toga koji proizvod se oglašava i kom tržišnom segmentu se preduzeće obraća. Racionalni apeli povezani su sa realnim koristima koje potrošač može dobiti od korišćenja proizvoda i podrazumevaju jasno saopštavanje informacija i činjenica. Vezani su za kognitivni deo potrošačeve ličnosti. Emocionalni apeli, sa druge strane, prave se da bi uticali na afektivni deo ličnosti potrošača, gde se ljudi kroz pozitivna (ponos, ljubav, radost, itd.) ili negativna (strah, krivica, bol i dr.) osećanja podstiču da kupe određeni proizvod. Negativna osećanja uglavnom se koriste da bi se ljudi „primorali“ da rade određene stvari (peru zube, idu na pregled jednom godišnje, koriste insekticide) ili da bi prestali da rade određene stvari (prestanu da puše, preteruju sa alkoholom ili hranom). Kod pozitivnih

emotivnih apela često se koriste „pozajmljena“ sredstva da bi pojačala emotivnu scenu, kao što je upotreba popularne muzike, provokativnih scena, prikazivanje beba ili prikazivanje živahnih kućića (Kotler i Keler, 2006, str. 545).

Korišćenje emotivnih apela predstavlja popularnu strategiju za pojačavanje ubeđivačkog efekta na kupce, a često i na glasače (kada je reč o političkom marketingu). Najveći efekat se postiže kada se emotivni ton poruke poklopi sa emotivnim stanjem u kom se primalac poruke (kupac) nalazi. Na primer, u jednom istraživanju (DeSteno et al., 2004) pokazano je da osobe koje su tužne pozitivnije reaguju na apele koji u tužnom tonu izlažu predloge poreza, nego na apele koji sadrže dozu ljutnje u sebi. Osobe sa neutralnim osećanjima podjednako su reagovala na obe vrste apela.

## 3. KREATIVNE PORUKE APELA

Osnovni cilj marketinških apela jeste da aktiviraju određeni motiv kod potrošača, prevedu taj motiv u potrebu za konkretnim proizvodom, zajedno sa ostalim instrumentima marketing miksa smanje barijeru u zadovoljavanju te potrebe, te da se njegovo zadovoljenje usmeri u pravcu sopstvenih proizvoda i usluga.

Uobičajeno je potrebno delovati na više motiva potrošača u jednom trenutku, pa se apeli tako i formiraju:

1. Najvažniji propagandni apeli su oni koji se zasnivaju na ekonomskim motivima: štednja materijala i vremena, želja za dobitkom, želja za materijalnom sigurnosti i sl. Dakle, u pitanju su apeli racionalnog tipa.
2. Sledeći po važnosti su apeli koji idu na zadovoljavanje egzistencijalnih potreba: briga za održavanje zdravlja i kondicije, komfor i čistoća u stanovanju, itd.
3. Apeli vezani za sticanje društvenog statusa i prestiža su u trećoj grupi. To su: apeli za dopadanje, imitacija poznatih ličnosti, ulepšavanje, itd.
4. Altruistički i humani apeli – davanje u dobrotvorne svrhe, saosećanje i sl.
5. Apeli usmereni na zadovoljavanje potreba za zabavom: apeli za sport, putovanja, pozorište, dobro raspoloženje i dr.
6. Apeli sa pretežno humanom sadržinom – smisao za lepo, ljubav za nauku, osećaj dužnosti, patriotizam, itd.
7. Apeli koji se zasnivaju na posebnim ljudskim osobinama, kao što su: radoznalost, strah od nesreće i gubitka, želja da se bude stalno aktivan i dr. (Vračar, 2007, str. 338)

Pregled relevantne literature upućuje na zaključak da se kao najčešći motivi za apele koriste: strah, seks, krivica, humor, briga o okruženju i altruizam i saosećanje, te će oni biti analizirani u daljem tekstu. Pored toga, može se koristiti i čitav dijapazon drugih motiva (kao što je izloženo u prethodnoj podeli), međutim, oni nisu tako široko zastupljeni.

Apel na strah definiše se kao komunikacija u kojoj se opisuje nepovoljna konsekvencija do koje može doći ako se ne prihvate preporuke pošiljaoca poruke. Apel na strah obično se sastoji iz dva dela – liste posledica i liste preporučenih koraka da do tih posledica ne bi došlo. Informacije o zdravstvenim posledicama treba da podignu nivo straha kod primaoca poruke, do te mere da on bude motivisan da potraži rešenje; dok se listom preporučenih koraka, ta tenzija smanjuje i nivo straha spušta, budući da se primaocu poruke ponudilo adekvatno rešenje njegovog problema (Hovland, Janis i Kelley, 1953, str. 62).

Tri najvažnije varijable u apelima na strah su: a) veličina štetnosti prikazanog događaja; b) verovatnoća da će do te štete doći ako se se ne preduzmu predložene mere; i c) efektivnost predloženih mera u sprečavanju tog događaja (Rogers i Mewborn, 1976). Nivo straha zavisi od toga da li su jasno definisani načini na koje kazna može da se izbegne, kao i da li su ti putevi izbegavanja kazne izloženi u komunikaciji (Katz, 1960). Ukoliko se ti načini percipiraju kao efikasni, mnogo je veća verovatnoća da će poruka proizvesti očekivani efekat (ubediti kupca na potrošnju), nego ako osoba ima neke sumnje o delotvornosti izloženih mera (Leventhal, 1965). Takođe, što su mere specifičnije date, utoliko pre će primalac poruke biti spremniji da ih sprovede da bi izbegao neku štetu (Leventhal i Niles, 1964). Jedan od vrlo efektnih slogana kreiran u skladu sa prethodno rečenim odrednicama jeste: „Veš mašina živi duže uz *Kalgon*“, gde se u isto vreme izriču i pretnja i solucija problema.

Poruka će biti shvaćena kao neubedljiva ako preporuke ne mogu da smanje nivo straha. U tom slučaju, umesto oslanjanja na poruku, primalac poruke će pokušati na druge načine da odgovori na izazvani strah: minimiziranjem nivoa pretnje (percipirana ozbiljnost štete), minimiziranjem važnosti za njegovu ličnu bezbednost (percipirana verovatnoća događaja) i preispitivanjem efikasnosti predloženih mera.

Druga vrlo bitna odrednica uspešnosti apela na strah jeste jačina straha koju poruka izaziva kod primaoca. Uobičajeno se pretpostavlja da: a) kada je strah dovoljno jak on motiviše osobu na instrumentalnu reakciju, tj. da pokuša da ga putem nekog sredstva otkloni i b) bilo koji kognitivni odgovor ili ponašanje

koji dovode do smanjivanja negativnog osećanja (kao što je strah) neizbežno se pojačavaju (Keller, 1999). Dakle, ako je nivo straha prenizak, neće motivisati osobu da traži metod da otkloni taj strah, a svako povećanje nivoa straha trebalo bi da dovede do još pozitivnije reakcije.

Pozitivna korelacija između nivoa straha i ubedljivosti apela pokazana je u slučaju raznih proizvoda i pitanja, kao što su: higijena zuba, pušenje, vakcinacija protiv tetanusa, bezbedna vožnja i sl. Međutim, savremena istraživanja pokazuju da nije preporučljivo izazvati ni preveliki strah kod potrošača, jer će onda pokušati da tu temu potisnu iz razmišljanja ili da je racionalizuju, što svakako neće rezultirati u kupovini oglašavanog proizvoda. Takođe, nivo straha koji se pominje u oglasu zavisi i od karakteristika ciljnog tržišnog segmenta. Naime, apeli koji izazivaju srednji i visoki intenzitet straha delotvorniji su kod potrošača koji su već upoznati i prihvataju propagirano ponašanje (npr. žene koje već od ranije idu jednom godišnje na sistematski pregled). Dok su poruke sa niskim apelom na strah pogodnije za ljude koji se uobičajeno rizično ponašaju (npr. praktikuju ekstremne sportove) (Keller, 1999).

U kontekstu ličnih osobina primaoca poruke i straha treba pomenuti i da su ljudi sa većim stepenom samopouzdanja podložniji apelima na strah nego ljudi sa nižim stepenom samopouzdanja. Jedan od razloga za to može biti činjenica da su samopouzdaniji ljudi spremniji da se racionalno suprotstave onome što ih zastražuje, dok manje samopouzdana ljudi izbegavaju uopšte da razmišljaju o pretnji (Leventhal i Trembley, 1968). Dalje, apeli na visok nivo straha bolje deluju na osobe koje sebe ne percipiraju ranjivim (Leventhal i Singer, 1966)., dok apeli na nizak nivo straha uspešniji su za osobe koje sebe percipiraju vrlo ranjivim, tj. ugroženim

Apeli na humor naročito su dobri za privlačenje pažnje. Međutim, iako postoji konsenzus među istraživačima povodom prethodne tvrdnje, isto se ne može konstatovati kada je reč o tome da humor privlači pažnju u vezi konkretnog brenda. Zapravo, ne zna se kakav je uticaj humora na sećanje i prepoznavanje brenda, stavove o brendu niti kupovne namere (Ognjanov, 2009). Jedan od dobrih primera za to bila bi reklama koja je emitovana za kafu, koja je imala propagandnu poruku: „Imaš slovo T - nešto si 'tela?“. Ovaj apel ostao je u pamćenju velikog broja gledalaca, ali nisu zapamtili marku kafe koja je reklamirana.

Primer dobrog humorističkog apela bila bi propagandna poruka za *Tviks*, gde se tokom celog trajanja reklame ponavlja „biskvit, karamela, čokolada“ (što

predstavlja prepoznatljive sastojke *Tviksa*), dok tri momka prolaze kroz zanimljive i smešne događaje. Drugi primer jeste gazirano piće *Cockta*, gde su kroz strip prikazane duhovite scene na kojima su prikazane razne životinje (Npr. konzerva sardina u kojoj jedna sardina kaže kako nema mesta), a pri čemu su motivi u reklamama menjani često i za različite medije korišćeni su različiti crteži i slogani (ali sve ih je odlikovala crveno-žuta boja – boja *Cockte* i stil crtanja).

Smatra se da su humoristične poruke: i) delotvornije kada predstavljaju jedinstveni pristup rešavanju nekog društvenog pitanja; ii) postaju trivijalne i banalne ako se prečesto ponavljaju; i iii) nisu toliko prikladne za prenošenje kompleksnih poruka (Kotler, Roberto i Li, 2008, str. 374). Jedan od takvih primera mogla bi biti reklama i apel za *Coca-Cola Zero*. U reklamama razgovaraju dva jezika, oko i mozak. I pored toga što sama reklama ima duhovit scenario i tekst koji upućuje na to da ovo piće nema kalorija, zbog predugog trajanja kampanje i čestog dnevnog emitovanja, izgubila je na svojoj efektivnosti.

Jedna vrsta emotivnih apela jesu i apeli na krivicu, koji su postali vrlo popularni od polovine '80-ih godina 20. veka (Edmondson, 1986). Krivica proizlazi iz ličnog saznanja da je osoba prekršila svoje lične standarde (Kugler i Jones, 1992). Najčešći proizvodi u čijem reklamiranju se koristi apel na krivicu su: dijetetski proizvodi, oprema za vežbanje, sredstva za mršavljenje, fitnes centri i sl. Takođe, u novije vreme često se koristi i za oglašavanje dečijih proizvoda, kada se apeluje na majke koje osećaju krivicu jer previše rade i premalo vremena provode sa decom.

Apeli na krivicu izazivaju negativna osećanja kod gledalaca, kao što su: ljutnja, prezir i gađenje, a ako percipiraju da neko pokušava da im nametne određeni odgovor, tj. da im ugrožava slobodu, onda se osećaju i ugroženo (Englis, 1990). Postavlja se pitanje koliki intenzitet krivice treba izazvati kod primalaca poruke da bi se oni motivisali da kupe određeni proizvod. Krivica niske i velike jačine sprečava osobu da reaguje usled takvog osećanja. Ukoliko je krivica suviše slaba, osoba je i ne primećuje, odnosno, ne izaziva njenu pažnju. U suprotnom, ako je previše jaka, osoba će pokušati da je negira ili da je racionalizuje, kako bi se oslobodila anksioznosti (McGuire, 1969). Zapravo, intenzivni apeli na krivicu predstavljaju napad na ličnost i individua zauzima odbrambeni stav ili postaje ljuta i iziritirana.

Utvrđeno je da kako intenzitet krivice u apelu raste, tako se povećava stepen ljutnje kod primalaca poruke i smanjuje se nivo njihovih pozitivnih osećanja, generalno (Pinto i Priest, 1991). Osoba se oslobađa krivice

tek kada preduzme neku akciju da bi kompenzovala ono što je izazvalo ovo osećanje u prvom redu. Dakle, krivica je jak motivacioni faktor. Postoji jaka veza između apela na krivicu, ljutnje i namere o kupovini (Coulter i Pinto, 1995). Pri čemu, iz prethodnih razmatranja se vidi da je najbolje koristiti umerene apele, tj. one koji izazivaju srednji intenzitet krivice kod primalaca poruke.

Seksualni apeli povezani su sa prikazivanjem nagosti i upotrebom seksualne privlačnosti ili sugestivnosti (Bello, Etzel i Pits, 1983). U poslednjoj deceniji, postali su možda i najpopularniji vid oglašavanja proizvoda, što i ne čudi s obzirom na to da imaju brojne prednosti u odnosu na ostale vrste apela. Još '60-ih godina prošlog veka uočeno je da seksualni apeli privlače pažnju primalaca poruke, ali i da se ta pažnja na reklamama sa seksualnim apelom zadržava duže nego na reklamama bez seksualnog apela. Naučnici to objašnjavaju tim što je seks drugi najsnažniji psihološki apel, odmah iza potrebe za samoodržanjem (Taflinger, 1996).

Prvobitna istraživanja na temu seksualnih apela utvrdila su da se prepoznavanje marke i sećanje na marku smanjuju upotrebom ove vrste apela u reklamama, jer takvi sadržaji skreću pažnju gledalaca sa oglašavanog proizvoda na sadržaj same poruke (Stedman, 1969). Dalje, korišćenje eksplicitnih seksualnih scena može narušiti potrošačev proces obrade poruke, što će dovesti do smanjenog razumevanja te poruke (Severn, Belch i Belch, 1990). Međutim, novija istraživanja pokazuju da postoji direktna pozitivna korelacija između uzbuđenja izazvanog seksualnim apelom i pozitivne evaluacije reklamiranog brenda (LaTour, Pitts i Snook-Luther, 1990). Seksualni apeli mogu povećati ubeđivački potencijal poruke jer provode publiku kroz proces pozitivnog procenjivanja reklame. Ubeđivačka sposobnost se povećava i zato što gledaoci lakše pamte poruke koje se razlikuju od ostalih i sa kojima povezuje pozitivne emocije (Reichert, Heckler i Jackson, 2001). Na kraju, efektivnost seksualnih apela zavisi i od toga koji proizvod se na ovaj način reklamira. Zapravo, ova vrsta stimulansa može povećati prepoznavanje brenda samo ako je reklamirana kategorija proizvoda na neki način povezana sa seksom (Simpson, Horton i Brown, 1996). Međutim, danas se seksualni apeli koriste za reklamiranje svega – odeće, tehnike, automobila, parfema, hrane i dr.

Jedno od polja u kome se seksualni apeli koriste od novijeg datuma jesu društveno angažovane teme, tj. socijalni marketing. Npr. *Američko društvo protiv raka* (*American Cancer Society*) prikazivalo je reklamu u kojoj par nanosi jedno drugome kremu za sunčanje, gde je ta slika bila praćena sloganom: „Kako

da obrišete rak kože“. U Srbiji je u okviru kampanje za borbu protiv trgovine ljudima prikazan niz reklama gde su fotografisane nage poznate ličnosti muškog pola, sa porukama: „Žene nisu meso. Deca nisu roblje. Ljudi nisu roba“ i „Gole činjenice. Žene nisu meso. Deca nisu roblje. Ljudi nisu roba.“ Uobičajeno je i da kampanje protiv side koriste seksualne apele kako bi ukazale na opasnosti ove seksualno prenosive bolesti.

Za dopiranje do svesti ljudi u vezi društvenih ciljeva ne moraju se koristiti samo seksualni apele, već se često ide i na apele na altruizam, tj. na apele na pomoć. Smatra se da su ljudi spremni da daju u dobrotvorne svrhe iz dva razloga: egoističnih i humanističkih (White i Pelozo, 2009). Egoistični podrazumevaju osećanje ličnog zadovoljstva zbog pomoći nekome, povećanje samovrednovanja, povećanje samopouzdanja i prestiž u društvu jer se pomaže slabijima od sebe. S druge strane, humani porivi bi bili: osećaj socijalne odgovornosti i saosećanje za bližnje. Pored vrednosti koju donatori imaju od dobrotvornog čina, oni takođe snose i određene troškove, vezane za: novac, vreme i napore (psihicke i fizičke) koje tom prilikom podnose (Pancer, 1988). Kao i kod svih drugih proizvoda, sredstva će biti donirana ako navedene vrednosti prevazilaze troškove.

S obzirom na to da se u Americi godišnje donira 306 milijardi američkih dolara u dobrotvorne svrhe, pri čemu postoji više od 800.000 dobrotvornih organizacija, razumljivo je da ove organizacije traže najefikasnije apele kako bi se izborile za ograničena sredstva i tako ostvarile svoje ciljeve (Small i Verrochi, 2009). Ljudi obično bolje reaguju na altruistične nego na egoistične apele u ovom kontekstu, ali uglavnom na one koji u isto vreme doprinose i poboljšanju slike o sebi (Fisher, Vanderbosch i Antia, 2008). Npr. namera da se doniraju organi naglo je opala kada je dodat egoistički apel, u formi novčanog nagrađivanja, postojećem humanom apelu (Pessemier, Bemmaor i Hanssens, 1977).

Uobičajeno je i da se kao propratni detalj apela na altruizam pojavljuju emotivno obojene slike. Cilj slika žrtava prikazanih na propagandnim materijalima je da izazovu saosećanje, a ponekad i identifikaciju gledaoca sa tim žrtvama. Zapravo, ukoliko je prikazana osoba na slici tužna, posmatrač će takođe postati tužan, što će brže dovesti do saosećanja i davanja priloga. Međutim, ako se na tim propagandnim materijalima pored slike daju i neke informacije, to će dovesti do rasturanja posmatračeve pažnje, a u slučaju visoko racionalnih posmatrača, umanjice emotivne efekte slike i aktiviraće kognitivni proces odlučivanja o davanju priloga (Small i Verrochi, 2009).

Još jedan od apela koji je u savremenoj analizi apela neophodan jeste apel na očuvanje prirode, koji predstavlja osnovu zelenog marketinga. Današnji potrošači postaju sve više svesni važnosti očuvanja okruženja i zbog toga biraju proizvode koji naglašavaju da su u skladu sa prirodom. Još pre dve decenije skoro 90% Amerikanaca izjavilo je da je zainteresovano za ekološke posledice koje proizvodi koje kupuju imaju na okolinu (Cramer, 1991). Ipak, mora se konstatovati velika fragmentisanost potrošača u pogledu stepena njihove svesti o okruženju i volje da kupuju skuplje, ali u skladu sa prirodom proizvode (Irland, 1993).

Osobe koje su više zabrinute za ekološka pitanja pre će reagovati na ovu vrstu apela nego osobe koje su manje zainteresovane za ekologiju, uopšte. Takođe, žene su podložnije apelima na očuvanje prirode. Iako se ovi apele doživljavaju prevashodno kao racionalni, istraživanja pokazuju da je bolje da uključe i afektivnu komponentu. Jedan od takvih primera je prikaz sijalice koja u centru umesto vlakna ima zelenu biljku.

## ZAKLJUČAK

U prethodnom tekstu je istaknuto da postoje razne vrste marketinških apela, koje se mogu podeliti po različitim kriterijumima. Izbor konkretnog marketinškog apela predstavlja polaznu tačku u procesu kreiranja marketinške poruke, a samim tim i promotivne kampanje. Vrsta apela koji će se koristiti manje zavisi od medija putem kog će poruka biti distribuirana, dok je u većoj meri određena ciljnom publikom i vrstom proizvoda koji se u tom postupku promovise. Forme apela, njihovo opšte sadržajno usmerenje i konkretan kreativni sadržaj mogu se kombinovati na različite načine, stvarajući uvek mogućnost za novo kreativno izražavanje marketinških stručnjaka i za prilagođenu komunikaciju za svaki proizvod i svaku grupu primalaca poruke.

Sa teorijskog stanovišta, bitno je naglasiti da je tema marketinških apela već decenijama prisutna u svetskoj literaturi iz ove naučne oblasti, dok na našim prostorima tek u poslednjih deset godina dobija na važnosti. Uzimajući u obzir razuđenost i kompleksnost teme, kao i značajne efekte koji bi se mogli ostvariti detaljnim upoznavanjem sa njom, potrebno ju je detaljnije analizirati i sa osvrtom na domaće uslove – koji zbog kulturoloških i ekonomskih karakteristika mogu da dovedu do različitih zaključaka u odnosu na zapadnoevropske i američke rezultate.

## Reference:

1. Bello, D.C., Etzel, M.J., Pits, R.E. (1983), „The communication effects of controversial sexual content in television programs and commercials“, *Journal of Advertising*, Vol. 3, No.12, str. 32-42
2. Coulter, R.H., Pinto, M.B. (1995), „Guilt appeals in advertising: What are their effects?“, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 6, str. 697-705
3. Cramer, J. (1991), „The selling of the green“, *Time*, Vol. 138, str. 48
4. DeSteno, D., Petty, R.E. Rucker, D. Wegener, D.T. Braverman, J. (2004), „Discrete Emotions and Persuasion: The Role of Emotion-Induced Expectancies.“ *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86, No.1, str. 43-56.
5. Edmondson, B. (1986), „The demographics of guilt“, *American Demographics*, Vol. 3, str. 33-56
6. Englis, B. G. (1990), „Consumer emotional reactions to television advertising and their effects on message recall“ in *Emotion in advertising: Theoretical and practical applications* (ed. Agres, S. J., Edell, J. A., Dubitsky, T. M.), Quorum Books, New York, str. 231-253
7. Fisher, R.J., Vandenbosch, M., Antia, K.D. (2008), „An empathy-helping perspective on consumers' responses to fund-raising appeals“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 35, No. 3, str. 519-531
8. Hovland, C. I., Janis, I. L., Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of obvious change*, Yale University Press, New Haven
9. Irland, L.C (1993), „Wood producers face green marketing era; environmentally sound products“, *Wood Technology*, Vol. 120, str. 34
10. Katz, D. (1960), „The functional approach to the study of attitudes“, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 24, No. 2, str. 163-204
11. Keller, P.A. (1999), „Converting the unconverted: The effect of inclination and opportunity to discount health-related fear appeals.“, *Journal of Applied Psychology*, Vol 84, No. 3, str. 403-415
12. Kesić, T. (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, str. 315
13. Kotler, F., Roberto, N., Li, N. (2008), *Socijalni marketing: Kako poboljšati kvalitet života*, Clio, Beograd
14. Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd
15. Kugler, K., Jones, W. H. (1992), „On conceptualizing and assessing guilt“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, No. 2, str. 318-327
16. LaTour, M.S., Pitts, R.E., Snook-Luther, D.C. (1990), „Female nudity, arousal, and ad response: an experimental investigation“, *Journal of Advertising*, Vol. 9, No.4, str.51-62
17. Leventhal, H. (1965), „Fear communications in the acceptance of preventive health practices“, *Bulletin of the New York Academy of Medicine*, Vol. 41, No. 11, str. 1144-1168
18. Leventhal, H., Niles, P. (1964), „A field experiment on fear arousal with data on the validity of questionnaire measures“, *Journal of Personality*, Vol. 32, str. 459-479
19. Leventhal, H., Singer, R.P. (1966), „Affect arousal and positioning of recommendations in persuasive communications“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 4, No. 2, str. 137-146
20. Leventhal, H., Trembley, G. (1968), „Negative emotions and persuasion“, *Journal of Personality*, Vol. 36, str. 154-168
21. McGuire, W. J. (1969), „The nature of attitudes and attitude change“ in *The handbook of social psychology* (ed. Lindzey, G., Aronson E.), 2nd edition, Vol. 3, Addison-Wesley, Reading, str. 136-314
22. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2009), *Osnovi marketinga*, 4. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
23. Ognjanov, G. (2009), *Integrirane marketinške komunikacije*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
24. Pancer, S. M. (1988), „Salience of appeal and avoidance of helping situations“, *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, Vol. 20, No.2, str. 133-139
25. Pessemier, E.A., Bemmaor, A.C., Hanssens, D.M. (1977), „Willingness to supply human body parts: some empirical results“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 4, No. 3, str. 131-140
26. Pickett-Baker, J., Ozaki, R. (2008), „Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision“, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25, No. 5, str. 281-293
27. Pinto, M. B., Priest, S. (1991), „Guilt appeals in advertising: An exploratory study“, *Psychological Reports*, Vol. 69, str. 375-385
28. Reichert, T., Heckler, S.E., Jackson, S. (2001), „The effects of sexual social marketing appeals on cognitive processing and persuasion“, *Journal of Advertising*, Vol. 30, No.1, str. 13-27
29. Rogers, R. W., Mewborn, C.R. (1976), „Fear appeals and attitude change: Effects of a threat's noxiousness, probability of occurrence, and the efficacy of coping responses.“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34, No. 1, str. 54-61
30. Severn, J., Belch, G.E., Belch, M.A. (1990), „The effects of sexual and non-sexual advertising appeals and information level on cognitive processing and communication effectiveness“, *Journal of Advertising*, Vol. 19, No.1, str. 14-22

31. Simpson, P., Horton, S., Brown, G. (1996), „Male nudity in advertisements: a modified replication and extension of gender and product effects“, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 24, No.3, str. 257-62
32. Small, D.A., Verrochi, N.M. (2009), „The Face of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, No. 6, str. 777-787
33. Steadman, M. (1969), „How sexy illustrations affect brand recall“, *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, No.1, str. 15-19
34. Taflinger, R. (1996), „Taking ADvantage you and me, babe: sex and advertising“, <http://www.wsu.edu:8080/%7Etaflinge/sex.html>, pristupljeno: 24.11.2013.
35. Vračar, D. (2007), *Strategije tržišnog komuniciranja*, 5. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
36. White, K., Peloza, J. (2009), „Self-Benefit Versus Other-Benefit *Marketing Appeals*: Their Effectiveness in Generating Charitable Support“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 4, str. 109-124

## Abstract:

---

### The Review of the Marketing Appeals and their Role in the Strategy of Development of the Successful Marketing Communication

Jelena Filipović

Nowadays integrated marketing communications request permanent search for and inclusion of the new communication tools. However, beside that, marketing experts continuously look for the new message contents in order to achieve more effective and more successful communication with their consumers. Appeals represent essentially important component of the marketing message, which serves as the basis of all other elements of the successful communication. The paper reviews different criteria for

the grouping of the appeals and analysis the main categories of the most used ones. Moreover, it discusses the circumstances in which it is appropriate and meaningful to use each of them, which can be considered as the useful guideline for all the practionnieres who work in the area of marketing communications.

**Key words:** marketing appeals, creative message, rational, emotional, positive, verbal

#### Kontakt:

**Jelena Filipović**  
 Ekonomski fakultet  
 Univerziteta u Beogradu  
 Kamenička 6, Beograd  
[jfilipovic@ekof.bg.ac.rs](mailto:jfilipovic@ekof.bg.ac.rs)

## Uloga montažera termo-tehničkih instalacija pri kupovini gasnih kotlova

Dragoljub Jovičić

**Apstrakt:** U radu je predstavljeno istraživanje uloge montažera termo-tehničkih instalacija pri kupovini gasnih kotlova na srpskom tržištu. S obzirom na činjenicu da se montažeri međusobno značajno razlikuju, izvršeno je njihovo grupisanje po određenim, relevantnim karakteristikama. Istraživanje je fokusirano na vrednovanje instrumenata marketing miksa od strane devet identifikovanih segmenata montažera. A zatim je istraživanje produbljeno, kroz izjašnjavanje montažera o najznačajnijim i najkredibilnijim izvorima informacija o gasnim kotlovima. Tokom istraživanja korišćeni su sekundarni i primarni izvori podataka. Osim kabinetskog istraživanja sprovedena su i istraživanja na terenu, i to putem nestrukturiranog ličnog komuniciranja. Detaljno su analizirani prikupljeni podaci od strane svih intervjuisanih montažera i testirane su obe istraživačke hipoteze, od kojih je jedna delimično, a druga potpuno potvrđena. Dobijeni rezultati će poslužiti kao dobra podloga marketarima pri anticipiranju tražnje, ali isto tako poslužiće im i pri kreiranju optimalnih marketing strategija na srpskom tržištu gasnih kotlova.

**Ključne reči:** tržište gasnih kotlova, istraživanje ponašanja montažera, lanac vrednosti, konkurentska prednost, proces kupovine

### UVOD

Na turbulentnom i izuzetno kompleksnom tržištu gasnih kotlova u Srbiji, u veoma neizvesnoj tržišnoj utakmici, učestvuje nekoliko renomiranih evropskih brendova. Za konkurentsku prednost i dominantnu poziciju bore se „Vaillant“, „Bosch“, „Remeha“, „Beretta“ i još neki, manje poznati proizvođači. Kao kupci njihovih proizvoda javljaju se posrednici, montažeri i krajnji korisnici, odnosno komercijalni ili rezidencijalni investitori.

Izuzetno interesantan i značajan tržišni segment, za proizvođače gasnih kotlova, predstavljaju upravo montažeri termo-tehničkih instalacija, koji se u privrednoj praksi često nazivaju i samo „instalateri“. Bez obzira što oni nisu krajnji korisnici gasnih kotlova, zahvaljujući specifičnoj poziciji koju zauzimaju u lancu vrednosti – gde im prethode proizvođači, uvoznici i distributeri, a iza njih slede komercijalni ili rezidencijalni investitori, oni faktički u najvećoj meri opredeljuju za koji će se brend krajnji korisnici odlučiti. Upravo zbog toga, proizvođači gasnih kotlova, odnosno predstavništva i uvoznici, poklanjaju izuzetnu pažnju montažerima. Posvećeni su uspostavljanju i izgradnji dugoročno dobrih odnosa sa njima, ali isto tako i istraživanju njihovog ponašanja i uloge koju imaju pri plasmanu gasnih kotlova, kako bi identifikovali njihove potrebe, navike, zahteve i želje, te na taj način što preciznije anticipirali buduću tražnju za gasnim kotlovima na srpskom tržištu.

U nastavku rada dat je prikaz aktuelne situacije na tržištu gasnih kotlova u Srbiji, a nakon toga biće prezentirani rezultati empirijskih istraživanja o uticaju pojedinih instrumenata marketing miksa i integrisanih marketing komunikacija na montažere termo-tehničkih instalacija pri izboru i kupovini gasnih kotlova.

### 1. SPECIFIČNOSTI PONAŠANJA KUPACA U INDUSTRIJSKOM MARKETINGU

Za razliku od proizvodne i prodajne poslovne orijentacije organizacija, tek je marketing koncept poslovanja, počevši od tradicionalnog, pa sve do savremenog – holističkog marketing koncepta, snažno usmeren ka okruženju, sa intenzivnom fokusiranošću na kupce i/ili potrošače. Tokom proizvodne i prodajne poslovne orijentacije menadžeri su više bili orijentisani interno, na organizaciju, produktivnost, proizvode i sl. Nisu

se bavili kupcima i potrošačima, a kupoprodajni odnos nisu sagledavali kao proces – koji se odvija kroz nekoliko faza, već su ga tumačili kao jednokratni, kratkotrajni čin razmene robe za novac, neuviđajući međuzavisnost svih aktivnosti potrošača pre i posle kupovine sa samim činom kupoprodajnog odnosa. Tek je marketing koncept počeo uvažavati potrošača kao polaznu i finalnu tačku u poslovnoj filozofiji, i u tom kontekstu intenzivirao i sistematizovao aktivnosti na polju istraživanja ponašanja potrošača u procesu kupovine. Zahvaljujući aktivnostima na istraživanjima ponašanja potrošača, marketari su u mogućnosti da dođu do kvalitetnih informacija o njihovim potrebama, preferencijama, navikama, demografskim i drugim karakteristikama, što im omogućava da svojim potencijalnim kupcima kreiraju, komuniciraju i isporuče očekivanu vrednost – koja će im obezbediti punu satisfakciju, a s druge strane, marketari očekuju da će zadovoljni potrošači postati lojalni kupci njihove organizacije i u budućem periodu.

Kvalitetni partnerski odnosi između organizacije i njenih kupaca i kranjih korisnika su imperativ marketara, koji moraju kontinuirano ulagati velike napore da uspostave i neguju efikasnu, dvosmernu i dinamičnu komunikaciju ne samo sa njima, već i sa svim drugim stejkholderima. U tom kontekstu najdalje je otišao upravo holistički marketing koncept, koji je usmeren na celovit, integrisan i dobro koordiniran pristup celokupnom poslovanju, pri čemu se posebno ukazuje na značaj njegove četiri osnovne komponente: marketing odnosa, integrisani marketing, interni marketing i društveno-odgovorni marketing (Kotler, Keller, 2006, str. 16-22). Bez obzira što holistički marketing koncept ima veoma široku poslovnu perspektivu i težak zadatak da integriše sve marketing aktivnosti, može se videti da on izuzetno veliki značaj pridaje upravo potrošačima i procesu odlučivanja o kupovini, koji se u značajnoj meri sadrže u svakoj od njegove četiri osnovne komponente. Tako su potrošači prosto nezaobilazni faktor u marketingu odnosa, isto tako, zapaženo mesto potrošačima i procesu kupovine pripada u segmentima internog i integrisanog marketinga, gde organizacije nastoje da kreiraju, komuniciraju i isporuče što veću vrednost za potrošače. I najzad, u okviru društveno-odgovornog marketinga, takođe se uviđa veliki respekt prema potrošačima, jer organizacije nastoje da osim ostvarenja sopstvenih interesa, maksimalno zadovolje i interese kupaca i/ili potrošača, kao i društva u celini.

Potrošači na osnovu svoje percepcije, stavova i iskustva donose odluku o kupovini konkretnog proizvoda, odnosno odlučuju se za kupovinu onog pro-

izvoda za koji smatraju da će im isporučiti najveću vrednost i priuštiti najveću satisfakciju. Zahvaljujući savremenoj informacionoj tehnologiji mnogi potrošači svoja dobra ili loša iskustva pri kupovini proizvoda, putem društvenih mreža dele sa drugima, olakšavajući im na taj način pravi izbor i ostvarenje pune satisfakcije upotrebom konkretnog proizvoda. A pod satisfakcijom potrošača podrazumeva se osećanje zadovoljstva ili razočaranja nakon upotrebe nekog proizvoda ili usluge, u zavisnosti od toga da li se očekivani učinak podudara sa stvarnim učinkom, odnosno sa stvarnom percepcijom prilikom upotrebe konkretnog proizvoda (Salai, Kovač Žnideršić, 2008, str. 7-10). Ukoliko je stvarni učinak proizvoda i/ili usluge manji od očekivanog, potrošač će biti nezadovoljan, a ukoliko je stvarni učinak pri upotrebi proizvoda i/ili usluge jednak, ili čak i veći od očekivanja, potrošač će biti zadovoljan, u nekim slučajevima čak i oduševljen – što je siguran znak da će i u budućnosti ostati lojalan konkretnom brendu, odnosno da će i u narednom periodu vršiti ponovljene kupovine istog brenda.

Postoji više različitih modela koji tumače ponašanje potrošača, ali najčešće se u stručnoj literaturi koristi klasičan model procesa odlučivanja u kupovini, koji potrošača doživljava kao pojedinca, koji kupovinom proizvoda i/ili usluga rešava svoj problem, odnosno zadovoljava svoje potrebe. Ovaj tradicionalan model procesa odlučivanja potrošača o kupovini sastoji se iz sledećih faza: svesnost potrebe, traženje informacija, procena alternativa, kupovina i ocena posle kupovine (Maričić, 2005, str. 375-406). Veoma je sličan i takozvani „model od pet faza“, samo su pojedine faze nešto drugačije formulisane: prepoznavanje problema, traženje informacija, procena alternativa, odluke o kupovini i ponašanje posle kupovine (Kotler, Keller, 2006, str. 191-199). Petofazni model procesa odlučivanja u kupovini je veoma zastupljen u teoriji i praksi, ali u stručnoj literaturi ima i nešto drugačijih tumačenja procesa kupovine, koji proširuju petofazni model sa još nekim fazama (Blackwell i drugi, 2001, str. 70). U suštini, poenta je da potrošači prilikom odlučivanja o kupovini prolaze kroz duži misaoni proces, koji u zavisnosti od prirode potreba, ali i od karakteristika i cena samih proizvoda može trajati kraći ili duži vremenski period.

Vrlo često se u literaturi, pogotovo u ranijem periodu, koristio termin „ponašanje kupaca“ – pod kojim se podrazumevao odnos između organizacija (prodavaca) i fizičkih ili pravnih lica (kupaca), koja su kupovala njihove proizvode i/ili usluge (Jobber, Fahy, 2006, str. 59-63). U principu, pod ponašanjem kupaca u užem smislu podrazumevalo se ponašanje kupca

u trenutku konkretnog (fizičkog) čina kupoprodaje. Međutim, ubrzo su marketari uočili značajnu razliku ne samo između termina kupac i potrošač, jer onaj koji fizički kupuje neki proizvod ne mora ga i koristiti (potrošiti, upotrebiti), nego što je mnogo značajnije – uočili su izuzetno veliku razliku u tome što je potrošač veoma aktivan u predkupovnom i postkupovnom periodu, a što opet ima izuzetno snažan uzročno-posledični uticaj i na samu odluku, odnosno na sam kupoprodajni čin.

Istraživanje ponašanja kupaca ima dugu tradiciju u stručnoj literaturi i praksi marketinga. Međutim, od pojave marketinga, pa sve do šezdesetih godina dvadesetog veka, znatno više pažnje se poklanjalo proučavanju ponašanja finalnih kupaca, a tek onda marketari počinju uviđati i shvatiti izuzetno veliki značaj proizvodnih tržišta, ili kako se u anglosaksonskoj literaturi kaže – industrijskog marketinga. Veće interesovanje menadžera i marketara u organizacijama za industrijski marketing leži u činjenici da se na poslovnim tržištima troše velika finansijska sredstva, čak mnogo veća negoli na tržištima finalnih kupaca. S obzirom da se u industrijskom marketingu obrće veliki kapital, veoma je bitno da marketari uoče razlike između finalnih kupaca i kupaca u industrijskom marketingu, da bi shvatili kako i zašto se baš tako industrijski kupci ponašaju pri kupovini proizvoda i usluga. Dok finalni kupci odluku o kupovini obično donose sami, u industrijskom marketingu situacija je mnogo kompleksnija, vrlo često čitav tim ljudi učestvuje u procesu donošenja odluke o kupovini. Takođe je bitno napomenuti, da bez obzira što se koristi termin „industrijski marketing“, na strani kupaca se ne javljaju samo organizacije iz industrije, naprotiv, pored njih veoma su zastupljeni i trgovci, bankari, montažeri, zatim mnogobrojne državne, neprivredne, neprofitne i razne druge organizacije i institucije.

Industrijski marketing se ne može precizno definisati sa stanovišta proizvodnje i proizvoda, naprotiv, on se može definisati samo sa stanovišta tržišta, odnosno, sa stanovišta namene i svrhe korišćenja proizvoda (Milisavljević, 2001, str. 483-484). Tako da se vrlo često, jedan te isti proizvod, može svrstati, u zavisnosti od svrhe korišćenja i u proizvodni i u potrošni proizvod. Veoma je široka lepeza kupaca, odnosno korisnika proizvodnih proizvoda, pre svih tu su organizacije iz industrije, rudarstva, saobraćaja, poljoprivrede, ali isto tako, to su i obrazovne institucije (škole, fakulteti), bolnice, verske i političke organizacije i razne druge institucije (Galogaža, 1999, str. 4). S obzirom na veoma diferenciranu strukturu industrijskih kupaca, veoma je različita i svrha, odnosno namena ko-

rišćenja proizvodnih proizvoda. Dok ih jedni koriste u procesu proizvodnje novih proizvoda (proizvodne organizacije), drugi ih koriste u procesu svoga rada, kako bi uspešno obavljali svoje raznovrsne društvene, državne ili neke druge delatnosti (uslužne organizacije, montažeri, serviseri, obrazovne, verske, političke, državne i druge organizacije i institucije).

U stručnoj literaturi su veoma detaljno proučene i precizno navedene sve karakteristike poslovnih tržišta po kojima se ona značajno razlikuju od tržišta finalnih potrošača. To su određene specifičnosti koje karakterišu industrijski marketing (poslovna tržišta), a koje marketari i menadžeri po organizacijama moraju maksimalno uvažavati ukoliko žele u potpunosti da razumeju potrebe, želje i navike poslovnih kupaca, kako bi im ponudili što veću vrednost kroz svoje proizvode i/ili usluge, ostvarili njihovu punu satisfakciju, ali isto tako ostvarili i zadovoljavajući nivo profita. Prema Kotleru i Keleru (Kotler, Keller, 2006, str. 210-212) to su sledeće karakteristike poslovnih tržišta: manji broj većih kupaca, blizak odnos dobavljač – kupac, profesionalna kupovina, uticaj većeg broja ljudi na kupovinu, višestruke prodajne ponude, izvedena, neelastična i fluktuirajuća tražnja, geografska koncentracija kupaca i najzad, direktna kupovina. Uspešni menadžeri i marketari apsolutno moraju imati u vidu sve ove specifičnosti poslovnih kupaca i maksimalno ih uvažavati, kako bi mogli kreirati i implementirati optimalnu poslovnu strategiju, koja će im omogućiti što bolju konkurentsku poziciju na poslovnom tržištu, a što podrazumeva ponudu veće vrednosti za kupce od konkurencije i ostvarenje dugoročno profitabilnog poslovanja.

Bez obzira na određene sličnosti pri plasamanu proizvoda i usluga na finalnom i poslovnom tržištu, ipak su ciljevi i motivi kupovine dijametralno drugačiji (Veljković, 2009, str. 81). Dok kupci i potrošači na finalnom tržištu nabavljaju proizvode i usluge manje vrednosti, za sebe lično, ili za porodičnu upotrebu i često pri kupovini reaguju emotivno, dotle poslovni kupci obično nastupaju timski, mnogo analitičnije, bez emocija, vodeći maksimalno računa o optimalizaciji troškova nabavke, ali isto tako i o uspostavljanju, izgradnji i negovanju dugoročno dobrih poslovnih odnosa, pre svih sa svojim dobavljačima, ali i sa svim drugim subjektima iz okruženja (stejholderima), kako bi obezbedili efikasnu komunikaciju, kontinuirano i profitabilno poslovanje svoje organizacije (Jovičić, Salai, 2011, str. 155).

Da bi se što bolje razumelo ponašanje poslovnih kupaca u industrijskom marketingu, i u skladu sa tom spoznajom kreirala i implementirala optimalna kon-

kurentska strategija, neophodno je znati ko sve učestvuje u procesu poslovne kupovine. Obično odluke o poslovnim kupovinama donosi grupa ljudi, a vrlo retko – samo kada su u pitanju rutinske i po vrednosti male nabavke, odluku donosi pojedinac. Ta grupa ljudi, ili kako se to često kaže „tim“, naziva se centar kupovine. Bitno je naglasiti da se pod centrom kupovine ne podrazumeva strogo fiksna i formalna organizaciona jedinica unutar neke organizacije, naprotiv, pod centrom kupovine podrazumeva se, u zavisnosti od vrste proizvoda i konkretne situacije u kupovini, različit broj i različita struktura zaposlenih u organizaciji. Tako se pri nekoj rutinskoj nabavci male vrednosti u timu mogu naći samo dva-tri čoveka, a ponekad, čak i samo jedna osoba može doneti odluku o kupovini i simultano obaviti sve uloge koje obuhvata centar kupovine. Nasuprot tako jednostavnog zadatka, ponekad organizacije trebaju doneti odluku o kupovini proizvoda izuzetno velike vrednosti i od ključnog značaja za uspešno funkcionisanje organizacije. U takvim prilikama centri kupovine mogu imati deset, dvadeset, pa i više članova, i to iz različitih službi i različitih nivoa obrazovanja. U zavisnosti od konkretne situacije u poslovnoj kupovini, centar kupovine može da ima različit broj članova, ali je neophodno da pokrije svih pet uloga (pozicija) u procesu donošenja odluke o kupovini, a to su: korisnici, uticajne osobe, kupci, donosioci odluka i analitičari (Kotler i drugi, 2007, str. 309). Na osnovu iskustva iz realne privredne prakse, sa sigurnošću se može zaključiti da jedna osoba u organizaciji može simultano obavljati više uloga, ali isto tako, više osoba može istovremeno obavljati samo jednu ulogu u centru kupovine, što sve zavisi od konkretne kupovne situacije na poslovnom tržištu.

## 2. AKTUELNO STANJE NA SRPSKOM TRŽIŠTU GASNIH KOTLOVA

Tržište gasnih kotlova započelo je svoju ekspanziju u Srbiji tokom osamdesetih godina prošlog veka, pre svega zahvaljujući intenzivnoj izgradnji (razvodu) gasne mreže i veoma prihvatljivoj ceni gasa u odnosu na cene drugih energenata. U međuvremenu grejanje na gas, putem gasnih kotlova, bilo je više ili manje isplativo u odnosu na druge izvore energije, što je zavisilo ne samo od cene gasa, nego i od niza drugih faktora, kao što su: troškovi priključka na gasnu mrežu, cena gasnih kotlova, cena prateće termo-tehničke opreme, troškova montaže, cena drugih energenata i sl.

Najznačajniji brendovi gasnih kotlova koji se prodaju na srpskom tržištu su: „Vaillant“, „Junkers“

(„Bosch“), „Buderus“, „Remeha“, „Beretta“ i „Baxi“ (www.vaillant.rs, www.junkers.com, www.bosch-climate.rs, www.buderus.com, www.remeha.com, www.beretta.rs, www.baxi.co.uk). Pored predstavništava, koja rade kao direktni eksponenti renomiranih evropskih proizvođača gasnih kotlova, pri plasmanu gasnih aparata javlja se i određeni broj uvoznika, i znatno veći broj distributera, maloprodavaca. Pored njih, za plasman gasnih kotlova veoma su značajni montažeri (instalateri), koji se bave ugradnjom kotlova, odnosno montažom kompletnih sistema za grejanje. Ovoliki broj subjekata u lancu vrednosti ukazuje na veoma kompleksnu situaciju kada se radi o izboru marketing kanala, koji treba da omoguće dostupnost i raspoloživost ovih proizvoda kupcima, odnosno krajnjim korisnicima (Coughlan i dr, 2001, str. 3). S obzirom na relativno mali teritorijalni prostor srpskog tržišta gasnih kotlova, pri bavljenju problematikom distribucije, marketarima je teži zadatak izabrati optimalni marketing kanal, negoli odraditi samu fizičku distribuciju (Rosenbloom, 1999, str. 15).

Činjenica je da ne postoji ni jedan domaći proizvođač sa iole značajnijim procentualnim učešćem u plasmanu gasnih kotlova, što prilično utiče i na politiku marketing kanala pri plasmanu gasnih kotlova, jer su inostrani proizvođači primorani da traže dovoljno kvalitetne i finansijski snažne posrednike, koji će kontinuirano i efikasno vršiti uvoz, odnosno promociju i distribuciju njihovih proizvoda. Zadatak je uvoznika da kreiraju i implementiraju dalju strukturu marketing kanala, odnosno da vrše izbor najkvalifikovanijih institucija, koje će biti budući članovi marketing kanala. Polazeći od ovih činjenica, ali i od teorijske postavke da su marketing kanali za proizvode duži, negoli oni za usluge (Kurtz, Clow, 1998, str. 276), evidentno je da marketing kanali gasnih kotlova na domaćem tržištu moraju imati više članova, odnosno učesnika, a što nesporno ima određeni uticaj i na segment marketing komuniciranja. Nesporno je da će se kreirati različit miks marketing komunikacija u zavisnosti od broja članova marketing kanala, ali isto tako je nesporno, da će se kreirati različit miks marketing komunikacija i u zavisnosti od toga da li je ciljni segment projektantska kuća, distributer, montažer (instalater) ili investitor. Da aktivnosti oko kreiranja i implementacije promotivnih aktivnosti pri plasmanu gasnih kotlova nisu ni malo trivijalne potvrđuje još jedna činjenica, koja dodatno usložnjava ovu problematiku, a to je prilično visok nivo tehničke kompleksnosti ovih proizvoda, što implicira angažovanje stručnih kadrova unutar organizacije, ali isto tako i vrlo pažljiv izbor ciljnih segmenata na tržištu, kako bi sa stručnog, tehničkog

aspekta i oni mogli u potpunosti razumeti marketing komunikaciju.

Na osnovu podataka pribavljenih od predstavništava i najznačajnijih uvoznika gasnih kotlova može se zaključiti da niko od njih još ne koristi u potpunosti koncept holističkog marketinga, niti koncept integriranih marketing komunikacija. Njihove marketing aktivnosti nisu dovoljno sinhronizovane i koordinirane, ali u principu oni se služe svim promotivnim instrumentima, počevši od oglašavanja, preko lične prodaje, unapređenja prodaje, direktnog marketinga, pa sve do marketing odnosa s javnošću. Posmatrajući strukturu troškova, iz njihovih sekundarnih izvora podataka, evidentno je da se najviše sredstava troši na sajmove, prezentacije, obuke instalatera i seminare (50-55%), zatim na štampane i elektronske medije, kataloge, prospekte i flajere (25-30%), i najzad, na svetleće reklame, oslikavanje vozila, prigodne poklone poslovnim partnerima, kao što su: rokovnici, kalendari, olovke, privesci i sl. (15-20%).

Sagledavajući aktuelno stanje na tržištu gasnih kotlova u Srbiji, kroz prizmu društveno odgovornog poslovanja, mogu se veoma jasno uočiti dva izuzetno snažna trenda. Trend ka sve većoj energetske efikasnosti novih modela gasnih kotlova, odnosno težnja da se sa istom količinom energenta (gasa) dobije veća količina toplotne energije, i drugi trend – da gasni kotlovi moraju biti ekološki prihvatljivi proizvodi, koji ne smeju zagađivati prirodnu sredinu preko zakonski određenih parametara. Ovi trendovi apsolutno pozitivno utiču na štednju energenata i na očuvanje životne sredine, ali u velikoj meri opredeljuju, tj. snažno determinišu smer i tempo istraživanja i tehnološkog razvoja u savremenoj proizvodnji gasnih kotlova.

### 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ULOGA MONTAŽERA PRI PLASMANU GASNIH KOTLOVA

Da bi se što bolje shvatila uloga montažera termo-tehničkih instalacija u procesu kupovine i ugradnje gasnih kotlova, neophodno je pokušati što preciznije locirati njihovu poziciju u marketing kanalu, koji započinje proizvođačem, a završava se krajnjim korisnikom, odnosno investitorom, koji može biti fizičko ili pravno lice. U tom kontekstu, sa aspekta proizvođača gasnih kotlova, odnosno predstavništva ili uvoznika, kupac njihovih proizvoda može biti trgovac, montažer ili investitor (pravno lice). Naravno, fizička lica kao investitori mogu kupiti gasni kotao samo od trgovine na malo ili preko montažera, koji će im izvršiti i

ugradnju (montažu) gasnog kotla u kompletan sistem centralnog grejanja. Montažeri imaju dve mogućnosti pri kupovini kotlova, ukoliko nabavljaju veću količinu mogu da se obrate direktno proizvođaču (predstavništvu u Srbiji ili uvozniku), ili da nabavljaju kotlove preko drugih posrednika.

Na osnovu podataka dobijenih iz sekundarnih izvora, od uvoznika i od velikih distributera gasnih kotlova za 2011. i 2012. godinu, može se zaključiti da montažeri imaju direktan ili indirektan uticaj na 55-65% investitora, tj. na donošenje odluke o izboru (kupovini) konkretnog brenda od strane krajnjih korisnika gasnih kotlova. Njihov uticaj na investitore bazira se na tehničkoj stručnosti, izradi projektne dokumentacije i višegodišnjem iskustvu u montaži gasnih kotlova, tako da većina investitora prihvata njihove sugestije i predloge, te na osnovu njih i donosi konačnu odluku o kupovini konkretnog brenda. Znajući za to, proizvođači gasnih kotlova, odnosno njihova predstavništva u Srbiji i/ili uvoznici, poklanjaju izuzetnu pažnju montažerima. Trude se da sa njima uspostave, razvijaju i stalno unapređuju dobre i dinamične dvosmerne odnose, znajući da su oni ti, koji u krajnjoj instanci odlučuju koji brendovi će imati bolju prodaju na srpskom tržištu.

Ne sme se izgubiti iz vida da montažeri, kao ciljni segment predstavništava, uvoznika i distributera gasnih kotlova, nisu apsolutno homogena kategorija. Oni se međusobno veoma razlikuju po obimu realizacije, organizacionoj strukturi, broju radnika, ekonomskoj snazi, radnom iskustvu, specijalizaciji za pojedine poslove ili sisteme grejanja i sl. Nije redak slučaj da neka instalaterska organizacija zapošljava svega par radnika, ali zato ima i onih montažera koji imaju par stotina zaposlenih, među kojima ima veoma mnogo visokoobrazovanih inženjera različitih tehničkih struka, koji obavljaju poslove projektovanja, izvođenja, nadzora i rukovođenja.

U tom kontekstu, više je nego sigurno, da se montažeri prilikom kupovine gasnih kotlova i druge termo-tehničke opreme, u zavisnosti od nivoa stručnosti i broja zaposlenih, ekonomske snage i drugih karakteristika, veoma heterogeno ponašaju u procesu donošenja odluke o kupovini. Nesporno je da se montažeri sa svega par zaposlenih, gde često niko nema fakultetsku diplomu, prilikom nabavki gasnih kotlova više oslanjaju na iskustvo i intuiciju, dok snažniji, bolje organizovani montažeri, sa većim brojem zaposlenih i većim brojem visokoobrazovanih kadrova, preferiraju timski rad. Oni prate savremena tehnička dostignuća, učestvuju na seminarima i prezentacijama (koje organizuju proizvođači i uvoznici gasnih kotlova), inten-

zivnije saraduju sa svim stakeholderima u okruženju, prate stručnu literaturu, intenzivno koriste internet, što im sve skupa omogućava dobru informisanost, efikasan rad, rentabilno poslovanje i znatno bolju pozicioniranost na tržištu. Nesporno je da se zahvaljujući snažnom razvoju informacione tehnologije, a pre svega internetu, značajno povećala mogućnost brzog pristupa neograničenom broju informacija, a što se nije moglo ostvariti putem tradicionalnih medija (Silverstein, 2002, str. 24-25). Faktički, snažniji i bolje organizovani montažeri imaju savremeni, sveobuhvatniji pristup poslovanju, jer samo stručan i dobro organizovan menadžment, koji raspolaže sa blagovremenim, tačnim, potpunim i relevantnim informacijama (Jovičić, Salai, 2011, str.88-89), može donositi adekvatne poslovne odluke i na taj način obezbediti konkurentsku prednost svojoj organizaciji na veoma trubulentnom i kompleksnom tržištu gasnih kotlova.

### 3.1. Istraživački pristup i istraživačke hipoteze

Imajući u vidu svu kompleksnost i turbulentnost tržišta gasnih kotlova, snažnu konkurenciju, ali i činjenicu da su svi montažeri iz sfere privatnog biznisa, bilo je veoma teško doći do relevantnih i pouzdanih podataka tokom istraživanja, odnosno tokom intervjuisanja, jer menadžeri, koji su obično i vlasnici tih organizacija, nerado daju potpune i istinite podatke, smatraju ih poslovnim tajnom i plaše se da bi njihovim objavljivanjem mogli ugroziti svoj biznis. U tom kontekstu, intervjuisanju se moralo pristupiti sa mnogo takta, kako bi se stvorila prijatna atmosfera, a menadžeri i/ili vlasnici stekli maksimalno poverenje u sagovornika (ispitivača), i uverenje da saopšteni podaci neće biti zloupotrebjeni i eventualno dostavljeni konkurenciji.

Cilj istraživanja je prikupljanje informacija neophodnih za bolje razumevanje ponašanja i uloge montažera u procesu izbora i kupovine gasnih kotlova, odnosno da se što jasnije sagledaju najrelevantniji izvori informacija, kao i najznačajnije karakteristike proizvoda, koje utiču na opredeljenje montažera pri kupovini gasnih kotlova, kao i na njihov uticaj na krajnje korisnike (investitore) pri donošenju odluke o izboru i kupovini gasnih uređaja. U kontekstu ovako postavljenog cilja istraživanja formulisane su dve istraživačke hipoteze:

- 1) Kvalitet proizvoda je dominantan instrument marketing miksa i on opredeljuje motive montažera pri kupovini gasnih kotlova.
- 2) Od svih instrumenata komunikacionog miksa obuka instalatera je najznačajniji izvor informacija za montažere termo-tehničkih instalacija.

## 4. PRIBAVLJANJE, OBRADA PODATAKA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prilikom sprovođenja istraživanja na terenu, korišćen je kvalitativni pristup, preciznije rečeno tehnika prikupljanja podataka putem nestrukturiranog ličnog komuniciranja (Salai, Božidarević, 2009, str. 110-111). Istraživanje je sprovedeno u Beogradu i Novom Sadu, u periodu od početka oktobra do kraja decembra 2012. godine. Izabran je poslednji kvartal u godini, jer je to period pune sezone za izvođenje instalacija grejanja. Prilikom utvrđivanja uzorka napravljen je kompromis između podobnosti i ekonomičnosti malih uzoraka, i veće reprezentativnosti i pouzdanosti velikih uzoraka, tako da je ličnim intervjuom obuhvaćeno 30 montažerskih organizacija. S obzirom da su realizovana i istraživanja za stolom, odnosno korišćeni su podaci iz sekundarnih izvora uvoznika, sa velikom sigurnošću može se tvrditi da na prostoru cele Republike Srbije egzistira približno pet stotina montažera (instalatera centralnog grejanja), tako da se može reći da je izabrani i obrađeni uzorak reprezentativan.

Značajno je naglasiti da izbor uzorka ispitanika nije bio slučajan, već nameran, kako bi u strukturi ispitanika bile zastupljene manje, srednje i veće montažerske organizacije. To je učinjeno radi dobijanja što preciznijih podataka, montažeri su klasifikovani prema fizičkom obimu godišnje realizacije (na one koji odrade do pet kućnih instalacija, od pet do deset, i preko deset). Zatim su diferencirani prema broju zaposlenih, kao i prema iskustvu, odnosno dužini kontinuirane egzistencije na tržištu, što se veoma jasno vidi u tabelama 1. i 2. Bez obzira što je uzorak bio namenski, par ispitanika nije želelo da učestvuje u intervjuu, tj. odbili su saradnju ne želeći da daju odgovore na postavljena pitanja, smatrajući da to zadire u domen poslovne tajne i da bi im moglo ugroziti poziciju na tržištu. Upravo zbog toga, tokom intervjuisanja menadžera i/ili vlasnika korišćena je tehnika nestrukturiranog intervjuisanja. Takođe treba napomenuti da su svi elementi marketing miksa, kao i svi najznačajniji izvori informacija, od strane instalatera ocenjivani upotrebom skale od 1 do 5, gde jedinica predstavlja nezadovoljavajući, a petica vrlo zadovoljavajući nivo.

Analizirajući podatke iz tabele 1., posmatrajući prosečne ocene osnovnih instrumenata marketing miksa, može se veoma jasno videti da je distribucija

TABELA 1. Vrednovanje instrumenata marketinga (i pojedinih subinstrumenata) od strane instalatera

Instrumenti marketinga	Karakteristike instalatera						Prosečna ocena
	Godišnji obim realizacije		Broj zaposlenih		Dužina egzistencije		
Proizvod	<5 kućnih instalacija	4,06	<5 radnika	3,96	<3 godine	4,03	
	5-10	4,13	5-10	4,08	3-10	4,11	
	>10	4,45	>10	4,52	>10	4,42	
	prosek	4,21	prosek	4,19	prosek	4,19	4,20
Garantni rok	<5 kućnih instalacija	4,03	<5 radnika	3,88	<3 godine	4,04	
	5-10	4,03	5-10	4,06	3-10	4,03	
	>10	4,42	>10	4,36	>10	4,47	
	prosek	4,16	prosek	4,10	prosek	4,18	4,15
Obezbeđen servis	<5 kućnih instalacija	3,96	<5 radnika	3,72	<3 godine	3,75	
	5-10	4,06	5-10	4,13	3-10	4,07	
	>10	4,28	>10	4,42	>10	4,47	
	prosek	4,10	prosek	4,09	prosek	4,10	4,10
Cena	<5 kućnih instalacija	4,52	<5 radnika	4,47	<3 godine	4,28	
	5-10	4,09	5-10	4,26	3-10	4,34	
	>10	3,87	>10	4,07	>10	4,04	
	prosek	4,16	prosek	4,27	prosek	4,22	4,22
Promocija	<5 kućnih instalacija	4,09	<5 radnika	3,96	<3 godine	4,11	
	5-10	4,02	5-10	3,82	3-10	4,06	
	>10	4,23	>10	4,17	>10	4,28	
	prosek	4,11	prosek	3,98	prosek	4,15	4,08
Distribucija	<5 kućnih instalacija	3,52	<5 radnika	3,85	<3 godine	3,74	
	5-10	3,45	5-10	3,87	3-10	3,96	
	>10	3,66	>10	4,07	>10	4,04	
	prosek	3,54	prosek	3,93	prosek	3,91	3,79
Ukupna prosečna ocena							4,09

IZVOR: Rezultati sprovedenih istraživanja

najmanje vrednovana od strane ispitanih montažera, sa prosečnom ocenom 3,79. Znatno bolje su ocenjena preostala tri instrumenta: proizvod, cena i promocija. Interesantno je istaći da se tek sa početkom istraživanja na terenu uočio izuzetan značaj garantnog roka i servisa od strane ispitanika, tako da su i oni uvršteni u tabelu kao samostalne kategorije, nezavisne od proizvoda – pod kojim ispitanici uglavnom percipiraju: kvalitet, funkcionalnost, energetska efikasnost, dizajn i sl. Na trećoj poziciji po značaju nalazi se promocija, sa prosečnom ocenom 4,08, što je zaista samo neznatno manje od zbirne prosečne ocene za proizvod, koja je 4,15. Zbirnu prosečnu ocenu za proizvod sačinjavaju prosečne ocene servisa (4,10), garantnog roka (4,15) i proizvoda (4,20). Ono što je veoma interesantno i što predstavlja veliko iznenađenje, jeste prva pozicija cene. Više je nego očigledno da je razlika između cene i proizvoda zaista veoma mala, skoro zanemarli-

va, samo 0,02. Tokom nestrukturiranog intervjuisanja stekao se utisak da su svi ispitanici (montažeri) ubeđljivo najviše isticali kvalitet gasnih kotlova, energetske efikasnost, obezbeđen servis i garantni rok, kao nešto što ih u najvećoj meri opredeljuje pri procesu kupovine gasnih kotlova. Međutim, očigledno je da je teška privredna situacija, uzrokovana svetskom ekonomskom krizom, i velika nelikvidnost privrednih subjekata i individualnih potrošača u Srbiji ipak pozicionirala cenu u prvi plan.

Takođe se na osnovu rezultata istraživanja navedenih u tabeli 1. može zaključiti da oni ispitanici koji imaju veći obim realizacije, veći broj zaposlenih i duže egzistiraju na tržištu znatno više preferiraju kvalitet proizvoda (4,45; 4,52; 4,42), garantni rok (4,42; 4,36; 4,47) i obezbeđen servis (4,28; 4,42; 4,47), dok su značajno manje vrednovali cenu (3,87; 4,07; 4,04). Potpuno je suprotna situacija sa montažerima koji imaju

**TABELA 2.** Vrednovanje pojedinih promotivnih instrumenata od strane instalatera

Najznačajniji izvori informacija o proizvodu	Karakteristike instalatera						Prosečna ocena
	Godišnji obim realizacije		Broj zaposlenih		Dužina egzistencije		
Internet	<5 kućnih instalacija	3,24	<5 radnika	3,43	<3 godine	4,37	
	5-10	3,57	5-10	3,29	3-10	3,85	
	>10	4,12	>10	4,05	>10	4,08	
	prosek	3,64	prosek	3,59	prosek	4,10	3,78
WOM	<5 kućnih instalacija	4,17	<5 radnika	3,98	<3 godine	3,95	
	5-10	4,08	5-10	4,14	3-10	4,04	
	>10	3,92	>10	3,96	>10	3,88	
	prosek	4,06	prosek	4,03	prosek	3,96	4,02
Seminari i prezentacije	<5 kućnih instalacija	3,86	<5 radnika	3,95	<3 godine	4,06	
	5-10	4,01	5-10	3,97	3-10	3,91	
	>10	4,62	>10	4,17	>10	4,23	
	prosek	4,16	prosek	4,03	prosek	4,06	4,08
Obuke instalatera	<5 kućnih instalacija	4,07	<5 radnika	4,14	<3 godine	4,11	
	5-10	4,29	5-10	4,02	3-10	4,02	
	>10	4,47	>10	4,27	>10	4,36	
	prosek	4,28	prosek	4,14	prosek	4,16	4,19
Štampa, TV i radio	<5 kućnih instalacija	3,34	<5 radnika	2,29	<3 godine	3,10	
	5-10	2,77	5-10	2,62	3-10	3,08	
	>10	2,56	>10	2,48	>10	2,52	
	prosek	2,89	prosek	2,46	prosek	2,90	2,75
Ukupna prosečna ocena							3,76

**IZVOR:** Rezultati sprovedenih istraživanja

manji obim realizacije, manji broj zaposlenih i manje iskustva na tržištu. Oni su sa znatno nižim ocenama vrednovali kvalitet proizvoda (4,06; 3,96; 4,03), garantni rok (4,03; 3,88; 4,04) i servis (3,96; 3,72; 3,75), dok su maksimalno vrednovali cenu kao instrument marketing miksa (4,52; 4,47; 4,28). Na osnovu ovakvih ocena može se zaključiti da veći i snažniji montažeri svoju konkurentsku prednost (Porter, 1988, str. 3-5) ostvaruju ponudom veće vrednosti investitorima, koja se bazira na višem kvalitetu opreme, dužem garantnom roku i obezbeđenom servisu, što podrazumeva i nešto višu cenu. Dok manji i ekonomski slabiji instalateri pokušavaju putem nižih cena obezbediti svoju poziciju na tržištu fokusirajući se na segment individualnih investitora kojima cena, s obzirom na veoma nizak životni standard stanovništva, predstavlja odlučujući faktor pri izboru opreme i izvođača radova.

Znatno je uočljivija razlika u vrednovanju promotivnih instrumenata od strane ispitanika (montažera), što se veoma jasno vidi u tabeli 2. Ubedljivo najnižom ocenom, sa svega 2,75 su vrednovani izvori informacija o gasnim kotlovima putem štampanih i elektron-

skih medija. Iza njih sledi internet, sa skromnih 3,78. Iznad njih, sa prilično ujednačenim prosečnim ocenama nalaze se Word of Mouth (WOM) - propaganda od usta do usta sa 4,02, seminari i prezentacije sa 4,08 i na samom vrhu, kao najznačajniji izvor informacija prilikom kupovine gasnih kotlova nalazi se obuka instalatera sa prosečnom ocenom 4,19.

Detaljnijom analizom parametara u tabeli 2. može se primetiti i tendencija da snažniji, po broju zaposlenih – brojniji montažeri, znatno više preferiraju internet (4,12 i 4,05) i seminare (4,62 i 4,17), a znatno slabije vrednuju WOM (3,92 i 3,96). Potpuno su se drugačije izjasnili ispitanici koji imaju manji obim realizacije i manji broj zaposlenih radnika. Oni su slabije vrednovali internet (3,24 i 3,43) i seminare (3,86 i 3,95), dok su akcenat stavili na WOM (4,17 i 3,98). Jedini promotivni instrument oko koga su im ocene o vrednovanju veoma približne jeste obuka instalatera, koja po nepodeljenim mišljenijima svih montažera, bez obzira na njihovu veličinu, snagu i dužinu funkcionisanja u realnoj privrednoj praksi, predstavlja ubedljivo najbolji i najefikasniji izvor informacija o kom-

pletnoj problematici vezanoj za kupovinu, ugradnju, eksploataciju i servisiranje gasnih kotlova.

Upoređujući podatke iz obe tabele može se zaključiti, da bez obzira što su (u tabeli 2.) štampa, TV, radio i internet prilično skromno vrednovani (2,75 i 3,78), promocija je (u tabeli 1.) ocenjena sa veoma dobrih 4,08. Ova ocena nesporno potvrđuje veliki značaj promotivnih aktivnosti pri plasmanu gasnih kotlova na srpskom tržištu, i veoma važnu ulogu promocije ne samo kod montažera, već može se reći i kod svih drugih učesnika u lancu vrednosti, tj. kod svih organizacija koje učestvuju u procesu odabira, stvaranja, komuniciranja i isporuke vrednosti za potrošače, odnosno krajnje korisnike gasnih kotlova (Kotler, Keller, 2006, str. 36-37). Takođe se na osnovu dobijenih rezultata može izvesti zaključak, koji će biti od velike koristi marketarima iz organizacija koje se bave proizvodnjom i prometom gasnih kotlova u budućem poslovanju. Uvažavajući sve razlike u percepciji montažera koje proizilaze zbog njihove različite veličine, ekonomske snage i broja zaposlenih, može se zaključiti da su za njih cena i proizvod najznačajniji instrumenti marketinga, koji opredeljujuće deluju u procesu kupovine gasnih kotlova, a da su obuke instalatera, seminari i prezentacije najznačajniji izvori informacija. Naravno da su svi instrumenti marketinga i svi instrumenti promotivnog miksa značajni i da ih treba pažljivo koordinirati, ali na osnovu sprovedenih istraživanja, više je nego jasno, da se marketari prilikom plasmana gasnih kotlova trebaju fokusirati na cene, kvalitet i funkcionalnost proizvoda, te na obuku instalatera, seminare i prezentacije, kao na najkredibilnije i najefikasnije instrumente promotivnog miksa.

## 5. UTICAJ MONTAŽERA NA DONOŠENJE ODLUKA KRAJNJIH KORISNIKA PRI KUPOVINI GASNIH KOTLOVA

Na osnovu sprovedenih istraživanja i realnog stanja na srpskom tržištu gasnih kotlova lako je uočiti izuzetan značaj montažera termo-tehničkih instalacija u marketing kanalima pri plasmanu gasnih kotlova. Osim njihove direktne kupovine od predstavnika renomiranih evropskih proizvođača gasnih kotlova u Srbiji ili velikih uvoznika i distributera, nespornan je i veoma snažan uticaj montažera na investitore (krajnje korisnike) pri izboru i kupovini gasnih kotlova.

U privrednoj praksi, u velikom broju slučajeva, montažeri rade po sistemu „ključ u ruke“, tj. nude investitorima kompletnu uslugu: od izrade projektne dokumentacije, nabavke i ugradnje celokupnog ter-

mo-tehničkog materijala i opreme, do probe i puštanja kompletnog sistema u rad. U takvim situacijama montažeri neposredno kontaktiraju predstavništva ili distributere i pojavljuju se kao direktni kupci gasnih kotlova. U manjem broju slučajeva montažeri ne kupuju direktno gasne kotlove, već se pojavljuju u ulozi stručnog (tehničkog) konsultanta investitorima, koji u svoje ime i za svoj račun, bez posredovanja montažera, kupuju gasne kotlove i drugu opremu od distributera, a montažeri im pružaju samo uslugu montaže i puštanja sistema grejanja u rad i eksploataciju. Bez obzira da li se kao kupci gasnih kotlova javljaju montažeri ili investitori, evidentno je da opredeljujući uticaj na izbor i kupovinu konkretnog brenda imaju montažeri. Upravo zbog toga, oni se i nalaze u fokusu proizvođača, predstavništava i distributera gasnih kotlova.

S druge strane, većina montažera, posebno onih snažnijih, sa većim brojem visokoobrazovanih kadrova, ulaže velike napore da uspostavi i neguje dugoročno dobre partnerske odnose sa investitorima, jer su investitori u krajnjoj instanci finansijeri celokupnog projekta, bez obzira da li se u prometnom lancu montažeri pojavljuju ili ne. Primarni cilj montažera nije posredovanje u kupovini gasnih kotlova, već pružanje usluga ugradnje (montaže) kompletnog sistema grejanja investitorima, pri čemu je njihov zajednički interes da se nabavi i ugradi kvalitetna, energetski efikasna i funkcionalna oprema po prihvatljivim cenama.

U tom kontekstu montažeri nastoje da uspostave efikasnu, dvosmernu komunikaciju sa investitorima, tj. krajnjim korisnicima gasnih kotlova, kako bi putem korektnih partnerskih odnosa zadržali značajan uticaj na donošenje njihovih odluka pri kupovini gasnih kotlova. Svoj kredibilitet, u očima krajnjih korisnika, montažeri grade na stručnosti i dugogodišnjem iskustvu u radu na termo-tehničkim instalacijama. Dobri partnerski odnosi između montažera i investitora se grade obostrano, a ogledaju se pre svega kroz kontinuirano konsultovanje po tehničkim, ekonomskim, ekološkim i drugim pitanjima. Pored toga, partnerski odnos je veoma izražen i prilikom donošenja odluke o kupovini, tj. prilikom izbora konkretnog brenda. Međutim, snažan uticaj montažera na investitore ne ogleda se samo do čina kupovine konkretnog gasnog kotla, naprotiv, montažeri su najangažovaniji tokom procesa ugradnje (montaže) termo-tehničke opreme, ali isto tako veoma su agilni i tesno saraduju sa investitorima i po pitanju garancija, servisa i tekućeg održavanja. Nesporno je da svi ovi segmenti, počevši od konsultacija, preko kupovine i ugradnje, pa sve do garancije i obezbeđivanja servisa doprinose izgrad-

nji međusobnog poverenja, korektnim partnerskim odnosima i dugoročnoj lojalnosti krajnjih korisnika gasnih kotlova prema montažerima. U tom kontekstu može se predložiti montažerima da se, sa posebnom pažnjom, fokusiraju na integrisane marketing komunikacije usmerene ka investitorima – kako bi sa njima uspostavili i negovali dinamičan, kontinuiran i dvo-smeran partnerski odnos, a što bi sigurno dodatno osnažilo njihovu već veoma značajnu ulogu stručnog konsultanta u procesu plasmana gasnih kotlova.

## ZAKLJUČAK

Organizacije koje se bave plasmanom gasnih kotlova ne mogu ostvariti konkurentsku prednost, na turbulentnom srpskom tržištu, bez stručnog i proaktivnog menadžmenta, koji treba sistemski i kontinuirano da istražuje, prati i analizira ponašanje kupaca i krajnjih korisnika gasnih kotlova. Dva najznačajnija segmenta na strani tražnje su montažeri i investitori, koji mogu biti fizička ili pravna lica. Na osnovu podataka iz sekundarnih izvora, dobijenih od uvoznika i posrednika, nesporno je da su montažeri termo-tehničkih instalacija najveći kupci gasnih kotlova.

U većini slučajeva montažeri se javljaju kao kupci ne samo gasnih kotlova, već i širokog asortimana termo-tehničke opreme, koju zajedno sa svojim radom (montažom) nude investitorima po sistemu „ključ u ruke“. Njihova uloga je izuzetno značajna i u slučajevima kada krajnji korisnici, odnosno investitori sami nabavljaju kotlove i prateću opremu. Niko od investitora se ne usuđuje da bez detaljnih konsultacija i konkretne preporuke od strane montažera obavi proces izbora i kupovine ovako kompleksnih proizvoda, jer je za optimalnu kupovinu neophodno dobro poznavanje tržišta, ali i visok nivo ne samo ekonomskog, već i tehničkog znanja. Takođe treba imati u vidu da u aktuelnom privrednom trenutku, za razliku od tr-

žišno razvijenih privreda – gde uglavnom dominira necenovna konkurencija, u Srbiji, zbog niskog nivoa životnog standarda, ali i nelikvidnosti privrednih subjekata, i dalje je cena jedan od ključnih instrumenata marketinga. U principu svaki proces kupovine u industrijskom marketingu je prilično ekstenzivan, ali pri nabavci gasnih kotlova, koje karakteriše visok nivo tehničke složenosti, on se dodatno usložnjava, tako da je prosto nemoguće da se investitori bez temeljnog konsultovanja sa montažerima smeju usuditi da obave ovako kompleksnu i rizičnu nabavku.

Na osnovu prikupljenih podataka od izabranog uzorka montažera, i njihove obrade i analize, može se konstatovati da su pri donošenju odluka u procesu kupovine gasnih kotlova od strane montažera, cena i proizvod najdominantniji instrumenti marketing miksa. Ovaj rezultat ne potvrđuje u potpunosti prvu istraživačku hipotezu, odnosno po njemu nije proizvod opredeljujući instrument marketing miksa, već je cena najdominantnija. Naravno, pri tome ne treba izgubiti iz vida da je razlika u ocenama između cene i proizvoda zaista minimalna, skoro zanemarljiva. Druga hipoteza je apsolutno potvrđena, jer se obuka instalatera ubedljivo nalazi na prvom mestu, a slede je seminari i prezentacije, te „propaganda od usta do usta“ kao najznačajniji izvori informacija na osnovu kojih montažeri grade svoju sliku o ponuđenim brendovima i pokušavaju proceniti koji od njih ima superiorniju vrednost u odnosu na konkurenciju. U tom kontekstu, na osnovu sprovedenog terenskog istraživanja i dobijenih rezultata, marketari koji se bave plasmanom gasnih kotlova na srpskom tržištu mogu veoma lako zaključiti, da bez obzira na veoma heterogenu strukturu montažera i njihovu različitu percepciju pojedinih instrumenata marketinga, pri kombinovanju marketing miksa akcenat moraju staviti na cenu i proizvod, a najdominantniji izvor informacija o gasnim kotlovima bez sumnje mora biti obuka instalatera.

## Reference:

1. Blackwell, R. D., Miniard, P. W., Engel, J. F. (2001), *Consumer Behavior*, The Dryden Press, Forth Worth.,
2. Coughlan, T. A., Anderson, E., Stern, W. L., El-Ansary, I. A. (2001), *Marketing Channels*, Prentice Hall, New Jersey.
3. Galogaža, M. (1999), *Industrijski marketing*, Marketing Management College, Novi Sad.
4. Jobber, D., Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd.
5. Jovičić, D., Salai, S. (2011), *Poslovno komuniciranje*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad.
6. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, Mate, Beograd.
7. Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd.
8. Kurtz, L. D., Clow, E. K. (1998), *Services Marketing*, John Wiley & Sons, New York.
9. Maričić, B. (2005), *Ponašanje potrošača*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
10. Milisavljević, M. (2001), *Marketing*, dvadeseto izmenjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd.
11. Porter, M. E. (1998), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, London.
12. Rosenbloom, B. (1999), *Marketing Channels*, The Dryden Press, Orlando.
13. Salai, S., Božidarević, D. (2009), *Marketin istraživanje*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.
14. Salai, S., Kovač, Ž. R. (2008), *Marketing*, Alfa graf NS, Novi Sad.
15. Silverstein, B. (2002), *Business to Business Internet Marketing*, Maximum Press, Florida.
16. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
17. www.baxi.co.uk, pristupljeno 10.12.2012.
18. www.beretta.rs, pristupljeno 12.12.2012.
19. www.bosch-climate.rs, pristupljeno 10.12.2012.
20. www.buderus.com, pristupljeno 13.12.2012.
21. www.junkers.com, pristupljeno 13.12.2012.
22. www.remeha.com, pristupljeno 10.12.2012.
23. www.vaillant.rs, pristupljeno 09.12.2012.

## Summary:

### The Role of Installers for Thermo-Technical Installations when Buying Gas Boilers

Dragoljub Jovičić

This study presents the research of role installers for thermo-technical installations when buying gas boilers in the Serbian market. Considering the fact that installers are significantly different, they are grouped by specific, relevant characteristics. The research is focused on the evaluation of marketing mix instruments by nine identified segments of installers. Moreover, research has been explored deeper through conclusion installers about the most important and most credible sources of information on gas boilers. During the research were used secondary and primary data sources. Besides the research at the table, field research has been also done by unstructured personal

communication. All collected data were analyzed in details and both hypothesis were tested, where one of them is partially confirmed, and another one fully confirm. Given results can be useful for marketers and their anticipation of demand. Also these results can be used for creating optimal marketing strategy in the Serbian market of gas boilers.

**Key words:** market of gas boilers, the research of behavior installers, value chain, competitive advantage, the buying process.

#### Kontakt:

Dr Dragoljub Jovičić

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

e-mail: djovicic@uns.ac.rs



# UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Marketing je časopis nacionalnog značaja koji se objavljuje kvartalno. Namenjen je širokom krugu čitalaca, akademskoj i stručnoj javnosti. Tekstovi objavljeni u časopisu pokrivaju oblast marketinga u najširem smislu.

Prilozi pripremljeni za objavljivanje u časopisu treba da doprinosu razumevanju i širenju ideja marketing teorije i prakse. Posebno su interesantni prilozi koji obrađuju svetska iskustva u ovoj oblasti. Prilozi fokusirani na ocenu značaja i mogućnosti primene teorijskih konceptata u praksi preduzeća u Srbiji su, takođe, poželjni. Prednost pri objavljivanju imaju originalni i pregledni radovi, kao i monografske studije. Svi dostavljeni radovi se recenziraju, a u časopisu će biti objavljeni samo oni za koje Redakcija dobije dve pozitivne ocene recenzenata. Procedura pregledanja zahteva da originalni tekstovi ne budu potpisani od strane autora. Umesto toga, potrebno je da se dostavi poseban list na kome će biti napisani samo ime članka, ime autora, njegova titula i mail adresa. Druga strana treba da sadrži naslov, kratak sažetak (dužine od oko 100 do 200 reči) u kome su sumirane osnovne poente i zaključci rada, listu ključnih reči (do 5) i dvocifreni kod klasifikacije u skladu sa the Journal of Economic Literature ([http://www.aeweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html)).

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- Autori treba da pošalju tri kopije rada na srpskom ili engleskom jeziku i CD na kome je rad snimljen. Preporučuje se korišćenje laserskog štampača. Štampana verzija rada mora biti čitka. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabelle) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WMF, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obavezanim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa li-nijskim poredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine

Marketing is a national scientific journal which is published quarterly. It addresses to broad public groups, both academics and professionals. Texts published in magazine cover up the whole range of topics relevant for marketing practice and theory.

Papers submitted for publication should contribute to spreading of marketing ideas and better understanding of marketing theory and practice. The journal encourages the submission of works that deal with international marketing experiences. Reviews that provide relevant discussions of the application of some theoretical marketing concepts in practice of Serbian companies are also welcome. Original works, review papers and monographic studies will be highly appreciated. All submitted papers will undergo a blind refereeing process and they need to obtain two positive reviews in order to be published. The reviewing procedure requires that the original texts should not be signed by the author. Instead, a separate cover page should be provided, containing only the article's title, author's name and affiliation and his e-mail address. The second page should contain the title, a short abstract summarising the major points and conclusions of the paper, a list of keywords (up to five) and two-digit code of classification, in accordance with the Journal of Economic Literature ([http://www.aeweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html)).

Submitted papers need to conform technical instructions listed in the following paragraphs:

- Authors should send 3 copies of their manuscripts, either in Serbian or in English, and CD with electronic version of their paper – text should be saved in MS Word, while all pictures should be saved in the CD as separate documents in WMF, TIFF, PCX, JPG or GIF format, resolution 300 dpi
- The articles should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages). Papers should be submitted in A4 page format, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing. Papers should be written in short and precise sentences, with clearly marked tables and summaries, prepared as a single document (consisting of text, footnotes, references, charts and tables), saved in either MS Word (doc) or in Rich Text Format (rtf) format. Tables, figures and other illustrations should be clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- The cover page should contain following elements, centar alignment (all margins are equal): title of the paper, author's name and surname (without personal title), name and address of affiliation and abstract of the paper.
- Tables and illustrations need to be numbered (1,2,3...), single line spacing and included in the text as they are intended to appear in the final version. Page margins should remain blank. All tables and illustrations should be presented clearly. In the text, all tables and illustrations must be addressed by numbers (and not as „previous“, „following“, etc.). Tables and illustrations should be prepared either in EPS, PDF, WMF format or in Word or Excel.
- The main title must be concise and precise, while whole paper should include several subtitles, depending on the length and the profile of the submitted paper and the subject problem. Titles structure: center, bold; all subtitles should be formatted in standard way, with left alignment

(2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u EPS, PDF, WMF formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.

- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11), a pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

#### Knjige:

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

#### Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

#### Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

#### Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, [www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf](http://www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf), pristupljeno: 4.11. 2009.

Objavlivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: [redakcija@sema.rs](mailto:redakcija@sema.rs).

- All texts need to have short abstract at the beginning of the text, in which the essence and the orientation of the text is explained. Papers could be published in Serbian or in English, while abstracts in both languages are compulsory. Abstract should not exceed 200 words.
- Footnotes and other notes should be presented at the end of the page, not at the end of the paper. They need to be numbered.
- References should be organized in alphabetical order, according to authors' surnames. Direct citation must be quoted in quoted marks. In the paper, references should have the following form (Maričić B., 2008, str.11), and on the end of the paper, in the List of references, as follows:

#### Books:

Maričić, B. (2008), *Consumer Behavior*, 8th edition, CID Ekonomskog fakulteta, Belgrade, p. 111

#### Articles in Journals:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, p. 282-289

#### Articles in Conference Proceedings:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ed. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Vienna, Austria, p. 41-49.

#### Internet sources:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, [www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf](http://www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf), accessed: 4 November 2009.

All publishing rights transfer to the Journal at the moment of publishing.

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to [redakcija@sema.rs](mailto:redakcija@sema.rs).

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

Poštovani,

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

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

Sa zahvalnošću za razumevanje i napore koje ćemo zajedno uložiti kako bismo naš časopis osavremenili i usaglasili sa važećim uslovima, na zajedničku korist svih, u nastavku Vam dostavljamo detaljno tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur. Redakcija će od br. 1 za 2012. godinu ISKLJUČIVO na ovaj način primati radove.

Uredništvo

## 1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

- a) Kada se prvi put registrujete u sistem na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> izaberite opciju

- b) Na stranici za registraciju:

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

- Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**

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

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

## 2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

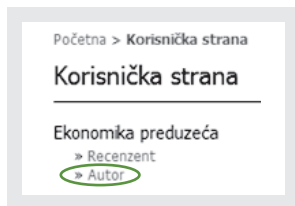
- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**

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

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

### 3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništva

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



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

Započnite prijavu novog priloga  
Za početak prijave priloga **KLIKNI-TE OVDE.**

#### Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

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

1.korak Započnite s prijavom priloga

---

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

---

Rubrika časopisa

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

Rubrika\*

Molimo odaberite rubriku...

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

#### Uslovi za predaju priloga \*

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

- Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljivan
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, oc rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, r Format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Mančić B., 2008, str. 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

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

Članci u časopisima:

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

Radovi u zbornicima sa konferencija:

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

- Prijavljeni rad nije prethodno objavljivan.
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, odnosno izuzetno na nekom drugom svetskom jeziku ako se taj rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).

- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine (2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11)
- Pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

#### Knjige:

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

#### Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

#### Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

#### Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

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

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

- Metapodaci** su podaci o radu koji se, nezavisno od toga što se oni uključuju u sam rad, **posebno unose u sam sistem** kako bi pratili rad i omogućili dalje praćenje citiranosti rada i ostalih relevantnih parametara.
- Metapodaci** uključuju:
  - Podatke o autoru
  - Naslov i sažetak
  - Ostale podatke
- Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.
- Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.
- Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (\*)**.
- Stranicu OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:**
  - Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
  - Uneti sve metapodatke koji slede na srpskom jeziku **obavezno LATINICOM**

### 2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. **METAPODACI** 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE

Jezik metapodataka Srpski

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

### 2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. **METAPODACI** 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE

Jezik metapodataka English

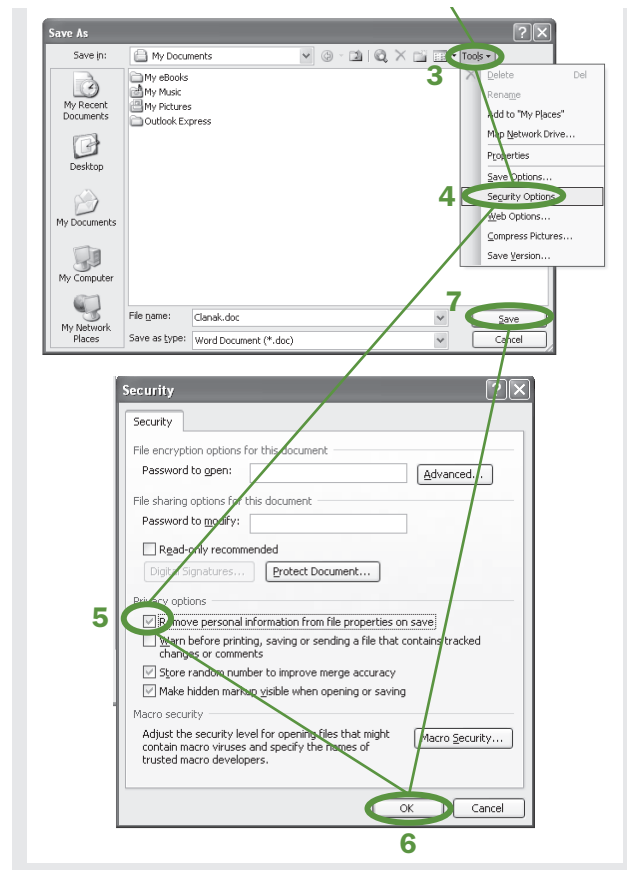
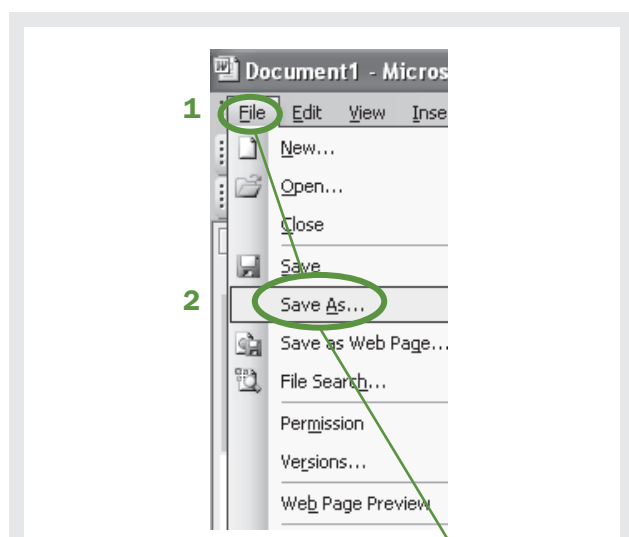
- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

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

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

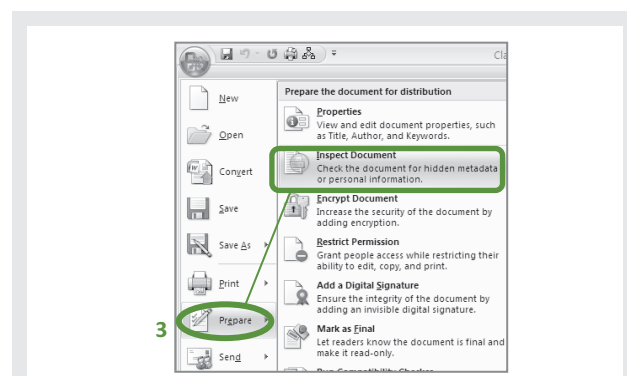
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

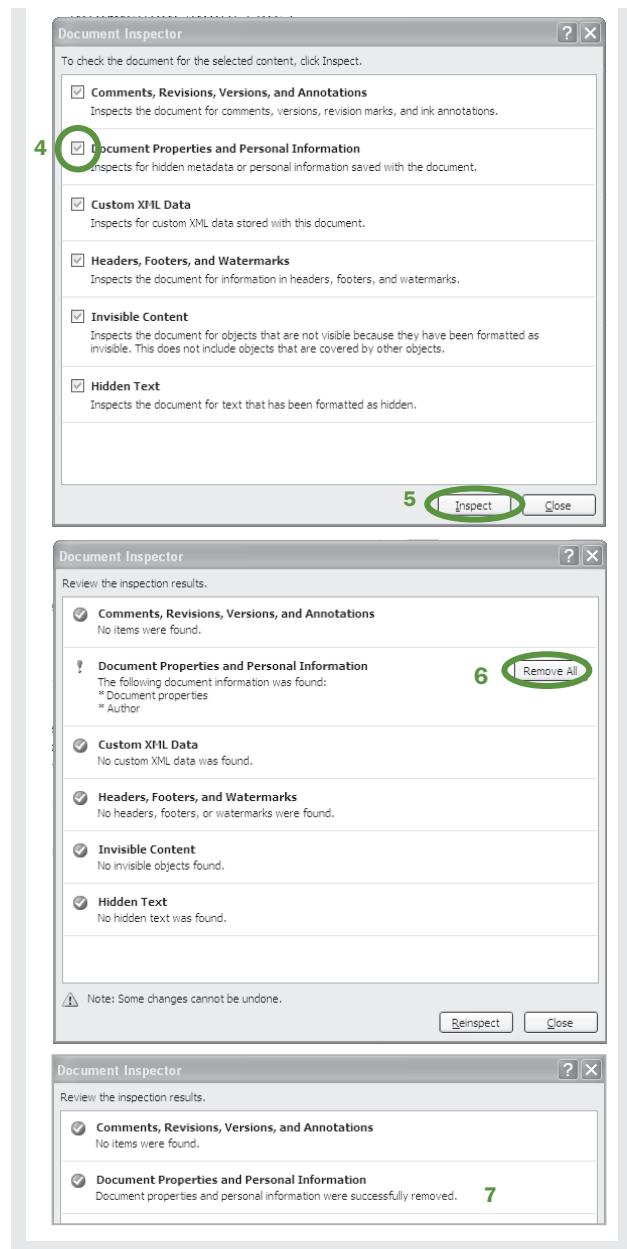
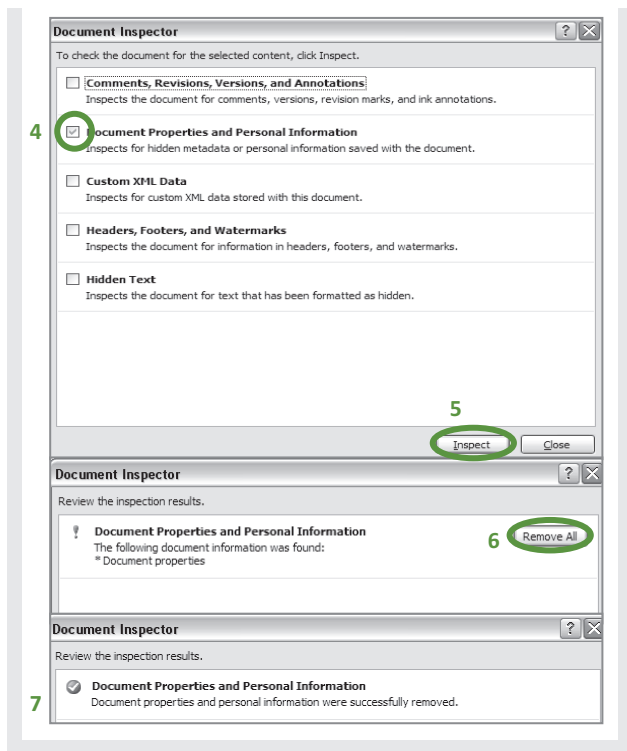
File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► Za verziju Word2007:

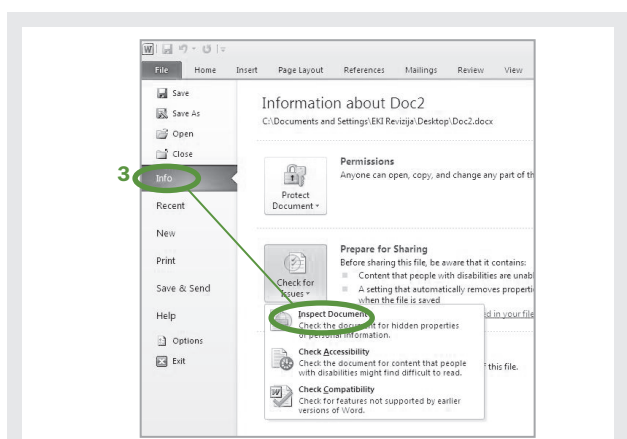
- Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
- Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**
- Označite **Document Properties and Personal Information**
- Kliknite na dugme **Inspect**
- Kliknite na dugme **Remove All**
- Program će potvrditi brisanje ličnih podataka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





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

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



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

### 3.korak Prilaganje datoteke

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

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

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

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

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

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

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

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

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

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

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

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

Kratak pregled datoteke	
ID	IZVORNO IME DATOTEKE
86	CLANAK.DOCX

- U slučaju da utvrdite da ste podneli pogrešan dokument, pre dovršetka prijave priloga, kliknite

na opciju **3. Prilaganje datoteke** i naćićete se na 3. koraku prijave priloga. Ponovite postupak i izaberite odgovarajući dokument koji će zameniti stari.

### 5.korak Potvrdite prijavljivanje priloga

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

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

### 4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku

ćete od samog početka biti obavještavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.

- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavještavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obavještenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
  - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
  - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni priloz** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
  - c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:
    1. O samom prilogu klikom na aktivni **naslov priloga**
    2. O postupku uređivanja i rokovima u kojima će određene faze uređivačkog postupka biti realizovane, klikom na aktivni **status priloga**.

ID	MIMO PRILOZI	RUBRIKA	AUTOR(I)	NASLOV	STATUS
61	10-11	ČLA	Petrović	CLANAK	U RECENZIJU

1 - 1 od 1 stavke!

Započnite prijavu novog priloga  
Za početak prijave priloga [KLIKNIITE OVDE](#).

## 5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

- Indeksiranje rada, odnosno određivanje ključnih reči (KR) je takođe operacija od velike važnosti. Rad koji je dobro indeksiran, lakše će biti pronađen od strane onih kojima je potreban i verovatnije će biti citiran. Zato se u e-Ur indeksiranju poklanja najveća moguća pažnja. S tim ciljem razvijen je i ugrađen u e-Ur sistem za podršku dodeljivanja ključnih reči (KWASS: KeyWords Assignment Support System).

- KWASS se koristi u dva koraka:
  1. Sistem najpre automatski generiše određeni broj KR. Zaseban modul (AKWA: Automatic KeyWords Assignment) analizira naslov i apstrakt i ekstrahuje iz odgovarajućeg rečnika/tezaurusa određeni, obično veći broj KR koje najbolje opisuju sadržaj rada. AKWA KR se upisuju u gornji okvir u rubrici pod nazivom Ključne reči na stranici Uređivanje metapodataka.
  2. Po obavještenju da Vam je rad prihvaćen ili uslovno prihvaćen (odluka: Prihvatiti, Neophodne izmene, Ponovo predati na recenziju) pristupite toj rubrici i overite AKWA KR. Pri tom koristite alatku (KeFiR: KeyWords Final Refinement) koja Vam omogućava da svaku pojedinačnu reč prihvatite ili zamene drugom. Prihvaćene pomoću odgovarajućeg dugmeta prepisujete u zaseban (donji) okvir u istoj rubrici.
- Odabir KR za zamenu obavlja pretraživanjem istog rečnika/tezaurusa iz koga su i ekstrahovane:
  - U donji okvir (slika u nastavku) unosi se niz od nekoliko slova da bi se izlistali svi termini u rečniku koji započinju tim nizom, a zatim
  - Klikom na onu koja Vam najviše odgovara upisujete tu reč u predvideni okvir.
  - Ako u rečniku ne nalazite reči koje bi bile dobra zamena ili dopuna AKWA rečima, izuzetno možete upotrebiti reč po sopstvenom izboru. U Vašem interesu je da izbegavate reči koje nisu šire prihvaćene i retko se javljaju, makar precizno opisivale Vaš rad.
  - Preporučljivo je, ako je moguće, da izbor KR pored pojmova obuhvati još bar po jedan termin koji se odnosi na geografsku lokaciju, karakteristike korišćenog uzorka i opis metoda istraživanja. Ukupan broj KR trebalo bi da bude orijentaciono 10.





## Korporativni članovi SeMA-e



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
1937  
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

UNIVERZITET U KRAGUJEVCU  
EKONOMSKI FAKULTET



Univerzitet u Novom Sadu  
Ekonomski Subotica  
fakultet



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА



УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ



PRIVREDNA BANKA BEOGRAD AD



Univerzitet  
Singidunum



PRINT

EDUCONS  
UNIVERSITY

MW  
marketingworkshop

Isee media

MaxNova  
creative



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

[www.sema.rs](http://www.sema.rs)