

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Dejana Zlatanović, Julija Vidosavljević
EFEKTI INOVACIJA NA SATISFAKCIJU I LOJALNOST POTROŠAČA
The effects of innovations on consumer satisfaction and loyalty

Nevena Bevanda, Nikolina Vrcelj, Vuk Bevanda
FROM ATTENDANCE MOTIVES TO SATISFACTION DRIVERS:
EXTENDING THE PUSH-PULL FRAMEWORK IN ACADEMIC CONFERENCES
Od motiva za prisustvo do faktora zadovoljstva: proširenje push-pull okvira u akademskim konferencijama

Natalija Panić, Selena Stanojević, Mina Živanović
IMPLIKACIJE PRIMENE VEŠTAČKE INTELIGENCIJE U OGLAŠAVANJU NA
PERCEPCIJU AUTENTIČNOSTI BRENDA I LOJALNOST POTROŠAČA
Implications of the application of artificial intelligence in advertising on
brand authenticity perception and consumer loyalty

Konstantinos Papageorgiou, Konstantinos Milioris
AI-DRIVEN PERSONALISATION IN SOCIAL MEDIA MARKETING:
OPPORTUNITIES AND ETHICAL CHALLENGES
Personalizacija vođena veštačkom inteligencijom u marketingu na društvenim mrežama:
prilike i etički izazovi

**Biljana Lazarević, Veljko Davidović,
Kosana Vićentijević, Merisa Kurtanović**
IZAZOVI INTEGRACIJE ESG PRINCIPA I VEŠTAČKE INTELIGENCIJE
U MENADŽMENTU PRODAJE
Challenges of integrating ESG principles and artificial intelligence in sales management

Volume 57

Godina / Year 2026

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 1770354 1347007



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Економски факултет

www.ekof.bg.ac.rs

Uvodnik/Editorial

Veljko Marinković.	3
----------------------------	---

Naučni članci/Scientific papers

Efekti inovacija na satisfakciju i lojalnost potrošača	5
---	----------

The effects of innovations on consumer satisfaction and loyalty

Dejana Zlatanović, Julija Vidosavljević

From attendance motives to satisfaction drivers:

Extending the push–pull framework in academic conferences	17
--	-----------

Od motiva za prisustvo do faktora zadovoljstva:

proširenje push–pull okvira u akademskim konferencijama

Nevena Bevanda, Nikolina Vrcelj, Vuk Bevanda

Implikacije primene veštačke inteligencije u oglašavanju na percepciju autentičnosti brenda i lojalnost potrošača	29
--	-----------

Implications of the application of artificial intelligence in advertising on

brand authenticity perception and consumer loyalty

Natalija Panić, Selena Stanojević, Mina Živanović

AI-Driven personalisation in social media marketing:

Opportunities and ethical challenges.	39
--	-----------

Personalizacija vođena veštačkom inteligencijom u marketingu na društvenim mrežama:

prilike i etički izazovi

Konstantinos Papageorgiou, Konstantinos Milioris

Izazovi integracije ESG principa i veštačke inteligencije u menadžmentu prodaje	49
--	-----------

Challenges of integrating ESG principles and artificial intelligence in sales management

Biljana Lazarević, Veljko Davidović, Kosana Vićentijević, Merisa Kurtanović

Uputstvo za autore

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa	61
--	-----------

Instructions to Authors.	71
---	-----------

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 57; Broj/Issue 1;
Godina/Year 2026
QMJED 57 (1)

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

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2023)	Editors-in-Chief (1969-2023)
Fedor dr Roko (1969-1974) Milisavljević dr Momčilo (1974-1980) Milanović dr Radovan (1981-1982) Tihi dr Boris (1983-1984)	Vasiljev dr Stevan (1985-1990) Jović dr Mile (1990-2009) Stanković dr Ljiljana (2009-2018) Ognjanov dr Galjina (2019-2023)
IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER	SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER
SeMA – Srpsko udruženje za marketing Kamenička 6, Beograd e-mail: redakcija@sema.rs	Ekonomski fakultet u Beogradu Kamenička 6, Beograd Tel/Faks +381 (069) 8066 415 e-mail: cid@ekof.bg.ac.rs
OSNIVAČ ČASOPISA	FOUNDER
Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA) (Yugoslav Marketing Association)	
IZDAVAČKI ODBOR	EDITORIAL COUNCIL
Philip Kotler, PhD (SAD) Prof. dr Žaklina Stojanović (dekan Ekonomskog fakulteta u Beogradu)	Prof. dr Tihomir Vranešević (Hrvatska) Mario Hayek, PhD (SAD)
GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK	EDITOR-IN-CHIEF
dr Veljko Marinković	
UREDNICI ČASOPISA	ASSOCIATE EDITORS
dr Saša Veljković, dr Ivana Domazet, dr Igor Kovačević	
SEKRETAR REDAKCIJE	EDITORIAL SECRETARY
dr Jovana Lazarević	
REDAKCIJA ČASOPISA	EDITORIAL BOARD
dr Maja Arslanagić Kalajdžić, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina) dr Ružica Brečić, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska) dr Christian Dianoux, University of Lorraine (Francuska) dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd dr Suzana Đukić, Ekonomski fakultet Niš dr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd dr Mirjana Gligorićević, Ekonomski fakultet Beograd dr Matthew Gorton, Newcastle University Business School (Engleska) dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija dr Milica Kostić Stanković, Fakultet organizacionih nauka Beograd dr Perica Macura, Ekonomski fakultet Banja Luka (Republika Srpska) dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac dr Sanja Mitić, Ekonomski fakultet Beograd	dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd dr Matevž Rašković, Ekonomski fakultet Ljubljana (Slovenija) dr Jovan Popesku, Univerzitet Singidunum Beograd dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet Univerziteta Sveti Kiril i Metodija (Makedonija) dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija) dr Velimir Štavljanin, Fakultet organizacionih nauka Beograd dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications, San Jose State University (SAD) dr Bojan Zečević, Ekonomski fakultet Beograd
REDAKCIJA ČASOPISA	EDITORIAL OFFICE
Ekonomski fakultet u Beogradu, Kamenička 6, Beograd Web: www.sema.rs, e-mail: redakcija@sema.rs	
Štampa	Printed by
Službeni glasnik Beograd	

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

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

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

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

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Народна библиотека Србије, Београд

339(497.1)

MARKETING : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly Marketing Journal / glavni i odgovorni urednik Veljko Marinković . - Vol. 22, br. 3/4 (1991) - . - Beograd : SEMA - Srpsko udruženje za marketing, 1991 - (Beograd : Službeni glasnik) . - 28 cm

Dostupno i na: <http://www.sema.rs>. - Tromesečno. - Je nastavak: Marketing (Zagreb) = ISSN 0581-1023. - Drugo izdanje na drugom medijumu: Marketing (Beograd. Online) = ISSN 2334-8364 ISSN 0354-3471 = Marketing (Beograd. 1991) COBISS.SR-ID 749828



Veljko Marinković

Uvodnik počinjemo informacijom da je prema kategorizaciji Ministarstva nauke, tehnološkog razvoja i inovacija za 2025. godinu, časopis Marketing zadržao poziciju u kategoriji vrhunskih časopisa nacionalnog značaja (M51). Značajno je pomenuti i da je časopis Marketing indeksiran u Direktorijumu časopisa otvorenog pristupa (Directory of Open Access Journals -DOAJ).

Sveska 1 Volumen 57 Godište 2026 naučnog časopisa Marketing sadrži, pored Uvodnika, tri originalna naučna rada i dva pregledna rada. Teme radova objavljenih u ovom broju tangiraju problematiku inovacija u marketingu, satisfakcije učesnika naučnih konferencija, primene veštačke inteligencije u marketingu i menadžmenta prodaje.

O značaju različitih tipova inovacija za kreiranje satisfakcije potrošača govore u svom radu **Dejana Zlatanović i Julija Vidosavljević**. U radu su istaknuta tri tipa inovacija: inovacije proizvoda, inovacije procesa i inovacije u marketingu. Primenom višestruke regresione analize analiziran je njihov uticaj na satisfakciju potrošača. Dodatno, u radu je testirana i moderacijska uloga imidža kompanije u odnosu tipova inovacija i satisfakcije potrošača. Posebno je analiziran odnos satisfakcije i lojalnosti potrošača. Rezultati naglašavaju signifikantnu ulogu inovacija proizvoda i inovacija u marketingu u procesu kreiranja satisfakcije potrošača. Nalazi studije ukazuju i da jačanje reputacije kompanije pojačava odnos inovacija proizvoda i marketinga i zadovoljstva potrošača.

Nevena Bevanda, Nikolina Vrcelj i Vuk Bevanda u svojoj studiji analiziraju motivacione faktore posećivanja naučnih konferencija. U radu je analizirano sledećih pet motivacionih faktora: destinacija i slobodno vreme, akademski i profesionalni razvoj, umrežavanje, pogodnost putovanja i troškovi. Pri tome, autori

rada su na bazi rezultata istraživanja došli do zaključka da se destinacija i slobodno vreme, kao i akademski i profesionalni razvoj izdvajaju kao dva ključna pokretača satisfakcije učesnika naučnih konferencija. Studija je sprovedena na uzorku od 127 ispitanika i ona je obuhvatila ispitanike iz ukupno 19 zemalja.

O primeni veštačke inteligencije u oglašavanju svedoče **Natalija Panić, Selena Stanojević i Mina Živanović**. One su sprovele interesantno istraživanje u cilju poređenja opštih stavova o primeni veštačke inteligencije u oglašavanju između potrošača koji preferiraju tradicionalne reklame i potrošača koji preferiraju reklame generisane uz primenu veštačke inteligencije. Ciljna grupa ispitanika bili su milenijalci i pripadnici generacije Z i oni su u ovom istraživanju iskazali svoje stavove o prazničnoj reklami brenda Coca-Cola kreiranoj od strane ljudi i reklami datog brenda čiji je sadržaj kreirala veštačka inteligencija. U radu se došlo do zaključka u kojoj meri sadržaj kreiran veštačkom inteligencijom uspeva da prenese potrošačima vrednost brenda u poređenju sa tradicionalnim formatima oglašavanja.

Još jedan rad publikovan u broju 1 tangira oblast primene veštačke inteligencije u širem kontekstu marketing komunikacija. Autori rada su **Konstantinos Papageorgiou i Konstantinos Milioris**. U njihovoj studiji istraživana je uticaj veštačke inteligencije na stepen personalizacije sadržaja koji se prenosi potrošačima putem društvenih mreža. U ovom radu izvršen je pregled 35 studija kako bi se došlo do saznanja o koristima koje brendovima donosi personalizacija kreirana od strane veštačke inteligencije kada je reč o marketingu na društvenim mrežama. Autori rada razmatraju i etičke dileme i rizike koje sa sobom nosi personalizacija sadržaja vođena veštačkom inteligencijom.

Upravljanje prodajom doživljava značajne promene podstaknute trendom digitalizacije koji zahvata mnogo sfere savremenog poslovanja. U tom kontekstu, autori **Biljana Lazarević, Veljko Davidović, Kosana Vićentijević i Merisa Kurtanović** u svom radu analiziraju uticaj održivosti i veštačke inteligencije na funkcionisanje savremenih prodajnih modela. U radu se razmatra evolucija prodaje, od tradicionalnog ka digitalnom pristupu i naglašavaju se ključne kompetence prodavaca u novom digitalnom okruženju. I u ovom radu je poseban fokus na veštačkoj inteligenciji. Pri tome, autori kritički razmatraju sve prednosti ali i etičke dileme primene veštačke inteligencije u savremenom upravljanju prodajom. U radu se dodatno razmatra na koji način integracija principa održivosti

i veštačke inteligencije pomaže preduzećima da bolje odgovore na zahteve tržišta.

Na kraju Uvodnika, uz zahvalnost autorima na dostavljenim rukopisima i recenzentima na kritičkom vrednovanju podnesaka, želimo i da najavimo petu tradicionalnu konferenciju Srpskog udruženja za marketing: *Izazovi i perspektive marketinga*, koja će se održati na Zlatiboru u periodu od 27. do 29. marta. Konferencija tradicionalno okuplja akademce i privrednike iz Republike Srbije i zemalja Zapadnog Balkana i predstavlja sjajnu priliku za umrežavanje i razmenu ideja o novim konceptima marketinga.

Glavni i odgovorni urednik
Veljko Marinković

Efekti inovacija na satisfakciju i lojalnost potrošača

Dejana Zlatanović, Julija Vidosavljević

Apstrakt: U savremenim tržišnim uslovima inovacije su ključne za očuvanje konkurentske prednosti i dugoročne održivosti preduzeća. One omogućavaju brendovima da se diferenciraju i odgovore na složene potrebe potrošača. Ipak, njihov uticaj na ponašanje potrošača, posebno na satisfakciju i lojalnost, ostaje nedovoljno istražen. Cilj rada je utvrditi da li percepcije potrošača o inovacijama proizvoda, procesa i marketinga, utiču na satisfakciju i lojalnost potrošača brendom koji inovacija uvodi. Uzorak broji 148 ispitanika. U radu su primenjene analiza pouzdanosti, korelaciona analiza, prosta regresiona analiza, višestruka regresiona analiza i moderacijska regresiona analiza. Dobijeni rezultati pokazuju da su percepcije o inovacijama proizvoda i marketinga determinante satisfakcije i lojalnosti potrošača, te da se, u odnosu inovacija proizvoda i marketinga sa jedne strane i satisfakcije brendom sa druge, javlja moderacijski efekat. Kompanija bi trebala da se fokusira na dalje unapređenje funkcionalnosti, dizajna i korisničkog iskustva, transparentno uvede potrošače u inovacije procesa i nastavi sa kreativnim digitalnim kampanjama. Imajući u vidu da su prethodna istraživanja, posebno u domaćoj literaturi, fokusirana na objedinjeno posmatranje inovacija, doprinos istraživanja je posmatranje pojedinačnih tipova inovacija i njihovog uticaja na pomenute varijable. Takođe, originalnost se ogleda u testiranju interakcijskih efekata upotrebom moderacijske regresione analize.

Ključne reči: *inovacije, brend, satisfakcija, lojalnost*

JEL klasifikacija: M31, O31

Rad dostavljen: 06.07.2025.

Rad prihvaćen za objavljivanje: 01.10.2025.

1. UVOD

Prema Kotleru i Keleru (2006), inovacija predstavlja „centar strategije i DNK većine velikih kompanija”. Smatra se da će inovacija dovesti do rasta i profitabilnosti kroz nove proizvode vođene inovacijama. S obzirom da su ponude na tržištu sve sličnije, inovacija se vidi kao način stvaranja diferencijacije, čime se kompanijama omogućava da se zaštite od smanjenja cena.

Iako su akademska istraživanja proučila različite aspekte ovih oblasti, specifična veza između inovacija i brendiranja ostaje nedovoljno istražena. Postoji jaka međusobna zavisnost između upravljanja brendom i inovacija, što naglašava potrebu za većom integracijom (Brexendorf et al., 2015). Strategija brendiranja može biti ključna za uspeh inovacije, posebno na dugoročnoj osnovi. Postoje situacije kada firma mora da brendira inovaciju ili će je izgubiti. To ne znači da sve inovacije treba da se brendiraju. Naprotiv, postoji stvarni rizik od prekomernog brendiranja koji može dovesti do konfuzije i negativno uticati na inovacije (Kotler & Keller, 2006).

Brexendorf et al. (2015) ističu da upravljanje brendom i inovacijama postaje osnovni prioritet za kompanije u poslednjim decenijama jer su snažni brendovi i inovacije proizvoda glavni pokretači konkurentske prednosti i poslovnog rasta. Važno je napomenuti da mnogi globalni brendovi ulažu milione godišnje u inovacije i aktivnosti istraživanja i razvoja (Lee et al., 2019). Ističe se da i pored brojnih tehnoloških dostignuća većina inovacija ne uspeva, te samo određeni broj kompanija uspešno razvija inovacije koje doprinose ostvarenju profita i rasta, te je važno istaći da je ključ uspeha inovacije način na koji je potrošači percipiraju i odgovore na nju, bilo pozitivno ili negativno (Chiesa & Frattini, 2011).

Potrošači se često suočavaju sa teškim odlukama, posebno kada nisu u mogućnosti da sa sigurnošću procene kvalitet proizvoda, što je čest problem kod inoviranih proizvoda. U takvim slučajevima, brendovi igraju ključnu ulogu u smanjenju neizvesnosti i oblikovanju očekivanja potro-

šača. S obzirom na to da su pozitivne ocene potrošača ključne za uspeh novih proizvoda, sposobnost brenda da utiče na potrošački izbor i podstakne isprobavanje proizvoda je od presudnog značaja (Brexendorf et al., 2015). Kako je prihvatanje novih proizvoda od strane potrošača ključno za uspeh svake inovacije (Lowe & Alpert, 2015), kompanije moraju unaprediti svoje proizvode kroz inovacije, posvetiti pažnju svojim procesima i primeniti inovativne marketinške strategije kako bi uticale na potrošače na globalnim tržištima (Zameer et al., 2019). Veliki broj istraživanja empirijski dokazuje da percepcija inovacija može povećati satisfakciju potrošača i lojalnost brendu (Diaw & Asare, 2018; Lin et al., 2019; Vuong et al., 2022; Tunç, 2022), pa stoga globalne kompanije sve više pažnje pridaju brendiranju i ponašanju potrošača u vezi sa istim (Safeer et al., 2021).

Polazeći od značaja uvođenja inovacija za percepcije potrošača, predmet istraživanja je ispitati na koji način percepcije o inovacijama proizvoda, procesa i marketinga preko satisfakcije brenda utiču na lojalnost potrošača. Takođe, u radu je ispitivana modera- cijska uloga imidža brenda kao važnog prediktora zadovoljstva u odnosu pomenutih percepcija inovacija i satisfakcije potrošača brendom.

Osnovni cilj istraživanja je utvrditi da li percepcije potrošača o inovacijama proizvoda, procesa i marketinga utiču na satisfakciju i lojalnost potrošača brendom koji inovacija uvodi. Pored toga, u radu se ispituje da li imidž brenda ima signifikantnu modera- cijsku ulogu u odnosu između navedenih percepcija o inovacijama i satisfakcije brendom. Iako postoji izve- stan broj istraživanja o povezanosti inovacija i potro- šačkog ponašanja, većina radova posmatra inovacije objedinjeno, bez diferenciranja njihovih pojedinačnih tipova. Time se u literaturi ostavlja značajan istraži- vački gap koji ovaj rad nastoji da popuni analizom uticaja inovacija proizvoda, procesa i marketinga na satisfakciju i lojalnost potrošača. Dodatni doprinos ogleda se u uključivanju imidža brenda kao mode- racijske varijable, čime se proširuje postojeći okvir istraživanja. Istraživanje je sprovedeno na teritoriji centralne Srbije u periodu od juna do avgusta 2024. godine. U radu je primenjeno nekoliko naučnih po- stupaka. Metod apstrakcije je korišćen za analizu odnosa između pomenutih determinanti. Kako bi se sagledao odnos između determinanti, primenjeno je sistemsko mišljenje. Polazeći od pojedinačnih istraži- vanja, metodom indukcije dolazi se do opštih stavova o efektima pomenutih determinanti na zadovoljstvo, odnosno lojalnost. Na osnovu uočene opštosti, prime- nom dedukcije, izvedeni su zaključci o svojstvima po-

jedinačnih pojava, odnosno povezanosti determinanti sa zadovoljstvom i lojalnošću brendu. U empirijskom delu istraživanja obuhvaćene su sledeće analize: anali- za pouzdanosti, korelaciona analiza, prosta regresiona analiza, višestruka regresiona analiza i moderacijska regresiona analiza.

Rad je strukturiran iz četiri dela. Nakon uvodnog dela, drugi deo rada obuhvata pregled literature koji se sastoji iz teorijskih i empirijskih nalaza o različitim tipovima inovacija i percepcijama potrošača o njima. Treći deo rada obuhvata objašnjenje metodologije istraživanja, dok su u četvrtom delu rada prikazani rezultati sprovedenog istraživanja, a u petom disku- sija dobijenih rezultata. U zaključku su predstavljene teorijske i praktične implikacije i ukazano je na ogra- ničenja i pravce daljeg istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Inovacije proizvoda

Najjednostavnije rečeno, inovacija proizvoda se od- nosi na uvođenje novih ili značajno unapređenih pro- izvoda ili usluga na tržište (Khan et al., 2014). OECD definiše inovaciju proizvoda kao „novi ili poboljšani proizvod ili uslugu koji se značajno razlikuje od pret- hodnih proizvoda ili usluga preduzeća, i koji je uve- den na tržište” (OECD/Eurostat, 2018). Različite vrste inovacija proizvoda su dostupne, s obzirom da inova- cija može varirati od inkrementalnih do radikalnih. Važnost inovacija proizvoda je u tome što zajedno sa tehnološkim razvojem koji se neprekidno menja, preduzeće uvek mora da bude inovativno (Tannady et al., 2022), pa mogućnost uvođenja novih proizvo- da sa karakteristikama koje su funkcionalno efikasne može podržati uspeh organizacije i dovesti do održi- ve konkurentne prednosti (Szekely & Strebel, 2013). Razlikovanje proizvoda od konkurentskih posebno je važno iz perspektive kupaca koji porede brend sa onima koji postoje na tržištu bez obzira na to da li ih proizvodi isti proizvođač ili konkurent. Kupci brend smatraju inovativnim kada im pruža diferencirane vrednosti i jedinstvenost koji su teški za imitaciju od strane konkurenata (Lee & O'Connor, 2003; Tannady et al., 2022). Ako imidž brenda odgovara očekivanji- ma, to će zainteresovati potrošača, te uticati na odluku o kupovini zbog motiva zasnovanih na atributima koji odgovaraju njihovim željama i potrebama (Tannady et al., 2022). Na primer, fokusiranje na tehnološke aspekte proizvoda i razvijanje atraktivnog dizajna proizvoda visokog kvaliteta može uticati na percep- ciju kupaca i poboljšati njihov opšti utisak o brendu

proizvođača. Takve aktivnosti bi uticale na prihvatanje proizvoda (Szekely & Strebel, 2013) i donošenje odluka o kupovini (Hanaysha et al., 2014). Caniago (2020) ističe da inovacije proizvoda direktno utiču na unapređenje performansi kompanije i rast vrednosti brenda. U studiji koju su sproveli Panigrahi et al. (2021) pokazano je da inovacije proizvoda pozitivno utiču na satisfakciju i, posledično, lojalnost korisnika pametnih telefona. Vuong et al. (2022) ističu da iako inovacije proizvoda ne utiču pozitivno na percipiranu vrednost potrošača, ipak pozitivno utiču na njihovu satisfakciju proizvodom kompanije. Nørskov et al. (2015) i Lin et al. (2019) povezuju inovacije proizvoda sa vrednošću brenda, prihvatanjem od strane potrošača i njihovim zadovoljstvom brendom. Na osnovu navedenog, može se definisati sledeća hipoteza:

H1: Inovacije proizvoda pozitivno utiču na zadovoljstvo brendom.

2.2. Inovacije procesa

Iako su novi proizvodi često najvidljiviji rezultat tržišnih inovacija, inovacije procesa imaju jednako važan strateški značaj. One se odnose na uvođenje novih elemenata u proizvodne procese organizacije. Postizanje poslovnih performansi zahteva redefinisavanje osnovnih procesa i sve veću primenu inovativnih tehnologija. U tom smislu, inovacija procesa fokusira se na integraciju inovacija u ključne poslovne operacije, što može dovesti do smanjenja troškova ili skraćivanja vremena proizvodnje dobara ili usluga (Maier, 2018). Prema OECD/Eurostat (2005), inovacija procesa definiše se kao „primena novog ili značajno poboljšanog metoda proizvodnje ili isporuke”. Kahn (2018) ističe da je inovacija procesa primarni cilj menadžmenta kompanije koji im pomaže da poboljšaju efikasnost organizacije povećanjem performansi proizvoda i smanjenjem troškova, kao i suočavanjem sa tržišnom konkurencijom. Ključna karakteristika inovacije procesa je da se ovaj tip inovacije dešava unutar organizacije i odvija na proizvodnoj liniji, te nije vidljiv ljudima izvan organizacije. Ova jedinstvena karakteristika onemogućava da kupci imaju objektivnu percepciju o inovacijama procesa kompanije. Druga specifičnost odnosi se na to da konkurenti ne mogu da vide i oponašaju inovaciju jer se odvija unutar organizacije (Maine et al., 2012). U tom smislu, važno je da kompanija objavljuje informacije o tehničkim novinama i inovacijama procesa putem sopstvenih kanala ili medija, čime razvija percepciju ovog tipa inovacija kod potrošača (Lee et al., 2013). Upotreba inovacija procesa često dovodi do snižavanja troškova poslovanja, sklonosti potrošača

ka brendu i povećanju tržišnog učešća (Klingenberg et al., 2013). Objedinjeno posmatrajući inovacije procesa, uz inovacije marketinga i proizvoda, Diaw & Asare (2018) dolaze do zaključka da svi navedeni tipovi inovacija utiču na satisfakciju potrošača u telekomunikacionoj industriji. Zameer et al. (2019) ukazuju na jaku vezu inovacija procesa i brenda, ističući povezanost sa sofisticiranošću proizvoda i preporukama na bazi uočenih inovativnih karakteristika. Nalazi studije koju su sproveli Lin et al. (2019) pokazuju da pozitivne percepcije o inovacijama procesa globalnih brendova u Aziji utiču na satisfakciju i lojalnost datim brendovima. Na osnovu navedenog, može se definisati sledeća hipoteza:

H2: Inovacije procesa pozitivno utiču na zadovoljstvo brendom.

2.3. Inovacije marketinga

Inovacije i marketing su do skoro bile razmatrane kao dve strane jednog novčića. Međutim, pre pola veka, Drucker (1954) navodi: „Kako je cilj poslovanja da kreira potrošača, poslovno preduzeće ima dve i samo dve osnovne funkcije: marketing i inovacije. One donose rezultate; sve ostalo su troškovi”. U savremenim tržišnim uslovima kompanije koje razumeju pravila marketinga fokusirane su na razvoj odnosa direktno sa potrošačima. Gupta et al. (2016) ističu da marketinške inovacije uključuju razvoj novih proizvoda/ usluga, novih strategija formiranja cena, novih načina promocije, novih distribucionih kanala i marketing informacionih sistema. Prema OECD/Eurostat (2005, str. 49), to je „novi marketinški metod koji uključuje značajne promene u dizajnu proizvoda, pozicioniranje proizvoda, promociji ili ceni proizvoda”. Marketinške inovacije obuhvataju primenu novog marketing metoda koji uključuje značajne promene načina plasmana, dizajna proizvoda, pakovanja, promocije ili formiranja cene proizvoda (Krstić i Rađenović, 2018), tj. značajne promene elemenata marketing miksa (Zlatanović, 2020). Osnovni cilj marketing inovacija je da se prevaziđu postojeće navike, uđe na nova tržišta ili da se novi proizvodi kompanije bolje pozicioniraju na tržištu kako bi se povećala prodaja (Sulton et al., 2022), te da se ostvari bliža veza sa potrošačima, koji će, posledično, postati promoteri kompanije ili brenda (Ilić et al., 2014). Suština inovacija, iz marketinške perspektive, je ponuditi potrošačima nešto unikatno i drugačije što će zadovoljiti njihove potrebe. Pored toga, sposobnost za marketinške inovacije je koncept koji uključuje diferencirani brend, sposobnost razvoja proizvoda i superioran kvalitet proizvoda, sposobnost

marketinške komunikacije i diferencijaciju u oglašavanju, kao i sposobnost prodajnih agenata (Na et al., 2019). Sa aspekta brendiranja može se reći da marketing i inovacije doprinose generisanju tražnje tako što povećavaju svest o brendu, distinkciju proizvoda i poznatost brenda (Kahn, 2018). Glavni cilj marketinške inovacije u pogledu brendiranja je pozicioniranje proizvoda na novom tržištu ili stvaranje nove slike (uvođenje potpuno novog personalizovanog načina predstavljanja proizvoda/usluga na osnovu specifičnih zahteva pojedinačnih kupaca) (Ilić et al., 2014). Ističe se da marketinške inovacije, posebno one koje se odnose na proizvod kao instrument marketing miksa, pozitivno utiču na zadovoljstvo kupaca u telekomunikacionoj industriji. Veće zadovoljstvo dovodi do porasta lojalnosti i preporuke brenda. Diaw & Asare (2018), objedinjeno posmatrajući inovacije marketinga, proizvoda i procesa, dolaze do zaključka da iste utiču na zadovoljstvo i retenciju potrošača u telekomunikacionoj industriji. Studija koju su sproveli Yi et al. (2022) pokazuje da marketinške inovacije na tržištu Azije utiču na imidž brenda, preporuku i lojalnost brendu. Rezultati studije sprovedene u Vijetnamu (Bui et al., 2020) pokazuju da marketinške inovacije kompanije pozitivno utiču na vrednost za potrošače i njihovu satisfakciju, te da satisfakcija dovodi do lojalnosti potrošača (Josimović et al., 2024). Na osnovu navedenog, može se definisati sledeća hipoteza:

H3: Inovacije marketinga pozitivno utiču na zadovoljstvo brendom.

2.4. Zadovoljstvo i lojalnost brendu

Zadovoljstvo ili satisfakcija potrošača nije samo kognitivna, već i emocionalna ocena. Razlikuju se barem dve uobičajene formulacije satisfakcije potrošača. Satisfakcija potrošača može se definisati kao neposredna procena nakon kupovine, i kao takva, predstavlja afektivnu reakciju na najnovije iskustvo sa firmom (Oliver, 2015). Može se još definisati kao emocionalna reakcija potrošača pri evaluaciji proizvoda u poređenju sa njihovim inicijalnim očekivanjima (Martín-Consuegra et al., 2007). Zadovoljstvo potrošača jača konkurentsku poziciju kompanije usklađivanjem benefita proizvoda sa očekivanjima potrošača. Za potrošače, ono pruža jasniji uvid u prikladnost proizvoda, pomažući u donošenju informisanih odluka o potrošnji i izbegavanju negativnih iskustava. Satisfakcija je važna jer pomaže kompaniji u ostvarenju finansijskih i tržišnih ciljeva (Oliver, 2015). Važno je istaći da je satisfakcija potrošača važan način diferenciranja od konkurencije i prediktor lojalnosti (Panigrahi et al., 2021), za koju

se može reći da je krajnji cilj kompanija koje teže da kreiraju bazu zadovoljnih kupaca (Carrizo Moreira et al., 2017). Pomenuto može dovesti do povećanja kupovina, pozitivnog usmenog marketinga, manje osetljivosti na konkurentske brendove i cene, kao i nižih troškova za pridobijanje novih kupaca zbog redovnih transakcija postojećih (Kotler & Keller, 2006). U sektoru tehnologije zadovoljstvo ima ključnu ulogu u odnosu povećanja cena i namera za ponovljenom kupovinom. Inovacije u svakom, a posebno u ovom sektoru gde je prisutna oštra konkurencija, doprinose zadovoljstvu potrošača. (Xiang et al., 2015; Zhao et al., 2019).

Ističe se da inovacija ne doprinosi samo izboru proizvoda od strane kupca već i njihovom prihvatanju, ukoliko je na adekvatan način iskomunicirana (Szekely & Strebel, 2013). Lojalnost je konzistentna i ustaljena namera potrošača da ponovo kupuje i koristi proizvod preduzeća u budućem periodu, nezavisno od uticaja situacionih faktora i marketing napora konkurentskih preduzeća (Oliver, 2015). Lojalnost se može definisati kao „psihološka intencija koja se bazira na njegovom stavu o proizvodu i nameri da u budućnosti obavlja ponovljene kupovine” (Upamannyu & Bhakar, 2014). Imajući u vidu da je lojalnost psihološka intencija, može se reći da je potpuno subjektivna kategorija. Upravo ova osobina lojalnosti otežava implementaciju strategija unapređenja i razvijanja lojalnosti zbog nemogućnosti standardizacije u pristupu prema svim potrošačima. Winarti et al. (2021) navode da je lojalnost brendu odnos sa kupcem koji se meri u odnosu na brend. Preciznije, lojalnost brendu se može definisati kao „procena i bihevioralne namere potrošača u vezi sa verovatnoćom kupovine određenog brenda” (Safeer et al., 2021). Pored bihevioralne komponente zasnovane na ponašanju, ističe se i lojalnost zasnovana na stavu. Stavovi kupaca obuhvataju koncepte kao što su njihova namera da ponovo kupe ili kupe više proizvoda od određenog dobavljača, njihova namera da preporuče proizvod različitim potrošačima, kao i njihova pokazana odanost dobavljaču kroz odbijanje da pređu na druge konkurente ili spremnost da plate visoke cene. Može se reći da lojalnost brendu odražava vernost potrošača koji nastavljaju da ponovo kupuju, tj. ostaju verni određenom brendu ili usluzi u budućnosti, uprkos tome što konkurentske kompanije nude razne marketinške podsticaje koji bi mogli podstaći kupce da promene preferencije (Winarti et al., 2021). Za izgradnju dugoročnih odnosa sa potrošačima potrebno je da se zadovolje potrebe potrošača, a zatim i formira pozitivan stav o brendu, što rezultira kupovinom brenda u odnosu na konkurente i vodi ka

dugoročnoj lojalnosti. Može se reći da lojalnost brendu proističe iz posvećenosti i poverenja potrošača koje nastaje kao rezultat njihovog osećaja zadovoljstva po obavljenoj kupovini. Organizacija ostvaruje visok stepen profitabilnosti kada su potrošači lojalni brendu (Panigrahi et al., 2021). Da je satisfakcija prediktor lojalnosti u kontekstu inovacija pokazuju brojna empirijska istraživanja (Nguyen et al., 2024; Tunç, 2022; Lin et al., 2019). Imajući u vidu navedeno, može se definisati sledeća hipoteza:

H4: Zadovoljstvo brendom pozitivno utiče na lojalnost brendu.

2.5. Imidž brenda kao moderator

Imidž brenda obuhvata percepcije, misli i procene potrošača o brendu, spajajući osobine proizvoda sa potrebama, vrednostima i stilom života potrošača (Erdoğan & Esen, 2015). Jak imidž brenda gradi poverenje (Lee et al., 2019), utiče na jačanje satisfakcije i lojalnosti potrošača, kao i na odluke o budućem kupovnom ponašanju i spremnosti preporuke (Marković i sar., 2024). Ključan je faktor uspeha brenda, pa pomaže da se brend istakne na konkurentnim tržištima, zadovolji potrebe potrošača i poveća tržišni udeo (Neupane, 2015). Pozitivan imidž brenda može poboljšati finansijske rezultate, pretvarajući iskustva kupaca u nezaboravne interakcije (Lahap et al., 2016). Istraživanja pokazuju snažnu povezanost između imidža brenda i namere kupovine, gde dobar imidž ostavlja trajan utisak i podstiče ponovnu kupovinu (Chen et al., 2014). Ističe se da je inovacija ključ za razvoj brenda, imajući u vidu njenu povezanost sa unapređenjem kvaliteta, promovisanjem imidža brenda i povećanjem lojalnosti kupaca. Globalna inovacija brenda vodi kupce ka razvijanju snažnijih motiva za kupovinu i utiče na njihove stavove i ponašanja prilikom kupovine.

Istraživanje koje su sproveli Naz et al. (2023) pokazuje da percepcija kvaliteta ima medijatorsku ulogu u odnosu između inovativnosti brenda i satisfakcije potrošača, pri čemu imidž brenda dodatno pojačava ovu vezu kroz moderacijski efekat, ukazujući na njegovu ključnu ulogu u formiranju pozitivnog odgovora potrošača na inovacije. Satisfakcija potrošača ima statistički značajne medijacijske efekte u odnosu inovacija proizvoda i namere za ponovnom kupovinom (Setiobudi, 2021). Huseynli i Mammadova (2022) navode da imidž brenda ima signifikantnu moderacijsku ulogu u odnosu inovativnosti brenda i namere za ponovnom kupovinom. Ispitujući uticaj marketing inovacija na lojalnost potrošača, Tunç (2022) ističe da u odnosu marketinških inovacija medijacijsku ulogu imaju imidž brenda i satisfakcija brendom. Nwachukwu i Vu (2022) navode da efekti marketinških inovacija na zadovoljstvo potrošača postaju izraženiji u uslovima visoke tržišne konkurencije. Na osnovu navedenog, mogu se definisati sledeće hipoteze:

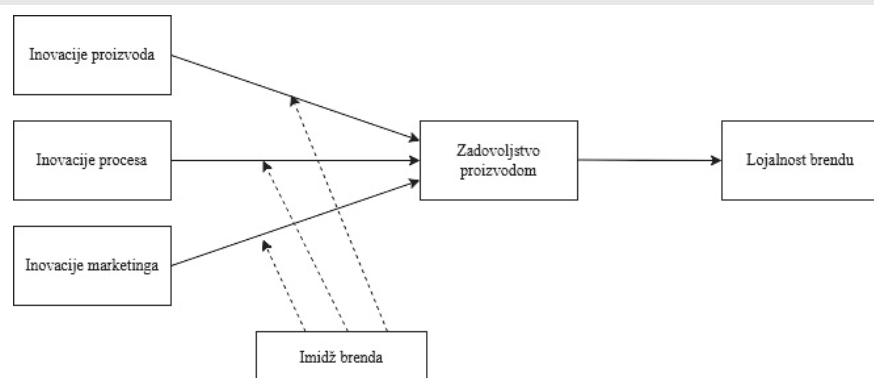
H5: Imidž brenda ima moderacijski efekat u odnosu inovacija proizvoda i zadovoljstva brendom.

H6: Imidž brenda ima moderacijski efekat u odnosu inovacija procesa i zadovoljstva brendom.

H7: Imidž brenda ima moderacijski efekat u odnosu inovacija marketinga i zadovoljstva brendom.

Prema saznanjima autora, mali je broj radova, posebno u domaćoj literaturi, koji ispituju uticaj pojedinačnih tipova inovacija na zadovoljstvo brendom koji ih uvodi. Navedeno ujedno predstavlja istraživački gep koji je u literaturi uočen i nastoji se otkloniti ovim istraživanjem. Dodatni doprinos rada je uključivanje imidža brenda kao moderatora u odnosu između tipova inovacija i zadovoljstva brendom. Istraživački model predstavljen je na slici 1.

Slika 1: Istraživački model



Izvor: Autori

3. METODOLOGIJA I STRUKTURA UZORKA

Osnovni cilj istraživanja je utvrditi da li percepcije potrošača o inovacijama proizvoda, procesa i marketinga utiču na satisfakciju i lojalnost potrošača brendom koji inovacije uvodi. Pored toga, u radu se ispituje da li imidž ima moderacijsku ulogu u odnosu između različitih tipova inovacija i satisfakcije potrošača brendom.

Istraživanje je sprovedeno na teritoriji Republike Srbije u periodu juna do avgusta 2024. godine. Uzorak čine 148 ispitanika koji su segmentirani prema sledećim demografskim karakteristikama: pol, starost, stepen obrazovanja i nivo primanja. Istraživanje je sprovedeno korišćenjem ankete distribuirane putem Interneta. Ispitanici su iskazivali stepen slaganja sa iskazima na petostepenoj Likertovoj skali (1 - apsolutno se ne slažem; 5 - apsolutno se slažem). Upitnik sadrži 36 konstatacija, grupisanih u 6 faktora. Osnovu za izbor konstatacija koje se odnose na inovacije proizvoda čine istraživanja koje su sproveli Lee et al. (2013) i Zameer et al. (2019). Zatim, konstatacije koje se odnose na inovacije procesa preuzete su iz studije koju su sproveli Lee et al. (2013) i Zameer et al. (2019). Za izbor konstatacija koje se odnose na inovacije marketinga korišćena je studija sprovedena od strane Gupta et al. (2016). Kada je reč o konstatacijama koje se odnose na faktor lojalnost, preuzete su iz studija koje su sproveli Islam et al. (2021), Nam et al. (2011) i Moliner-Velázquez et al. (2011), dok su konstatacije vezane za faktor imidž brenda preuzete iz istraživanja sprovedenog od strane Hanaysha et al. (2014). Konačno, konstatacije vezane za zadovoljstvo brendom adaptirane su prema studijama koje su sproveli Oliver (2015) i Islam et al. (2021). Navedene konstatacije, preuzete iz relevantnih studija, adaptirane su za potrebe kreiranja anketnog upitnika. U cilju konkretnije operacionalizacije i bolje prepoznatljivosti inovacija, u anketnom upitniku kao referentni brend korišćen je Apple, imajući u vidu njegovu izraženu orijentaciju ka inovacijama i globalno prepoznatljiv imidž.

U uzorku koji broji 148 ispitanika dominiraju ispitanici ženskog pola kojih ima 88 (59,46%), dok je 60 ispitanika muškog pola (40,54%). Najveći broj ispitanika starosti je između 25 i 40 godina (35,13 %) i ima primanja između 70.000 i 90.000 dinara (35,14%). Kada je reč o obrazovnoj strukturi, najveći broj ispitanika ima visoko obrazovanje (48,65%).

Za obradu podataka i sprovođenje statističkih analiza korišćen je softver SPSS v20. Pouzdanost varijabli istraživanja određena je analizom pouzdanosti. Korelaciona analiza primenjena je kako bi se ispitaio stepen

slaganja varijacija navedenih varijabli. Višestruka regresiona analiza korišćena je za procenu uticaja posmatranih varijabli na satisfakciju potrošača. Prosta regresiona analiza sprovedena je sa ciljem ispitivanja efekata satisfakcije na lojalnost brendu. Konačno, moderacijska regresiona analiza upotrebljena je kako bi se ispitala uloga imidža brenda u odnosu između različitih tipova inovacija i satisfakcije brendom.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U tabeli 1 prikazana je analiza pouzdanosti. Na osnovu vrednosti Cronbach's alpha koeficijenta može se zaključiti da su svi faktori interno konzistentni (Cronbach' alpha > 0,7) (Nunnally, 1978). Najveći stepen interne konzistentnosti prisutan je u slučaju faktora „zadovoljstvo brendom” (Cronbach's alpha koeficijent – 0,926). Vrednost Cronbach' alpha koeficijenta od 0,812 u slučaju faktora „inovacije procesa” ukazuje na najniži stepen interne konzistentnosti.

Tabela 1: Analiza pouzdanosti formiranih faktora

Faktori	AS	SD	Cronbach alpha
Inovacije proizvoda	3,8838	0,87163	0,916
Inovacije procesa	3,2078	0,79614	0,812
Inovacije marketinga	4,2027	0,64522	0,827
Preferencije brenda	3,6909	0,80936	0,913
Lojalnost brendu	3,9809	0,84460	0,922
Imidž brenda	3,8429	0,85877	0,868
Zadovoljstvo brendom	3,9568	0,89276	0,926

Izvor: Autori

Nakon analize pouzdanosti primenjena je korelaciona analiza čiji su rezultati predstavljeni u tabeli 2. Dobijene vrednosti Pirsonovog koeficijenta korelacije ukazuju na postojanje snažne linearne povezanosti između svih analiziranih parova varijabli. Može se zaključiti da se najviši stepen korelacije javlja između faktora „lojalnost brendu” i „zadovoljstvo brendom” usled najviše vrednosti Pirsonovog koeficijenta korelacije koji iznosi 0,901. Najniža vrednost Pirsonovog koeficijenta (0,557) prisutna je kod odnosa između faktora „inovacije procesa” i „imidž brenda”, što ukazuje na to da je između ova dva faktora prisutan najniži stepen korelacije.

U tabeli 3 predstavljeni su rezultati višestruke regresione analize sprovedene sa ciljem da se izmeri uticaj posmatranih faktora na zavisnu varijablu – satisfakciju brendom. Koeficijent determinacije R^2 iznosi 0,694, što znači da je 69,4% varijabiliteta satisfakcije opisano datim regresionim modelom. Može se zaklju-

Tabela 2: Korelaciona matrica

Varijable	Inovacije proizvoda	Inovacije procesa	Inovacije marketinga	Pref. brenda	Loj. brendu	Imidž brenda	Zadovoljstvo brendom
Inovacije proizvoda	1	,707**	0,791**	,724**	,799**	,725**	,813**
Inovacije procesa	,707**	1	0,639**	,614**	,594**	,557**	,603**
Inovacije marketinga	,791**	,639**	1	,684**	,737**	,687**	,755**
Pref. brenda	,724**	,614**	0,684**	1	,777**	,701**	,743**
Lojalnost brendu	,799**	,594**	0,737**	,777**	1	,858**	,901**
Imidž brenda	,725**	,557**	0,687**	,701**	,858**	1	,849**
Zadovoljstvo brendom	,813**	,603**	0,755**	,743**	,901**	,849**	1

** Koeficijent korelacije je signifikantan na nivou 0,01

Izvor: Autori

čiti da su podaci pogodni za sprovođenje regresione analize budući da su VIF vrednosti niže od praga 5.

Tabela 3: Rezultati višestruke regresione analize (zavisna varijabla: satisfakcija)

Varijable	β	Sig.	VIF
Inovacije proizvoda	0,571	0,000	3,272
Inovacije procesa	0,009	0,893	2,069
Inovacije marketinga	0,298	0,000	2,764

Izvor: Autori

Višestruka regresiona analiza je pokazuje da inovacije proizvoda imaju statistički značajan pozitivan uticaj na satisfakciju potrošača brendom, što se može zaključiti na osnovu dobijene vrednosti beta koeficijenta i sig. vrednosti ($\beta=571$; $p < 0,01$). Inovacije procesa nemaju statistički značajan uticaj na satisfakciju ($p > 0,1$), te se druga hipoteza odbacuje. Inovacije marketinga takođe imaju pozitivan statistički značajan uticaj na satisfakciju potrošača brendom ($\beta=0,298$; $p < 0,01$).

Tabela 4: Rezultati proste regresione analize (zavisna varijabla: lojalnost brendu)

Nezavisna varijabla	R^2	β	Sig.
Satisfakcija brendom	0,811	0,901	0,000

Izvor: Autori

Tabela 5: Rezultati moderacijske regresione analize (moderator – imidž brenda; zavisna varijabla – zadovoljstvo brendom)

Varijable	β	t	Sig.	VIF
inovacije proizvoda	0,571	6,852	0,000	3,272
inovacije procesa	0,009	0,134	0,893	2,069
inovacije marketinga	0,298	3,885	0,000	2,764
inovacije proizvoda*imidž brenda	0,334	4,729	0,000	3,758
inovacije procesa*imidž brenda	-0,012	-0,238	0,812	2,073
inovacije marketinga*imidž brenda	0,146	2,329	0,021	2,962

Izvor: Autori

Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 4 može se zaključiti da je 81,1% lojalnosti potrošača opisano satisfakcijom brendom ($R^2 = 0,811$). Vrednost koeficijenta determinacije ukazuje na to da je regresioni model pogodan za analizu ($R^2 > 0,5$). Vrednost β koeficijenta iznosi 0,901 i statistički je značajna na nivou sig = 0,00, čime se potvrđuje četvrta hipoteza.

Nakon ispitivanja glavnih efekata posmatranih tipova inovacija na zadovoljstvo brendom sprovedena je moderacijska regresiona analiza, čiji su rezultati prikazani u tabeli 5. Kao moderator je korišćena varijabla imidž brenda. Moderacijski efekat označava situaciju u kojoj treća varijabla (u ovom slučaju imidž brenda) utiče na snagu ili pravac veze između nezavisne i zavisne varijable.

Rezultati pokazuju da imidž brenda značajno moderira odnos između inovacija proizvoda i zadovoljstva brendom ($\beta = 0,334$; $p < 0,05$), što potvrđuje hipotezu H5. Kada je reč o inovacijama procesa, interakcijski efekat nije statistički značajan ($p > 0,05$), te se hipoteza H6 odbacuje. S druge strane, uočena je značajna moderacijska uloga imidža u odnosu inovacija marketinga i zadovoljstva brendom ($\beta = 0,146$; $p < 0,05$), čime se potvrđuje hipoteza H7. Ovi rezultati ukazuju na to da se jačanjem imidža brenda pojačava odnos inovacija proizvoda i zadovoljstva brendom, kao i inovacija marketinga i zadovoljstva brendom.

5. DISKUSIJA DOBIJENIH REZULTATA

Rezultati višestruke regresione analize pokazuju da inovacije proizvoda imaju statistički značajan pozitivan uticaj na satisfakciju potrošača brendom, čime je potvrđena prva hipoteza. Drugim rečima, inovativni proizvodi omogućavaju brendu da se izdvoji od konkurencije, što može privući potrošače i povećati njihovu lojalnost. Tehnološke inovacije mogu povećati efikasnost proizvoda ili olakšati njegovu upotrebu, što doprinosi većem zadovoljstvu potrošača. Dobijeni rezultati korespondiraju sa studijom koju su sproveli Panigrahi et al. (2021) na tržištu pametnih telefona. Caniogo (2020), Nørskov et al. (2015) i Lin et al. (2019) takođe povezuju inovacije proizvoda sa prihvatanjem brenda od strane potrošača i njihovom satisfakcijom.

Višestruka regresiona analiza pokazala je da inovacije procesa nemaju statistički značajan uticaj na zadovoljstvo brendom, te se druga hipoteza odbacuje. Dobijeni rezultati mogu biti objašnjeni ključnim karakteristikama inovacija procesa. Ono po čemu je ovaj tip inovacija specifičan jeste to da se procesi dešavaju unutar organizacije, pa samim tim nisu vidljivi potrošačima (Maine et al., 2012). Nedostatak svesti potrošača o ovim tipovima inovacija može dovesti do izostanka povezanosti sa njihovim zadovoljstvom. Dobijeni rezultati ne korespondiraju sa nalazima određenih studija iz ove oblasti (Klingenberg et al., 2013; Diaw & Asare, 2018; Lin et al., 2019).

Analizom je takođe utvrđeno da inovacije marketinga predstavljaju prediktor zadovoljstva brendom, čime se potvrđuje treća hipoteza, što je u skladu sa istraživanjima koje su sproveli Diaw & Asare (2018), Yi et al. (2022) i Bui et al. (2020). Rezultati pokazuju da strategije i taktike koje uključuju inovativne pristupe u marketingu mogu značajno uticati na nivo zadovoljstva potrošača brendom. Ovaj tip inovacija može poboljšati način na koji brend komunicira sa potrošačima i prilagoditi poruke njihovim specifičnim potrebama i željama, što može dovesti do većeg zadovoljstva.

Na osnovu rezultata proste regresione analize zaključujemo da je satisfakcija značajan pokretač lojalnosti brendu, čime se potvrđuje i četvrta hipoteza. Zadovoljni potrošači imaju tendenciju da ponovo kupuju proizvode ili usluge brenda jer su ispunjena njihova očekivanja i potrebe. Zadovoljstvo koje osećaju vodi do emocionalne povezanosti s brendom, što ih motiviše da ostanu lojalni i preporučite brend drugima. Dobijeni rezultati u skladu su sa zaključcima brojnih istraživanja u ovom domenu (Nguyen et al., 2024; Tunç, 2022; Khan et al., 2014; Lin et al., 2019).

Sprovođenjem moderacijske regresione analize utvrđeno je da imidž brenda ima značajan moderacijski uticaj, odnosno menja odnos inovacija proizvoda i zadovoljstva, odnosno inovacija marketinga i zadovoljstva, čime su potvrđene šesta i osma hipoteza. Dobijeni nalazi u skladu su sa rezultatima istraživanja koje je sproveo Tunç (2022). Imidž brenda oblikuje očekivanja potrošača. Brendovi sa jakim, pozitivnim imidžom često izazivaju visoka očekivanja u pogledu inovacija, pa je samim tim i veća verovatnoća da potrošači inovacije prihvate kao ispunjenje tih očekivanja. Navedeno rezultira većim zadovoljstvom. S druge strane, inovacije koje dolaze iz brendova s negativnim ili nejasnim imidžom mogu se posmatrati kao nedosledne ili nepouzdanе.

6. ZAKLJUČAK I IMPLIKACIJE

Uspeh inovacija zavisi od načina na koji ih potrošači percipiraju, pri čemu brend igra ključnu ulogu u smanjenju neizvesnosti i podsticanju pozitivnih reakcija. Imidž brenda posreduje između inovacija i zadovoljstva potrošača, dok pozitivne percepcije inovacija kroz zadovoljstvo jačaju lojalnost. Kako većina inovacija ne biva tržišno verifikovana, kompanije moraju pažljivo uskladiti inovacije sa potrebama potrošača i primeniti inovativne marketinške strategije kako bi osigurale dugoročni uspeh.

Sprovedeno istraživanje ima sledeće teorijske i praktične implikacije. Rad prvenstveno omogućava proširenje postojećih znanja o povezanosti koncepta inovacija i brendiranja, kao i percepcijama i odgovorima potrošača na iste. Osnovni cilj istraživanja je utvrđivanje glavnih efekata i interakcijskog efekta imidža brenda u odnosu na percepcija o različitim tipovima inovacija i zadovoljstva brendom.

Originalnost rada ogleda se u povezivanju navedenih koncepta koji se, prema saznanjima autora, u malom broju studija razmatraju objedinjeno. Takođe, dodatni doprinos je ispitivanje uticaja percepcija potrošača o pojedinačnim tipovima inovacija. Najveći doprinos rada ogleda se u testiranju moderacijske uloge imidža brenda, imajući u vidu da je u istraženoj literaturi, sa sličnim istraživačkim modelima, nedovoljno ispitivan moderacijski uticaj.

Ističu se sledeće praktične implikacije. Kompanije koje posluju u sektoru visoke tehnologije i orijentišu se ka inovacijama treba da nastave sa unapređivanjem svojih proizvoda, jer su one ključni faktor u povećanju zadovoljstva potrošača. Poseban akcenat treba staviti na unapređenje funkcionalnosti, dizajna i ko-

risničkog iskustva kroz tehnološke inovacije kao što su poboljšanja hardverskih i softverskih performansi. Iako inovacije procesa često ostaju nevidljive krajnjim korisnicima, preporučuje se transparentnije komuniciranje tih unapređenja – npr. efikasnijih proizvodnih postupaka, održivih praksi ili mehanizama zaštite podataka – jer mogu pozitivno uticati na percepciju kvaliteta i dodatno doprineti zadovoljstvu potrošača.

Takođe, inovativni pristupi u marketingu, posebno oni koji uključuju digitalne tehnologije i personalizaciju komunikacije, pokazuju potencijal za povećanje angažovanosti potrošača i jačanje njihove emocionalne povezanosti sa brendom. U tom kontekstu, korišćenje savremenih alata, kao što su AR/VR tehnologije, interaktivne kampanje i segmentirana komunikacija, može doprineti većem zadovoljstvu i diferenciranju na tržištu. Brendovi koji već uživaju visoku lojalnost potrošača trebalo bi da je dodatno učvrste kroz programe lojalnosti, ekskluzivne ponude i unapređeno postprodajno iskustvo. Imajući u vidu da zadovoljstvo potrošača predstavlja preduslov za lojalnost, strateško

upravljanje tim aspektom može značajno doprineti dugoročnoj konkurentskoj prednosti.

Sprovedeno istraživanje ima određena ograničenja. Ključno se odnosi na veličinu i strukturu uzorka, koji nije dovoljno reprezentativan jer je istraživanje realizovano isključivo na teritoriji centralne Srbije i obuhvatilo je relativno mali broj ispitanika. Pored toga, analizom su obuhvaćene samo inovacije u domenu proizvoda, procesa i marketinga, dok su efekti percepcija inovacija ispitivani kroz jednu varijablu – zadovoljstvo brendom. Imajući u vidu navedeno, buduća istraživanja mogla bi uključiti ispitanike iz drugih zemalja regiona, što bi omogućilo upoređivanje rezultata sa dobijenim nalazima. Dodatno, buduća istraživanja mogu ispitati uticaj inovacija usluga i organizacije. Takođe, moguće je analizirati uticaj ovih determinanti na preferenciju brenda ili nameru za kupovinom. Pored toga, moguće je izvršiti segmentaciju ispitanika prema obrazovnoj ili starosnoj strukturi kako bi se uvidele razlike u njihovim percepcijama i zadovoljstvu.

Reference

- Brexendorf, T. O., Bayus, B., & Keller, K. L. (2015). Understanding the interplay between brand and innovation management: findings and future research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(5), 548-557. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0445-6>
- Bui, H., Trinh, T. A., Nguyen, T., & Nguyen, P. K. M. (2020). The effects of firm's innovation on customer loyalty: A case study of Saigon COOP. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science - Economics and Business Administration*, 10(1), 82-100. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.10.1.222.2020>
- Caniago, A. (2020). Analysis of product innovation and brand image on company performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 21(3), 409-427. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.105927>
- Carrizo Moreira, A., Freitas, P. M., & Ferreira, V. M. (2017). The effects of brand experiences on quality, satisfaction, and loyalty: An empirical study in the telecommunications multiple-play service market. *Innovar*, 27(64), 23-36. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366>
- Chen, H. B., Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2014). Nostalgic emotion, experiential value, brand image, and consumption intentions of customers of nostalgic themed restaurants. *Journal of Business Research*, 67(3), 354-360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.003>
- Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 437-454. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00818.x>
- Diaw, B., & Asare, D. (2018). Effect of innovation on customer satisfaction and customer retention in the telecommunication industry in Ghana. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 6(4), 15-26.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Erdoğan, Y., & Esen, S. K. (2015). The Mediating Role of Brand Trust in the Relationship Between Brand Image and Brand Loyalty. *Uludağ Journal of Economy and Society*, 34(1), 135-150.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: a consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- Hanaysha, J., Hilman, H., & Abdul-Ghani, N. H. (2014). Direct and Indirect Effects of Product Innovation and Product Quality on Brand Image: Empirical Evidence from Automotive Industry. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1-7.
- Huseynli, B., & Mammadova, S. (2022). Determining the Moderator Role of Brand Image on Brand

- Innovativeness, Consumer Hope, Customer Satisfaction and Repurchase Intentions. *International Journal of Economics and Business Administration*, 10(2), 59-77. <https://doi.org/10.35808/ijeba/766>
13. Ilić, D., Ostojic, S., & Damnjanovic, N. (2014). The importance of marketing innovation in new economy. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(1), 34-42. <https://doi.org/10.5937/sjas11-5015>
 14. Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Role of Corporate Reputation, Customer Satisfaction, and Trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>
 15. Josimović, M., Čockalo, D., & Radivojević, N. (2024). The role of guest loyalty between satisfaction with service recovery and guest behavior in mountain hotels. *Hotel and Tourism Management*, 12(2), 9-24. <https://doi.org/10.5937/menhottur2400012J>
 16. Kahn, K.B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
 17. Khan, N., Salam, S., & Sherpao, A. (2014). Impact of Innovation on Customer Satisfaction and Brand Loyalty: A Case Study of Professionals. *International Journal of Management Sciences*, 3(9), 663-672.
 18. Klingenberg, B., Timberlake, R., Geurts, T.G., & Brown, R. (2013). The relationship of operational innovation and financial performance - A critical perspective. *International Journal of Production Economics*, 142(2), 317-23. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.12.001>
 19. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12th ed.). Lebanon, Indiana, USA: Prentice Hall.
 20. Krstić, B., i Rađenović, T. (2018). *Strategijsko i operativno upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet.
 21. Lahap, J., Ramli, N. S., Said, N. M., Radzi, S. M., & Zain, R. A. (2016). A Study of Brand Image Towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 149–157. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.430>
 22. Lee, C. J., Tseng, C. C., & Chang, W. C. (2019). Effects of experiential marketing, brand image and professional knowledge on customer satisfaction of fitness club. *Management Information Computing*, 8(1), 34-44. [https://doi.org/10.6285/mic.201903_8\(1\).0004](https://doi.org/10.6285/mic.201903_8(1).0004)
 23. Lee, V.-H., Leong, L.-Y., Hew, T.-S., & Ooi, K.-B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848-872. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0315>
 24. Lee, Y., & O'Connor, G. C. (2003). The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 4-21. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.t01-1-201002>
 25. Lin, J., Lobo, A., & Leckie, C. (2019). The influence of green brand innovativeness and value perception on brand loyalty: the moderating role of green knowledge. *Journal of Strategic Marketing*, 27(1), 81–95. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384044> Vrh obrasca
 26. Lowe, B., & Alpert, F. (2015). Forecasting consumer perception of innovativeness. *Technovation*, 45-46, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.02.001>
 27. Maier, D. (2018). Product and Process Innovation: a new perspective on the organizational development. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 3(6), 132-138.
 28. Maine, E., Lubik, S., & Garnsey, E. (2012). Process-based vs. product-based innovation: Value creation by nanotech ventures. *Technovation*, 32(3-4), 179-192. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.10.003>
 29. Marković, I., Borisavljević, K., i Rabasović, B. (2024). Uticaj imidža destinacije na ponašanje domaćih turista. *Marketing*, 55(2), 125-134. <https://doi.org/10.5937/mkng2402125M>
 30. Martín-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 459–468. <https://doi.org/10.1108/10610420710834913>
 31. Moliner-Velázquez, B., Fuentes-Blasco, M., Servera-Francés, D., & Gil-Saura, I. (2017). Effects of retail innovation and image on „value-satisfaction-loyalty” chain. In P. Rossi (Ed.), *Marketing at the confluence between entertainment and analytics. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 285–299). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4_52
 32. Na, Y.K., Kang, S., & Jeong, H.Y. (2019). The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage. *Sustainability*, 11(3), 729. <https://doi.org/10.3390/su11030729>
 33. Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.015>
 34. Naz, S., Asrar-ul-Haq, M., Iqbal, A., & Ahmed, M. (2023). Relationship between brand innovativeness and customer satisfaction: a moderated mediation model from Generation M perspective. *Journal of*

- Islamic Marketing*, 14(11), 2928-2948. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2022-0029>
35. Neupane, R. (2015). The Effects of Brand Image on Customer Satisfaction and Loyalty Intention In Retail Super Market Chain UK. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(1), 9-26. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v2i1.11814>
 36. Nguyen, H.M., Ho, T.K.T., & Ngo, T.T. (2024). The impact of service innovation on customer satisfaction and customer loyalty: a case in Vietnamese retail banks. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00354-0>
 37. Nørskov, S., Chrysochou, P., & Milenkova, M. (2015). The impact of product innovation attributes on brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 32(4), 245–254. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2014-1198>
 38. Nunnally, J. C. (1978). *Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill.
 39. Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2022). Service Innovation, Marketing Innovation and Customer Satisfaction: Moderating Role of Competitive Intensity. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221082146>
 40. Oliver, R. L. (2015). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Routledge.
 41. OECD/Eurostat. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
 42. OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
 43. Panigrahi, S., Azizan, N., & Al Shamsi, I. (2021). Product Innovation, Customer Satisfaction, and Brand Loyalty of Using Smartphones Among University Students : PLS – SEM Approach. *Indian Journal Of Marketing*, 51(1), 8-25. <https://doi.org/10.17010/ijom/2021/v51/i1/156931>
 44. Safeer, A. A., He, Y., & Abrar, M. (2021). The influence of brand experience on brand authenticity and brand love: an empirical study from Asian consumers' perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(5), 1123–1138. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2020-0123>
 45. Setiobudi, A. (2021). The Effect of Product Innovation on Interest with Satisfaction as Mediation. *Review of Management and Entrepreneurship*, 5(1), 45-58. <https://doi.org/10.37715/rme.v5i1.1640>
 46. Sulton, M., Hidayatul L, E., Surya A, M., & Sawabi, S. (2022). The Effect of Marketing, Product, Process, and Organizational Innovations on the Marketing Performance. *KnE Social Sciences*, 7(10), 386-399. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11241>
 47. Szekeley, F., & Strebel, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance*, 13(5), 467-481. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0084>
 48. Tannady, H., Sjahrudin, H., Saleh, I., Renwarin, J., & Nuryana, A. (2022). Role of product innovation and brand image toward customer interest and its implication on electronic products purchase decision. *Widyakal: Journal of Pembangunan Jaya University*, 9(2), 93–98. <https://doi.org/10.36262/widyakala.v9i2.620>
 49. Tunç, T. (2022). The Mediating Role of Brand Image and Customer Satisfaction in The Impact of Marketing Innovation on Customer Loyalty (A Case Research in The Chemical Industry). *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 5(2), 130-155. <https://doi.org/10.54186/arthuss.1093211>
 50. Upamannyu, N., & Bhakar, S. (2014). Effect of Customer Satisfaction on Brand Image & Loyalty Intention: A Study of Cosmetic Product International. *International Journal of Research in Business and Technology*, 4(1), 296-307.
 51. Vuong, Q. H., Ghadiri, S. M., & Nguyen, T. T. (2022). Exploring types of innovation, customer perceived value, and customer satisfaction: A literature review and hypotheses development. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 4963-4971.
 52. Winarti, Y., Sarkum, S., & Halim, A. (2021). Product Innovation on Customer Satisfaction and Brand Loyalty of Smartphone Users. *Journal of Applied Business Administration*, 5(2), 179-187. <https://doi.org/10.30871/jaba.v5i2.3166>
 53. Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.013>
 54. Yi, L., Khan, M., & Safeer, A. (2022). Firm innovation activities and consumer brand loyalty: A path to business sustainability in Asia. *Frontiers in Psychology*, 13, 942048. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942048>
 55. Zameer, H., Wang, Y., & Yasmeen, H. (2019). Transformation of firm innovation activities into brand effect. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(2), 226–240. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0176>
 56. Zhao, Y., Xu, X., & Wang, M. (2019). Predicting overall customer satisfaction: Big data evidence from hotel online textual reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part A), 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.017>
 57. Zlatanović, D. (2020). *Upravljanje inovacijama: konceptualno-metodološki okvir*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.

Abstract

The effects of innovations on consumer satisfaction and loyalty

Dejana Zlatanović, Julija Vidosavljević

In today's market conditions, innovations are essential for maintaining competitive advantage and ensuring long-term business sustainability. It enables brands to differentiate themselves and respond to complex consumer needs. However, its impact on consumer behavior, particularly on satisfaction and loyalty, remains insufficiently explored. This study aims to determine whether product, process, and marketing innovations influence consumer satisfaction and loyalty toward the brand, introducing the innovations. The sample consists of 148 respondents. The study applied descriptive statistical analysis, reliability analysis, correlation analysis, simple regression analysis, multiple regression analysis, and moderation regression analysis. The findings indicate that perceptions of product and marketing innovations are determinants of consumer satisfaction and loyalty.

Furthermore, a mediating effect emerges in the relationship between perceived product and marketing innovations on one hand and brand satisfaction on the other. Companies should focus on improving functionality, design, and user experience, transparently introducing consumers to process innovations, and continuing with creative digital campaigns. Considering previous research, particularly in domestic literature, has focused on observing innovations as a whole, the contribution of this study lies in examining individual types of innovations and their impact on the aforementioned variables. Additionally, originality is reflected in testing interaction effects using moderation regression analysis.

Keywords: *innovations, brand, satisfaction, loyalty*

Kontakt:

Dejana Zlatanović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
dejanaz@kg.ac.rs

Julija Vidosavljević, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
jvidosavljevic@ef.kg.ac.rs (autor za korespondenciju)

From attendance motives to satisfaction drivers: Extending the push–pull framework in academic conferences

Nevena Bevanda, Nikolina Vrclj, Vuk Bevanda

Abstract: Academic conferences play a key role in knowledge dissemination, professional development, and international collaboration. While prior research has extensively examined motivational factors influencing conference attendance, cross-national evidence on how these motivations translate into participant satisfaction remains limited. Addressing this gap, the present study investigates the impact of key motivational factors on satisfaction among academic conference participants using a multi-country sample of academic conference attendees from 18 different countries. Drawing on the push–pull framework, five motivational dimensions are examined: destination and leisure, academic and professional development, networking, travel convenience, and costs. Data were collected via an online survey, resulting in 127 valid responses, and analyzed using descriptive statistics, reliability analysis, Pearson's correlation analysis, and multiple regression analysis. The results show that destination and leisure and academic and professional development significantly predict satisfaction, whereas networking, travel convenience, and costs do not. These findings highlight a distinction between attendance motivators and satisfaction drivers and extend the push–pull framework to the post-conference evaluation stage, offering practical implications for conference design and management.

Keywords: *academic conferences, motivational factors, satisfaction*

JEL classification: Z31, M31, I23

Rad dostavljen: 23.01.2026.

Rad prihvaćen za objavljivanje: 14.02.2026.

1. INTRODUCTION

Academic conferences provide a structured setting for the presentation of scholarly work by professors, researchers, experts, and students (Campos et al., 2018; Lewis & Kerr, 2012), while simultaneously convening specialists within specific fields to exchange knowledge and experiences, foster cooperation among researchers and institutions, and engage in informal peer review that enhances research quality and supports subsequent publication and citation outcomes (Bevanda & Bevanda, 2021; Chalvatzis & Ormosi, 2021; de Leon & McQuillin, 2020; Gorodnichenko et al., 2021).

As the number of academic conferences continues to grow globally, particularly with the expansion of online and hybrid formats (Olechnicka et al., 2025; Puccinelli et al., 2022; Ram et al., 2024), in the post-COVID-19 environment, the process of selecting which conference to attend has become increasingly complex and competitive. Prior research has extensively examined motivational factors influencing conference attendance, commonly applying the push–pull framework to explain participation behavior (Yoon & Uysal, 2005). Push factors reflect internal needs and desires, such as academic development and networking, while pull factors relate to external conference attributes, including destination characteristics, program quality, accessibility, and costs (Albayrak & Caber, 2018; López-Bonilla et al., 2023; Yoon & Uysal, 2005).

Beyond destination-related attributes, prior research highlights academic and professional development, networking opportunities, travel convenience, and costs as key motivational dimensions shaping conference participation decisions (Alanzeh et al., 2018; Albayrak & Caber, 2018; Cavusoglu et al., 2023; López-Bonilla et al., 2023; Mair et al., 2018). While these factors have been widely examined in the literature, existing studies have predominantly focused on single-country contexts or narrowly defined participant groups, limiting the generalizability of their findings across different national, institutional, and disciplinary settings.

Against this backdrop, a clear research gap emerges regarding the lack of cross-national empirical evidence on the relationship between motivational factors and participant satisfaction in academic conferences. To address this gap, the present study examines the influence of key motivational factors on participant satisfaction using data collected from a diverse, multi-country sample of researchers. By simultaneously analyzing destination and leisure attributes, academic and professional development, networking, travel convenience, and costs, this study offers several contributions. First, it extends existing conference research by providing internationally grounded evidence that enhances the external validity of prior single-country findings. Second, it advances the application of the push-pull framework by empirically linking multiple motivational dimensions to participant satisfaction within a unified model. Finally, the study provides practical insights for conference organizers seeking to design competitive and participant-centered events that foster satisfaction, loyalty, and future attendance in a global academic marketplace.

2. LITERATURE REVIEW

Academic conferences serve as key platforms for the presentation of academic work and research conducted by professors, researchers, experts, and students, while simultaneously bringing together specialists from specific fields to exchange knowledge and experiences, engage in dialogue and debate, foster professional development, and establish enduring professional collaborations (Lewis & Kerr, 2012; Ram et al., 2024). These events facilitate the sharing of ideas with a strong orientation toward career advancement (Bjeljac, 2006), offering participants opportunities to achieve both professional and personal goals, receive constructive feedback on their work, and become familiar with the achievements of peers and leading experts in the field (McCarthy et al., 2004). In addition, meeting other researchers, maintaining professional networks (Chai & Freeman, 2019; Wang et al., 2017), and discovering new career opportunities (Kim et al., 2020; Rubinger et al., 2020) are all important to attendees. At the same time, conferences create a space that allows participants to temporarily escape daily routines and satisfy their need for change (López-Bonilla et al., 2023).

Individuals attend academic conferences for diverse professional and personal reasons, with attendance decisions shaped by their priorities, interests, and expectations (Preston, 2012). Each year, numer-

ous organizations and academic institutions worldwide organize conferences at national, regional, and international levels. As the number of available conferences continues to increase, the decision-making process regarding conference selection has become more complex, with multiple factors influencing participants' evaluations and preferences. These factors guide individuals toward events that best align with their research objectives, career development goals, and contextual constraints. In the post-COVID-19 environment, the widespread adoption of online and hybrid conference formats has further expanded participation opportunities while intensifying competition among conferences and increasing the complexity of conference choice.

The decision to participate in a conference is formed in the initial phase of the purchasing decision-making process, during which individuals recognize a need and actively seek relevant information (Albayrak & Caber, 2018). This process is continuous and interrelated (Mill & Morrison, 2012), with motivational factors playing a central role. Within the literature, these motivations are commonly conceptualized through the push-pull framework. Push factors refer to internal, psychological drivers that originate from individual needs and desires, whereas pull factors represent external attributes of the conference offering that attract potential participants. Importantly, pull factors may reinforce or intensify motivations initially triggered by push factors (López-Bonilla et al., 2023; Yoon & Uysal, 2005). Among the most frequently cited push motivations is the desire to escape everyday routines and personal pressures and to seek new experiences, conceptualized as an internal psychological driver of participation behavior within motivation theory and the push-pull framework (Andreu et al., 2000; Kim et al., 2003; Wu & Pearce, 2014). These internal motivations are often activated and amplified by destination-related pull factors, particularly the perceived attractiveness and safety of the conference location. Prior studies indicate that a positive destination image, encompassing both aesthetic appeal and perceived security, significantly influences participation decisions, as it contributes to higher satisfaction, enhances perceived value, and increases the likelihood of attendance (Alananzeh et al., 2018; Fakey & Crompton, 1991; Jae Lee & Back, 2005). Social programs and tourist attractions of the destination further motivate participants and their companions, whereas reasons such as visiting family and friends are generally considered the least important (Ritti-chainuwat et al., 2001; Yoo & Chon, 2008).

Academic and professional development represent a key motivational driver of conference participation (Aktas & Demirel, 2019; Kim & Malek, 2017). Academic development emerges as the dominant need, reflecting participants' strong orientation toward expanding knowledge and strengthening professional competencies. This motivation involves acquiring new research methodologies, gaining insights into emerging research areas, and receiving constructive feedback aimed at improving research quality. Consequently, conferences are perceived not only as platforms for knowledge dissemination but also as structured learning environments. This educational function is particularly relevant for early-career researchers, who view conferences as opportunities to develop presentation skills and support their ongoing academic progression (Aktas & Demirel, 2019).

Networking is also widely recognized as one of the core motivational drivers of participation in business and academic events (Jago & Deery, 2005; Mair et al., 2018; Qi et al., 2019). Attendees are motivated by opportunities to develop and maintain professional relationships, initiate collaborative projects, and translate social interactions into career-related and organizational benefits (Colombo & Marques, 2020; Kim & Malek, 2017). Furthermore, a sense of community represents an important complementary motivational element, encompassing feelings of mutual connectedness, emotional bonds, and shared trust that members will collectively fulfill their professional and social needs (Hahm et al., 2016; Skoultzos et al., 2020). Prior research consistently demonstrates that the availability and quality of networking opportunities significantly influence attendee satisfaction, as productive professional exchanges enhance perceived event value and overall experiential outcomes (Jung & Tanford, 2017; Kitchen, 2017; Quadri-Felitti et al., 2025; Tanford et al., 2012). Furthermore, a sense of community represents an important motivational element, encompassing mutual connectedness, emotional bonds, and trust that members will collectively fulfill their needs (Hahm et al., 2016; Skoultzos et al., 2020).

Travel convenience is an important factor influencing conference attendance, as travel distance, time requirements, and accessibility may constrain participation. Transportation represents the key means of reaching the destination, making geographical connectivity a decisive element in attendance decisions (Lumsdon & Page, 2004). Proximity to the conference venue reduces travel-related costs and logistical burden, thereby increasing the likelihood of participation

(Oppermann & Chon, 1997). In addition, well-developed transport infrastructure enhances accessibility and lowers both time and financial costs, strengthening the overall attractiveness of the destination (Alananzeh et al., 2019). Temporal considerations, including conference timing and duration, further shape attendance decisions due to individuals' limited time availability (López-Bonilla et al., 2023).

Costs represent a critical determinant of conference participation as cost-related considerations strongly influence attendance decisions. Costs are consistently identified as one of the most influential factors in travel-related decision-making and a key element affecting conference attendance (Cavusoglu et al., 2023; Zhang et al., 2007). In the context of professional and academic tourism, cost structures tend to be more rigid than in leisure tourism, limiting participants' flexibility in adjusting expenses. The lack of sufficient financial resources may therefore constitute a fundamental barrier to conference participation and, in some cases, the decisive reason for non-attendance (López-Bonilla et al., 2023; Oppermann & Chon, 1997). As a result, total participation costs, encompassing registration fees, travel, accommodation, and related expenditures, play a central role in shaping conference selection decisions, particularly for early-career researchers and participants with limited institutional support.

Prior research in service contexts emphasizes that perceived value is a complex, multidimensional concept and that value perceptions are closely linked to satisfaction and loyalty outcomes (Topalović & Marinković, 2020). Satisfaction, as a core concept in consumer behavior, is closely related to customer experience and refers to the extent to which a product or service meets or exceeds users' needs and expectations, with satisfaction arising when perceived performance surpasses prior expectations (Hussain et al., 2025; Urošević & Dukić, 2024). In the context of academic conferences, satisfaction represents a post-consumption evaluation reflecting the degree to which participants' initial motivations and expectations are fulfilled through the conference experience. As participation decisions are formed early in the decision-making process and shaped by both push and pull motivations, satisfaction emerges from the alignment between internal drivers, such as academic and professional development, networking, and the pursuit of new experiences (Aktas & Demirel, 2019; Albayrak & Caber, 2018; López-Bonilla et al., 2023; Qi et al., 2019), and external conference attributes, including destination characteristics, program quality, ac-

cessibility, and cost structure (Alananzeh et al., 2019; Cavusoglu et al., 2023; Jae Lee & Back, 2005). Satisfied participants are more likely to evaluate a conference favorably relative to alternative events in future decision-making processes (Oppermann & Chon, 1997). However, satisfaction alone does not ensure repeat participation, as factors such as costs, destination attributes, and academic or professional opportunities may outweigh prior positive experience. Nevertheless, insufficient satisfaction substantially reduces the likelihood of future attendance, highlighting satisfaction as a key antecedent of conference loyalty and positive word-of-mouth (Severt et al., 2007).

3. RESEARCH METHODOLOGY

To investigate the influence of motivational factors on the satisfaction of academic conference participants, an empirical study was conducted using a structured survey design. The questionnaire was developed in an online format and distributed to potential respondents via e-mail. Data were collected in February 2025, during which the survey was sent to 300 e-mail addresses. In total, 127 fully completed questionnaires were returned, resulting in a response rate of 42.3%, which is considered acceptable (Wu et al., 2022). The primary inclusion criterion was prior participation in at least one academic conference within a specified time frame (the last 3, 6, or 12 months, or earlier). The final sample comprised participants from diverse scientific disciplines and professional backgrounds, allowing for a more comprehensive examination of how motivational factors shape participant satisfaction and loyalty.

The questionnaire consisted of two parts. The first part included questions about the demographic characteristics of the respondents (gender, age, academic position, and nationality), as well as questions related to the characteristics of the conference (conference type, number of participants, date, topic, and location). The second part of the questionnaire consisted of six groups of questions (factors), comprising a total of 21 items, which respondents evaluated using a five-point Likert scale, where 1 indicated “absolutely unimportant” and 5 indicated “very important”. The items related to motivational factors were adapted from López-Bonilla et al. (2023), while the items measuring satisfaction were adopted from Lewis and Kerr (2012). Satisfaction was conceptualized and measured as an overall, unidimensional construct reflecting participants’ general evaluation of their conference

experience, operationalized through overall conference satisfaction and willingness to recommend the conference, rather than satisfaction with specific conference attributes.

The sample was predominantly composed of women (65.9%), while men accounted for 34.1% of respondents. Although less represented, male participants were present across all age groups and academic ranks. The largest proportion of respondents belonged to the 45–54 age group (38.6%), followed by those aged 35–44 (31.5%) and those aged 55 years or older (21.3%). Participants aged 25–34 accounted for 7.9% of the sample, while respondents aged 24 or younger represented only 0.8%. Associate professors constituted the largest share of the sample (32.3%), followed by full professors (22.8%). Senior lecturers/assistant professors and associate lecturers/lecturers were equally represented, each accounting for 18.1% of respondents. Postgraduate students comprised 6.3% of the sample, while participants classified under other academic positions represented 2.4%. Most respondents had attended an academic conference within the past three (60.6%) or six months (22.0%), while only a small proportion reported participation more than 12 months before the survey (3.1%).

Based on the responses provided, the conferences attended by the respondents were held across a wide range of countries and cities, confirming their pronounced international character, as the participants originated from 18 different countries. The largest proportion of respondents reported that their most recent conference took place in Austria (predominantly in Vienna), followed by Serbia (Belgrade, Kopaonik, Niš, Kragujevac), Croatia (Zagreb, Dubrovnik, Varaždin, Osijek, Motovun), Albania (Tirana, Korça, Shkodra, Vlora), Romania (Bucharest, Oradea, Braşov, Bacău, Svishtov), Bulgaria (Varna, Bansko, Shumen), Italy (Rome, Pavia, Ascoli Piceno, Modena, Brescia), Germany (Berlin, Munich), Portugal (Lisbon, Coimbra, Faro), and Hungary (Budapest, Győr). Additional destinations included Turkey (Istanbul, Edirne), France (Marseille, Bordeaux, Périgueux), Spain (Madrid), the United Arab Emirates (Dubai), Greece (Athens, Serres), North Macedonia (Ohrid, Štip), the Czech Republic (Brno, Ostrava), Slovakia (Košice, Bratislava), Belgium (Liège, Leuven), the United Kingdom (London), Malta (Valletta, St. Julian’s), and Morocco (Marrakesh). Although the sample included participants from 18 different countries, the analysis did not aim to compare country-level differences in motivational factors or satisfaction. Given the exploratory nature of the study and the uneven distribution

of respondents across countries, the national context was not treated as an independent analytical variable. Instead, the international composition of the sample was used to enhance the external validity of the findings and to capture a broad, cross-national perspective on academic conference participation.

The analysis of the responses indicates that the conferences attended by the respondents covered a broad spectrum of thematic areas, although several dominant themes clearly emerged. Most participants reported that the primary focus of the conferences was on economics, frequently combined with topics related to management, finance, tourism, and innovation. Management represented the second most prevalent thematic area, encompassing specific subfields such as strategic management, leadership, innovation, and organizational development. Tourism also appeared as a prominent topic, often linked to hospitality, rural development, and sustainability. Other thematic areas, including law, agricultural economics, sustainable logistics, energy, marketing, human rights, digitalization, cybersecurity, education, sociology, and engineering, were reported less frequently, alongside various multidisciplinary topics.

The majority of respondents reported having participated in international conferences, whereas a smaller proportion attended regional events and even fewer took part in national conferences. Regarding conference size, events hosting 50–100 participants and those with more than 100 participants were the most frequently reported, while conferences with fewer than 50 participants were comparatively rare.

4. RESULTS AND DISCUSSION

This study employed descriptive statistics to calculate mean values and standard deviations for all items and constructs, reliability analysis using Cronbach's alpha to assess internal consistency, Pearson's correlation analysis to examine the relationships between motivational and satisfaction factors, and multiple regression analysis to evaluate the effects of individual motivational factors on attendee satisfaction.

The analysis identified five main factors shaping the motivation and satisfaction of conference participants. Factor 1 (F1), labelled Destination and leisure, comprises five items related to destination character-

Table 1: Descriptive statistics and reliability of measurement scales

Factors and items	N	M	SD	Cronbach's alpha
F1: Destination and leisure				.701
Destination attractiveness	127	4.31	.904	
Visiting family and friends	127	2.50	1.414	
Activity program	127	4.15	1.016	
Escape from daily routine	127	4.12	1.044	
Destination safety	127	4.47	.898	
F2: Academic and professional development				.681
Academic motivations	127	4.65	.571	
Conference agenda	127	4.28	.916	
Professional reasons	127	4.57	.673	
Career advancement	127	4.65	.571	
F3: Networking				.754
Networking opportunities	127	4.29	.901	
Business activities	127	3.48	1.188	
Sense of belonging to a community	127	3.91	1.042	
F4: Travel convenience				.672
Distance to the conference location	127	3.67	1.291	
Conference duration	127	3.87	1.098	
Conference dates	127	4.05	1.061	
F5: Costs				.885
Registration fee	127	4.18	1.144	
Whether the participant personally bears the costs	127	4.20	1.113	
Satisfaction				.871
Overall conference satisfaction	127	4.45	.731	
Willingness to recommend the conference	127	4.23	.799	

Source: Authors' own research

istics and leisure opportunities offered by the conference, encompassing both personal motives (e.g., escaping daily routine) and family-related aspects (e.g., visiting friends and relatives). Within this factor, destination safety received the highest mean score ($M = 4.47$), followed by destination attractiveness ($M = 4.31$), whereas visiting family members and friends was rated lowest ($M = 2.50$). This pattern suggests that participants place greater emphasis on safety and destination appeal than on social or family-related considerations.

Factor 2 (F2), termed Academic and professional development, includes four items associated with the conference theme and participants' educational and professional aspirations. Academic motives ($M = 4.65$) and career advancement ($M = 4.65$) achieved the highest ratings, while professional reasons were also highly valued ($M = 4.57$), highlighting the central role of scholarly and career-oriented motives in shaping participation decisions.

Factor 3 (F3), labelled Networking, consists of three items reflecting personal and professional relationship-building. Among these, networking opportunities were rated most highly ($M = 4.29$), whereas business-related activities were considered comparatively less important ($M = 3.48$), indicating that participants primarily value informal and professional social interaction over transactional engagement.

Factor 4 (F4), referred to as Travel convenience, comprises three items capturing the temporal and spatial accessibility of the conference. The results show that the conference date ($M = 4.05$) was evaluated more favorably than the duration ($M = 3.87$) and distance to the venue ($M = 3.67$), suggesting that scheduling convenience outweighs geographical proximity in shaping attendance decisions.

Factor 5 (F5), named Costs, includes two items related to the financial aspects of participation. Both the registration fee ($M = 4.18$) and self-financing ($M = 4.20$) received similar mean values, indicating that although financial considerations are relevant, participants largely perceive conference participation as a worthwhile investment.

Finally, the satisfaction-related items revealed a high overall level of positive evaluation. Overall satisfaction with the conference ($M = 4.45$) and willingness to recommend the event ($M = 4.23$) confirm a favorable participant experience. Among all motivational dimensions, academic motives and career advancement emerged as the most influential drivers ($M = 4.65$), whereas visiting family members and friends was rated as the least important ($M = 2.50$). These

findings underscore that professional and academic motivations constitute the primary determinants of conference participation, while personal and social motives play a comparatively secondary role.

The reliability and internal consistency of the items grouped around each factor were measured using Cronbach's alpha. Cronbach's alpha values range from 0.672 (Travel opportunity) to 0.885 (Costs), indicating satisfactory internal consistency for most factors, with slightly lower values for the factors Academic and professional development ($\alpha = 0.681$) and Travel opportunity ($\alpha = 0.672$), which are still acceptable in the context of exploratory research (Hair et al., 2013).

The results of the correlation analysis are presented in Table 2. An examination of Pearson's correlation coefficients revealed that Destination and leisure, Academic and professional development, and Networking are the factors most strongly associated with participant satisfaction. The strongest correlation was observed between Destination and leisure and Networking ($r = 0.568$, $p < 0.01$). Academic and professional development ($r = 0.384$, $p < 0.01$) and Destination and leisure ($r = 0.359$, $p < 0.01$) also exhibited significant positive relationships with satisfaction. In contrast, the factors Costs and Travel convenience showed weaker or less consistent correlations with satisfaction, suggesting that financial and logistical aspects exert a less direct influence on participants' overall experience compared to the content of the conference and opportunities for professional networking.

The results of the multiple regression analysis indicate that Destination and leisure ($\beta = .272$, $p = .006$) and Academic and professional development ($\beta = .318$, $p < .001$) are statistically significant positive predictors of satisfaction. In contrast, Networking ($\beta = -.007$, $p = .947$), Travel convenience ($\beta = .084$, $p = .321$), and Costs ($\beta = -.048$, $p = .571$) did not exhibit a significant effect. Multicollinearity was assessed using the Variance Inflation Factor (VIF), and all values ranged from 1.10 to 1.72, which is well below the recommended cut-off thresholds (Field, 2000). This indicates that multicollinearity is not a concern in the model, and the estimated regression coefficients can be interpreted with confidence.

The significant effect of Destination and leisure aligns with earlier findings highlighting the importance of destination attractiveness, perceived safety, and leisure-related attributes in enhancing conference satisfaction and perceived value (López-Bonilla et al., 2023; Pavluković & Cimbaljević, 2020; Rittichainuwat et al., 2001; Yoo & Chon, 2008). These results suggest

Table 2: Correlation matrix

		Destination and leisure	Academic and professional development	Networking	Travel convenience	Costs	Satisfaction
Destination and leisure	Pearson Correlation	1	.261**	.568**	.187*	.164	.359**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.035	.066	.000
	N	127	127	127	127	127	127
Academic and professional development	Pearson Correlation	.261**	1	.364**	.021	.083	.384**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.813	.356	.000
	N	127	127	127	127	127	127
Networking	Pearson Correlation	.568**	.364**	1	.263**	.261**	.273**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.003	.002
	N	127	127	127	127	127	127
Travel convenience	Pearson Correlation	.187*	.021	.263**	1	.222*	.129
	Sig. (2-tailed)	.035	.813	.003		.012	.147
	N	127	127	127	127	127	127
Costs	Pearson Correlation	.164	.083	.261**	.222*	1	.040
	Sig. (2-tailed)	.066	.356	.003	.012		.656
	N	127	127	127	127	127	127
Satisfaction	Pearson Correlation	.359**	.384**	.273**	.129	.040	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.147	.656	
	N	127	127	127	127	127	127

** Correlation is statistically significant at the 0.01 level.

* Correlation is statistically significant at the 0.05 level.

Source: Authors' own research

Table 3: Multiple regression analysis

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	VIF
	B	Std. error	β			
(Constant)	2.728	1.118		2.441	.016	1.489
Destination and leisure	.108	.039	.272	2.785	.006	1.167
Academic and professional development	.203	.055	.318	3.683	.000	1.717
Networking	-.004	.059	-.007	-.066	.947	1.115
Travel convenience	.045	.045	.084	.996	.321	1.103
Costs	-.032	.057	-.048	-.568	.571	1.489

a. Dependent Variable: Satisfaction

Source: Authors' own research

that, alongside academic content, the broader experiential context of the conference, particularly the quality and safety of the destination, plays a meaningful role in shaping participants' overall evaluations.

The strong positive influence of Academic and professional development on satisfaction is consistent with prior studies emphasizing the central role of educational value, program quality, and career-related outcomes in shaping conference experiences. Previ-

ous research has repeatedly shown that opportunities for learning, academic advancement, and professional growth represent core drivers of satisfaction among conference participants (Aktas & Demirel, 2019; Mair et al., 2018; Olechnicka et al., 2025; Yoo & Chon, 2008). This result reinforces the view of academic conferences as structured learning environments in which intellectual value and scholarly development remain the primary sources of positive evaluation.

In contrast to a substantial body of prior research, the present findings indicate that Costs, Travel convenience, and Networking do not exert a statistically significant direct effect on participant satisfaction. This result stands in opposition to studies that consistently identify costs as one of the most influential factors in travel-related decision-making and a key determinant of conference attendance (Cavusoglu et al., 2023), as well as to research emphasizing networking as a core motivational driver of participation in business and academic events (Colombo & Marques, 2020; Mair et al., 2018; Quadri-Felitti et al., 2025). Similarly, previous studies highlight the importance of travel accessibility and transport infrastructure in shaping conference-related evaluations and experiences (Alananzeh et al., 2019). These contrasting findings suggest that, although Costs, Networking opportunities, and Travel convenience strongly influence the initial decision to attend a conference, their role in shaping post-event satisfaction may be more limited once participation has occurred. This indicates a distinction between factors that function as attendance motivators or constraints and those that serve as satisfaction drivers, particularly among experienced academic participants and in increasingly normalized online and hybrid conference formats.

5. CONCLUSION

This study examined the role of key motivational factors in shaping participant satisfaction at academic conferences, drawing on a diverse, multi-country sample of academics and researchers. By applying the push-pull framework and simultaneously analyzing Destination and leisure attributes, Academic and professional development, Networking, Travel convenience, and Costs, the study provides a comprehensive perspective on how different motivational dimensions translate into post-conference satisfaction.

The findings clearly indicate that Destination and leisure and Academic and professional development are the most influential predictors of satisfaction. These results underscore the primacy of intellectual value, learning opportunities, and career-related outcomes in the evaluation of conference experiences, while also highlighting the importance of destination-related attributes such as attractiveness and perceived safety. Together, these factors confirm that satisfaction at academic conferences is largely driven by the successful fulfillment of participants' core academic objectives and by a positive experiential environment.

In contrast, Networking, Travel convenience, and Costs did not demonstrate a statistically significant direct effect on satisfaction. While these factors are widely acknowledged in the literature as important drivers of conference attendance, the present findings suggest that their influence may diminish once participation has occurred. The results imply that participation decisions and subsequent evaluations are driven by partly different factors, especially among senior scholars, as online and hybrid conferences become more established.

From a theoretical standpoint, this study contributes to the conference and event management literature by extending the application of the push-pull framework beyond the attendance decision phase to the post-consumption evaluation stage. In doing so, it responds to calls for a clearer conceptual separation between motivation to attend events and the mechanisms underlying satisfaction and post-event evaluation. The findings demonstrate that motivational factors traditionally treated as homogeneous antecedents do not exert uniform effects on satisfaction, thereby refining the explanatory scope of the push-pull framework in conference experience research. More broadly, the results contribute to event satisfaction theory by supporting a shift from attribute-based evaluations toward a value-oriented perspective, in which intellectual enrichment, learning outcomes, and professional development function as core drivers of satisfaction. By relying on a cross-national and multidisciplinary sample, the study further enhances the external validity of prior research, which has predominantly focused on single-country contexts or narrowly defined participant groups.

Practically, the findings offer valuable guidance for conference organizers and academic institutions. To enhance participant satisfaction and foster long-term loyalty, organizers should prioritize the quality of academic programs, opportunities for professional development, and meaningful intellectual engagement. Attention should also be given to destination-related attributes, particularly safety, attractiveness, and the overall experiential context of the event. While competitive pricing, convenient scheduling, and networking opportunities remain important for attracting participants, these elements alone are insufficient to ensure satisfaction if core academic and experiential expectations are not met. As such, organizers should adopt a holistic, participant-centered approach that balances academic excellence with experiential quality.

Despite its contributions, this study has several limitations that should be acknowledged. First, the

research design is cross-sectional and based on self-reported survey data, which limits the ability to draw causal inferences and may be subject to response bias. Second, although the sample includes participants from multiple countries and disciplines, the overall sample size remains relatively modest, which may constrain the generalizability of the findings. Third, the study does not explicitly differentiate between conference formats (on-site, online, and hybrid), even though these formats may shape motivational structures and satisfaction in different ways. Finally, the analysis focuses on direct effects and does not explore potential mediating or moderating mechanisms that could further explain the relationship between motivation and satisfaction.

Future research could build on these findings in several ways. Longitudinal studies would allow researchers to examine how motivations and satisfaction evolve over time and across repeated conference participation. Larger samples and comparative cross-country designs could further strengthen the generalizability of results and enable more nuanced cultural or institutional comparisons. Additionally, future studies should explicitly compare on-site, online, and hybrid conference formats to better understand how digitalization influences motivational priorities and satisfaction outcomes.

References

1. Aktas, G., & Demirel, B. (2019). The genuine needs of conference attendees: An analysis by the modern quality function deployment. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 13–22. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-02>
2. Alananzeh, O., Al-Badarneh, M., Al-Mkhadme, A., & Jawabreh, O. (2019). Factors influencing MICE tourism stakeholders' decision making: The case of Aqaba in Jordan. *Journal of Convention & Event Tourism*, 20(1), 24–43. <https://doi.org/10.1080/15470148.2018.1526152>
3. Alananzeh, O., Maaiah, B., Al-Badarneh, M., & Al-Shorman, A. (2018). The geographic distribution of conferences in Jordan from 2014 to 2016 using predictive GIS modeling. *Journal of Convention & Event Tourism*, 19(2), 167–185. <https://doi.org/10.1080/15470148.2017.1406832>
4. Albayrak, T., & Caber, M. (2018). Examining the relationship between tourist motivation and satisfaction by two competing methods. *Tourism Management*, 69, 201–213. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.015>
5. Andreu, L., Bigné, J. E., & Cooper, C. (2000). Projected and Perceived Image of Spain as a Tourist Destination for British Travellers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 9(4), 47–67. https://doi.org/10.1300/J073v09n04_03
6. Bevanda, V., & Bevanda, N. (2021). MICE Tourism in the Pre-COVID-19 Era: Key Determinants of Academic Conference Attendees' Satisfaction. In V. Bevanda, & S. Štetić (Eds.), *6th International Thematic Monograph: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era* (pp. 407–423). Belgrade: UDECOM Balkan/Ohrid, North Macedonia: Faculty of Tourism and Hospitality. <https://doi.org/10.31410/tmt.2021-2022.407>
7. Bjeljic, Ž. (2006). *Teorijsko-metodološke osnove manifestacionog turizma, posebna izdanja, knjiga 67*. Beograd: SANU, Geografski institut "Jovan Cvijić".
8. Campos, R., Leon, F., & McQuillin, B. (2018). Lost In the Storm: The Academic Collaborations That Went Missing In Hurricane Issac. *The Economic Journal*, 128(610), 995–1018. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12566>
9. Cavusoglu, M., Dogan, S., Kirant Yozcu, O., Hsu, M.-J., & Cobanoglu, C. (2023). A conjoint analysis of attributes influencing attendance of academic conferences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(9), 3263–3284. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2020-1184>
10. Chai, S., & Freeman, R. B. (2019). Temporary colocation and collaborative discovery: Who confers at conferences. *Strategic Management Journal*, 40(13), 2138–2164. <https://doi.org/10.1002/smj.3062>
11. Chalvatzis, K., & Ormosi, P. L. (2021). The carbon impact of flying to economics conferences: Is flying more associated with more citations? *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 40–67. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1806858>
12. Colombo, A., & Marques, L. (2020). Motivation and experience in symbiotic events: an illustrative example grounded in culture and business events. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 12(2), 222–238. <https://doi.org/10.1080/19407963.2019.1657437>

13. de Leon, F. L. L., & McQuillin, B. (2020). The Role of Conferences on the Pathway to Academic Impact: Evidence from a Natural Experiment. *Journal of Human Resources*, 55(1), 164–193. <https://doi.org/10.3368/jhr.55.1.1116-8387R>
14. Fakeye, P. C., & Crompton, J. L. (1991). Image Differences between Prospective, First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, 30(2), 10–16. <https://doi.org/10.1177/004728759103000202>
15. Field, A. P. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows: Advanced techniques for the beginner*. Thousand Oaks, California: Sage.
16. Gorodnichenko, Y., Pham, T., & Talavera, O. (2021). Conference presentations and academic publishing. *Economic Modelling*, 95, 228–254. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.12.017>
17. Hahm, J. J., Breiter, D., Severt, K., Wang, Y., & Fjelstul, J. (2016). The relationship between sense of community and satisfaction on future intentions to attend an association's annual meeting. *Tourism Management*, 52, 151–160. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.016>
18. Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*. London: Pearson Education. <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292035116>
19. Hussain, M., Javed, A., Khan, S. H., & Yasir, M. (2025). Pillars of Customer Retention in the Services Sector: Understanding the Role of Relationship Marketing, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 2047–2067. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02060-2>
20. Jae Lee, M., & Back, K. J. (2005). A review of economic value drivers in convention and meeting management research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 409–420. <https://doi.org/10.1108/09596110510604832>
21. Jago, L. K., & Deery, M. (2005). Relationships and Factors Influencing Convention Decision-Making. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(1), 23–41. https://doi.org/10.1300/j452v07n01_03
22. Jung, S., & Tanford, S. (2017). What contributes to convention attendee satisfaction and loyalty? A meta-analysis. *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(2), 118–134. <https://doi.org/10.1080/15470148.2017.1290565>
23. Kim, C. S., Kim, P. B., Milne, S., & O'Neill, L. (2020). Key Choice Factors and Preferences of Attendees at Academic Hospitality and Tourism Conferences. *Event Management*, 24(2-3), 335–346. <https://doi.org/10.3727/152599519x15506259856020>
24. Kim, S. S., Chon, K., & Chung, K. Y. (2003). Convention industry in South Korea: an economic impact analysis. *Tourism Management*, 24(5), 533–541. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(03\)00006-2](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(03)00006-2)
25. Kim, W., & Malek, K. (2017). Understanding the relationship among motivation to attend, satisfaction, and loyalty of medical convention attendees. *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(4), 282–300. <https://doi.org/10.1080/15470148.2017.1366384>
26. Kitchen, E. (2017). What is the value of networking? An examination of trade show attendee outcomes. *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(3), 191–204. <https://doi.org/10.1080/15470148.2017.1308285>
27. Lewis, C., & Kerr, G. (2012). Towards the Development of an Evaluation Questionnaire for Academic Conferences. *Event Management*, 16(1), 11–23. <https://doi.org/10.3727/152599512X13264729827514>
28. López-Bonilla, J. M., Monroy-Rodríguez, S., López-Bonilla, L. M., & Granados-Perea, C. (2023). Motivational factors to participate in conferences and gender differences. *Tourism and Hospitality Research*, 23(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/14673584221075735>
29. Mair, J., Lockstone-Binney, L., & Whitelaw, P. A. (2018). The motives and barriers of association conference attendance: Evidence from an Australasian tourism and hospitality academic conference. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 58–65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.11.004>
30. McCarthy, J. F., McDonald, D. W., Soroczak, S., Nguyen, D. H., & Rashid, A. M. (2004). Augmenting the Social Space of an Academic Conference. In *Proceedings of the 2004 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work* (pp. 39–48), New York: Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/1031607.1031615>
31. Mill, R., & Morrison, A. (2012). *The tourism system* (7th ed.). Dubuque: Kendall Hunt Publishing.
32. Lumsdon, L., & Page, S. (2004). *Tourism and Transportation: Issues and Agenda for the New Millennium*. London: Elsevier.
33. Olechnicka, A., Ploszaj, A., & Zegler-Poleska, E. (2025). The impact of the virtualization of scholarly conferences on the gender structure of conference contributors. *Scientometrics*, 130(1), 423–445. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-05212-y>
34. Oppermann, M., & Chon, K.-S. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 178–191. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(96\)00049-7](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(96)00049-7)
35. Pavluković, V., & Cimbalević, M. (2020). Factors affecting conference participation decision-making. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijic"*, SASA, 70(1), 31–43. <https://doi.org/10.2298/IJGI2001031P>

36. Preston, C. (2012). *Event marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions, and exhibitions*. New York: Wiley.
37. Puccinelli, E., Zeppilli, D., Stefanoudis, P. V., Wittische-Helou, A., Kermorgant, M., Fuchs, S., Menot, L., Easton, E. E., & Weber, A. A.-T. (2022). Hybrid conferences: opportunities, challenges and ways forward. *Frontiers in Marine Science*, 9, 902772. <https://doi.org/10.3389/fmars.2022.902772>
38. Qi, H., Smith, K. A., & Yeoman, I. (2019). An exploratory study of volunteer motivation at conferences: a case study of the First World Conference on Tourism for Development. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(6), 574-583. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1610000>
39. Quadri-Felitti, D., Lee, S. W., & Hamm, D. (2025). Optimizing networking success: Insights into name recall, personality traits, and conference behaviors. *Journal of Convention & Event Tourism*, 26(3), 211-236. <https://doi.org/10.1080/15470148.2025.2541120>
40. Ram, S. S., Stricker, D., Pannetier, C., Tabin, N., Costello, R. W., Stolz, D., Eva, K. W., & Huwendiek, S. (2024). Voices of conference attendees: how should future hybrid conferences be designed? *BMC Medical Education*, 24(1), 393. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05351-z>
41. Rittichainuwat, B. N., Beck, J. A., & Lalopa, J. (2001). Understanding Motivations, Inhibitors, and Facilitators of Association Members in Attending International Conferences. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3(3), 45-62. https://doi.org/10.1300/J143v03n03_04
42. Rubinger, L., Gazendam, A., Ekhtiari, S., Nucci, N., Payne, A., Johal, H., Khanduja, V., & Bhandari, M. (2020). Maximizing virtual meetings and conferences: a review of best practices. *International Orthopaedics*, 44(8), 1461-1466. <https://doi.org/10.1007/s00264-020-04615-9>
43. Severt, D., Wang, Y., Chen, P.-J., & Breiter, D. (2007). Examining the motivation, perceived performance, and behavioral intentions of convention attendees: Evidence from a regional conference. *Tourism Management*, 28(2), 399-408. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.003>
44. Skoultos, S., Georgoula, V., & Temponera, E. (2020). Exploring „Sense of Community“ in the Festival Tourism Experience: Review of the Relative Literature. In V. Katsoni, & T. Spyriadis (Eds.), *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era. Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 67-77), Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0_5
45. Tanford, S., Montgomery, R., & Nelson, K. B. (2012). Factors that Influence Attendance, Satisfaction, and Loyalty for Conventions. *Journal of Convention & Event Tourism*, 13(4), 290-318. <https://doi.org/10.1080/15470148.2012.728975>
46. Topalović, S., & Marinković, V. (2020). A multidimensional approach to the analysis of perceived value in tourism. *Hotel and Tourism Management*, 8(1), 49-58. <https://doi.org/10.5937/menhottur2001049t>
47. Urošević, A., & Dukić, A. (2024). Uticaj metoda unapređenja prodaje na satisfakciju potrošača. *Marketing*, 55(2), 99-114. <https://doi.org/10.5937/mkng2402099U>
48. Wang, W., Bai, X., Xia, F., Bekele, T. M., Su, X., & Tolba, A. (2017). From triadic closure to conference closure: the role of academic conferences in promoting scientific collaborations. *Scientometrics*, 113(1), 177-193. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2468-x>
49. Wu, M.-Y., & Pearce, P. L. (2014). Chinese recreational vehicle users in Australia: A netnographic study of tourist motivation. *Tourism Management*, 43, 22-35. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.010>
50. Wu, M.-J., Zhao, K., & Fils-Aime, F. (2022). Response rates of online surveys in published research: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, 7, 100206. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100206>
51. Yoo, J. J.-E., & Chon, K. (2008). Factors Affecting Convention Participation Decision-Making: Developing a Measurement Scale. *Journal of Travel Research*, 47(1), 113-122. <https://doi.org/10.1177/0047287507312421>
52. Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.016>
53. Zhang, H. Q., Leung, V., & Qu, H. (2007). A refined model of factors affecting convention participation decision-making. *Tourism Management*, 28(4), 1123-1127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.008>

Apstrakt

Od motiva za prisustvo do faktora zadovoljstva: proširenje push-pull okvira u akademskim konferencijama

Nevena Bevanda, Nikolina Vrcelj, Vuk Bevanda

Naučne konferencije imaju ključnu ulogu u širenju i razmeni znanja, profesionalnom razvoju i međunarodnoj saradnji. Iako su prethodna istraživanja u velikoj meri razmatrala motivacione faktore koji utiču na odluku o učešću na konferencijama, komparativni međunarodni dokazi o tome kako se ovi motivacioni faktori odražavaju na zadovoljstvo učesnika i dalje su ograničeni. U cilju popunjavanja ovog istraživačkog jaza, ovo istraživanje ispituje uticaj ključnih motivacionih faktora na zadovoljstvo učesnika naučnih konferencija na osnovu uzorka učesnika naučnih konferencija iz 18 zemalja. Polazeći od push-pull okvira, analizirano je pet motivacionih faktora: destinacija i slobodno vreme, akademski i profesionalni razvoj, umrežavanje, pogodnost putovanja i troškovi. Podaci su prikupljeni putem onlajn upitnika, pri čemu je dobijeno 127 validnih odgovora, a

analizirani su primenom deskriptivne statistike, analize pouzdanosti, Pirsonove korelacione analize i višestruke regresione analize. Rezultati ukazuju da karakteristike destinacije i slobodnog vremena, kao i akademski i profesionalni razvoj, imaju statistički značajan uticaj na zadovoljstvo učesnika, dok umrežavanje, pogodnost putovanja i troškovi ne pokazuju značajan direktan efekat. Ovi nalazi ukazuju na razliku između faktora koji podstiču učešće i faktora koji oblikuju postkonferencijsko zadovoljstvo, te proširuju primenu push-pull okvira na fazu evaluacije nakon učešća, nudeći praktične implikacije za dizajn i upravljanje naučnim konferencijama.

Ključne reči: naučne konferencije, motivacioni faktori, satisfakcija učesnika

Kontakt:

Nevena Bevanda, Udruženje ekonomista i menadžera Balkana
nevenabevanda@gmail.com (autor za korespondenciju)

Nikolina Vrcelj, Udruženje ekonomista i menadžera Balkana, nvrcej@udekom.org.rs

Vuk Bevanda, Fakultet društvenih nauka, Beograd, vbev77@gmail.com

Implikacije primene veštačke inteligencije u oglašavanju na percepciju autentičnosti brenda i lojalnost potrošača

Natalija Panić, Seleno Stanojević,
Mina Živanović

Apstrakt: Ubrzani razvoj veštačke inteligencije i njena sveobuhvatna primena u savremenom poslovnom okruženju doveli su do značajnih promena u načinu komunikacije između brendova i potrošača. Međutim, iako je jedan od najnovijih trendova u oblasti marketinških komunikacija korišćenje generativne veštačke inteligencije u kreiranju promotivnih kampanja, broj empirijskih studija koje istražuju ovu temu još uvek je nedovoljno zastupljen u naučnoj literaturi. Shodno tome, cilj ovog rada je da se identifikuju potrošačke preferencije i stavovi u vezi sa reklamama generisanim veštačkom inteligencijom, sa posebnim osvrtom na očuvanje identiteta brenda, doslednosti i autentičnosti komunikacije. Nakon pregleda relevante literature prikazani su rezultati indikativnog istraživanja stavova pripadnika generacije Z i milenijalaca o primeni veštačke inteligencije u komunikaciji brendova. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 112 ispitanika i korišćen je kvantitativni istraživački pristup, uz upotrebu deskriptivne statistike i t-testa za ispitivanje statistički značajnih razlika u percepciji tradicionalnih reklama i reklama generisanih uz pomoć veštačke inteligencije. Poseban segment istraživanja činio je eksperiment u kojem su ispitanici upoređivali dve praznične reklame brenda Coca-Cola, jednu kreiranu od strane ljudi, a drugu uz pomoć veštačke inteligencije, sa ciljem utvrđivanja u kojoj meri sadržaj generisan veštačkom inteligencijom prenosi vrednosti brenda, održava njegovu doslednost i prepoznatljivost, kao i načina na koji potrošači vrednuju ovakav sadržaj u poređenju sa tradicionalnim formatima. Rezultati su pokazali da potrošači i dalje u većoj meri percipiraju tradicionalne reklame kao autentičnije i emotivno ubedljivije, dok su reklame generisane uz pomoć veštačke inteligencije percipirane kao inovativne i efikasne, ali sa ograničenim uticajem na lojalnost i poverenje prema brendu.

Ključne reči: *veštačka inteligencija, brend, pozicioniranje, digitalni marketing, lojalnost potrošača*

JEL klasifikacija: M15, M31

Rad dostavljen: 27.10.2025.

Rad prihvaćen za objavljivanje: 08.11.2025.

1. UVOD

U savremenom okruženju ubrzanih tehnoloških promena, veštačka inteligencija postaje ključni faktor u transformaciji marketinških praksi i komunikaciji brendova (Park & Ahn, 2024). Brendovi nastoje da odgovore na promene u očekivanjima potrošača, optimizuju interne procese i unaprede efikasnost kampanja kroz primenu tehnologija veštačke inteligencije (Hartmann et al., 2025), ali se pri tome suočavaju sa izazovom očuvanja doslednog identiteta i autentičnosti (Islam et al., 2024). Kako se većina dosadašnjih istraživanja (Jelonek et al., 2024; Verma et al., 2021; Gujar & Panyam, 2024) pretežno fokusira na tehničke i analitičke aspekte primene veštačke inteligencije u marketingu, uočava se nedostatak empirijskih studija koje ispituju stavove potrošača prema kampanjama generisanim uz pomoć veštačke inteligencije, kao i njihov uticaj na percepciju autentičnosti, lojalnosti i ukupne vrednosti brenda. U skladu sa tim, predmet istraživanja ovog rada je analiza percepcija potrošača o primeni generativne veštačke inteligencije u komunikaciji brendova, sa posebnim akcentom na pitanje autentičnosti i emocionalne povezanosti potrošača sa brendom. Istraživanje se bavi time kako se uloga kreativnosti, poverenja i vrednosti brenda menja u kontekstu sve češće upotrebe alata veštačke inteligencije u procesu kreiranja promotivnih kampanja. U teorijskom okviru predstavljeni su ključni pojmovi: brend identiteta, vrednost brenda, autentičnost i lojalnost potrošača, kao i dosadašnji dometi primene veštačke inteligencije u digitalnom marketingu. Dodatna pažnja posvećena je ograničenjima istraživanja i identifikaciji prostora za dalji razvoj ove interdisciplinarnе oblasti.

Empirijski deo rada zasniva se na anketnom istraživanju, u domenu indikativnih premisa, kojim su ispitanici stavovi i preferencije potrošača prema tradicionalnom oglašavanju i oglašavanju generisanom uz pomoć veštačke inteligencije. Kroz studiju slučaja praznične kampanje brenda Coca-Cola upoređeni su efekti ljudski kreirane i veštačkom inteligencijom generisane reklame na percepciju brend identiteta, emocionalnu angažovanost i doživljaj autentičnosti. Rezultati ukazuju na to da, iako

veštačka inteligencija ima potencijal da doprinese većoj efikasnosti i inovativnosti, njen uticaj na emotivnu dimenziju komunikacije i dalje je ograničen, posebno kod brendova sa snažno izgrađenom tradicijom. Ovi nalazi doprinose razumevanju načina na koji brendovi mogu strateški i odgovorno integrisati veštačku inteligenciju u komunikaciju, bez narušavanja poverenja i dugoročne vrednosti brenda.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Brend komunikacija

Brend predstavlja jedan od ključnih strateških resursa kompanije koji omogućava: diferencijaciju na tržištu, ostvarivanje premijum cena, izgradnju lojalnosti potrošača i uspešno širenje portfolija proizvoda (Yoganathan et al., 2020). U literaturi se ističu različite definicije brenda. Prema definiciji Aakera (1997), brend se može posmatrati kao ime, simbol, dizajn ili drugi element koji razlikuje proizvode i usluge jedne kompanije od druge. Cicvarić Kostić i Štavljanin (2020) dodatno naglašavaju da brend ne čine samo vizuelni elementi, već i poruke, vrednosti, ličnost brenda i očekivanja potrošača. U određenim kontekstima, brend se shvata kao izvor emotivnih značenja i asocijacija (Kapferer, 2008). Razlike u definicijama brenda ukazuju na to da njegovu suštinu nije moguće obuhvatiti samo jednim konceptualnim okvirom, jer je brend istovremeno ekonomska, simbolička i iskustvena kategorija.

Izgradnja snažnog brenda podrazumeva jasno definisanje njegovog identiteta i vrednosti koje ga izdvajaju od konkurencije (Fernando & Das, 2025). Identitet brenda obuhvata suštinske i prepoznatljive karakteristike, dok pozicioniranje određuje kako se brend percipira u odnosu na druge aktere na tržištu (Kapferer, 2008). Prema Cicvarić Kostić i Štavljanin (2020), identitet brenda mora da bude dovoljno stabilan da izdrži promene tokom vremena, ali i dovoljno fleksibilan da se prilagodi savremenim očekivanjima potrošača. Upravljanje brendom stoga se odnosi na kontinuiran proces razvoja, održavanja i unapređivanja percepcija o brendu, kako bi se osigurali konkurentnost i dugoročna tržišna vrednost (Jelonek et al., 2024).

Posebno značajan koncept u brend menadžmentu jeste lojalnost potrošača, koja u savremenom tržišnom okruženju postaje sve izazovnije za očuvanje (Slater, 2001). Razvoj digitalnih tehnologija i veštačke

inteligencije dodatno je uticao na način formiranja lojalnosti, čineći je dinamičnom i zavisnom od stalnih interakcija između brenda i potrošača (Verma et al., 2021). Brendovi koji uspešno koriste personalizovane komunikacijske strategije zasnovane na tehnologijama veštačke inteligencije mogu učvrstiti postojeće odnose i pretvoriti korisnike u svoje ambasadore. Istovremeno, savremeni pristup upravljanju brendom prelazi iz tradicionalnog jednosmernog prenošenja poruka u dvosmernu i interaktivnu komunikaciju, zasnovanu na angažovanju i emocionalnom povezivanju sa potrošačima (Stoeva, 2017). Kako naglašava Rowles (2025), brend se može posmatrati kao „ličnost“, a digitalni mediji danas omogućavaju da se ta ličnost izrazi i opaža u realnom vremenu, kroz interakciju i iskustvo.

2.2. Uticaj primene veštačke inteligencije na brend komunikaciju

Veštačka inteligencija sve više utiče na oblikovanje savremenih marketinških strategija i upravljanje brendom (Gołąb-Andrzejak, 2025). Tehnologije zasnovane na mašinskom učenju i obradi prirodnog jezika (neurolingvističko programiranje - NLP) omogućavaju obradu velikih količina podataka prikupljenih sa društvenih mreža, onlajn transakcija i tržišnih interakcija, pružajući kompanijama precizne uvide u ponašanje i potrebe potrošača (Davenport et al., 2020). Ovi alati doprinose većoj agilnosti u donošenju odluka, jer brendovi mogu u realnom vremenu da prate promene u preferencijama javnosti i pravovremeno odgovore na njihove zahteve (Wirth, 2018), što utiče na efikasnije privlačenje i zadržavanje potrošača (Verma et al., 2021).

Pored navedenog, veštačka inteligencija značajno unapređuje mogućnosti brendova u oblasti segmentacije i pozicioniranja (Bulut & Arslan, 2024). Prema Huang i Rust (2020), algoritmi veštačke inteligencije omogućavaju prepoznavanje obrazaca ponašanja potrošača, što doprinosi personalizovanijim i relevantnijim komunikacionim strategijama. De Bruyn et al. (2020) navode da se sistemi veštačke inteligencije mogu razumeti kao sistemi koji oponašaju ljudsku inteligenciju kroz procese interpretacije, učenja i adaptacije, što brendovima omogućava da preciznije oblikuju komunikaciju prema potrošačima. Analiza sadržaja sa društvenih mreža omogućava dublje razumevanje stavova, motivacija i očekivanja potrošača (Mariani et al., 2022). Integracija instrumenata veštačke inteligencije se najčešće odvija kroz virtuelne asistente, četbo-

tove i iskustva proširene (eng. *augmented reality* - AR) i virtualne realnosti (eng. *virtual reality* - VR), čime se menja način na koji potrošači doživljavaju i percipiraju brend (Deryl et al., 2023).

Posebnu ulogu u savremenoj komunikaciji brendova imaju veliki jezički modeli (eng. *large language models* - LLM), kao što je ChatGPT. Obrada prirodnog jezika (NLP) omogućava mašinama da transformišu nestrukturirane informacije u razumljiva značenja, dok prediktivna analitika i generisanje sadržaja olakšavaju razvoj personalizovanih narativa u komunikaciji brenda (Jelonek et al., 2024). ChatGPT, zasnovan na arhitekturi transformera, treniran je na velikim skupovima podataka, što mu omogućava generisanje teksta koji stilom i formom podseća na ljudski (Chui et al., 2022). Na ovaj način, brendovi mogu održavati dosledan tonalitet i identitet kroz različite komunikacijske kanale (Soni, 2023).

Međutim, uprkos brojnim prednostima, korišćenje veštačke inteligencije u brend komunikaciji sa sobom nosi i određene rizike. Istraživanja ukazuju da veštačka inteligencija može doprineti većoj vrednosti brenda kroz personalizaciju, diferencijaciju i izgradnju lojalnosti (Deryl et al., 2023), ali istovremeno otvara pitanja povezana sa privatnošću podataka, pristrasnošću algoritama i mogućim gubitkom autentičnosti brenda. Huang i Rust (2021) razlikuju tri tipa veštačke inteligencije: mehaničku, misaonu i emocionalnu. Mehanička veštačka inteligencija automatizuje rutinske aktivnosti (Mende et al., 2019), misaona obezbeđuje personalizovane preporuke, dok emocionalna veštačka inteligencija omogućava empatijsku interakciju sa korisnicima, što je posebno relevantno za uspostavljanje emocionalnog odnosa sa brendom (Huang & Rust, 2021). Razumevanje optimalnog balansa između ove tri dimenzije postaje ključno za buduću primenu veštačke inteligencije u brend menadžmentu.

2.3. Primena generativne veštačke inteligencije u oglašavanju brendova

Generativna veštačka inteligencija odlikuje se mogućnostima kreiranja novih sadržaja poput teksta, vizuala, muzike i videa, na osnovu uočenih obrazaca u postojećim podacima (Soni, 2023). Poslovni efekti takve primene već se registruju u praksi - prema istraživanju „SAS” i „Coleman Parkes”, 93% marketing menadžera i 83% marketinških timova beleže jasan povrat na investicije u veštačku inteligenciju, pre svega kroz naprednu personalizaciju, efikasnije upravljanje podacima

i smanjenje operativnih troškova (Udinmwen, 2025). Istovremeno, primena veštačke inteligencije menja normativne okvire kreativnog procesa i otvara pitanja autentičnosti i pouzdanosti sadržaja generisanog veštačkom inteligencijom (Dwivedi et al., 2023).

Rezultati do sada sprovedenih istraživanja ukazuju da veštačka inteligencija može podići kvalitet brend komunikacije kroz personalizaciju i preciznije prilagođavanje poruka očekivanjima ciljnih grupa. Park i Ahn (2024) pokazuju da AI-generisane „ličnosti” brendova mogu imati jednak, pa i snažniji uticaj na nameru za kupovinom u poređenju sa tradicionalno oblikovanim identitetima. Alati kao što su ChatGPT i DALL-E 3 omogućavaju brzu izradu narativa i vizuala koji konzistentno reflektuju dimenzije ličnosti brenda (Park & Ahn, 2024), dok je usklađivanje poruka sa različitim preferencijama potrošača ključno za dugoročnu lojalnost (Chui et al., 2022). U praksi to znači da personalizovane priče i preporuke, kreirane uz pomoć veštačke inteligencije, mogu efikasno da ojačaju emocionalnu vezu između brendova i potrošača.

Ipak, koristi veštačke inteligencije prate i jasni rizici i ograničenja. Modeli veštačke inteligencije mogu generisati „halucinacije”, netačne ili izmišljene informacije (Dwivedi et al., 2023), pa je bez adekvatnih kontrola moguće narušavanje integriteta brenda (Gujar & Paynam, 2024). Zbog toga je ljudski nadzor neophodan za obezbeđivanje kvaliteta, tačnosti i usklađenosti sa vrednostima brenda (Fui-Hoon Nah et al., 2023). Dodatno, pitanja privatnosti i bezbednosti podataka, kao i rizik od pristrasnosti, zahtevaju jasne etičke smernice i transparentnu upotrebu podataka (Meire et al., 2019; Zhang & Gosline, 2023; Chaffey & Smith, 2022). Tek uz čvrste procese verifikacije i praćenja u realnom vremenu moguće je sačuvati autentičnost i poverenje potrošača (Gujar & Paynam, 2024).

Na strateškom nivou, optimalna primena veštačke inteligencije ogleda se u balansu između inovacije i identitetske konzistentnosti. Automatizovano generisanje sadržaja može pojačati prepoznatljivost i efikasnost kampanja, ali neuspešna integracija dovodi do gubitka autentičnosti i slabljenja diferencijacije (Soni, 2023). Kako veštačka inteligencija omogućava i bolje razumevanje emocionalnih reakcija potrošača (Nanavare & Ganbote, 2024), preporuka je kombinovati njene kreativne i analitičke kapacitete sa ljudskom empatijom i strateškim promišljanjem. Time se stvara osnova za personalizovane, interaktivne i emotivno relevantne kampanje, uz istovremeno očuvanje vrednosti i reputacije brenda (Gujar & Paynam, 2024).

3. ISTRAŽIVANJE STAVOVA I PERCEPCIJA POTROŠAČA O BRENDOVIMA KOJI KORISTE VEŠTAČKU INTELIGENCIJU U MARKETINGU I KOMUNIKACIJAMA

3.1. Metodologija i uzorak istraživanja

Sa ciljem postavljanja osnova za razumevanje načina na koji primena veštačke inteligencije u kreiranju kampanja utiče na ključne aspekte brend menadžmenta, kao što su prepoznatljivost, doslednost, vrednost i lojalnost potrošača, sprovedeno je istraživanje koje se sastoji iz dva dela, indikativnog i eksperimentalnog, sa ciljem utvrđivanja u kojoj meri sadržaj generisan veštačkom inteligencijom prenosi vrednosti brenda, održava njegovu doslednost i prepoznatljivost. Istraživanje je sprovedeno putem onlajn ankete koja je kreirana uz pomoć Google Forms platforme i distribuirana putem digitalnih kanala komunikacije. Anketiranje je sprovedeno u periodu od avgusta do oktobra 2025. godine, a učešće u istraživanju bilo je anonimno i dobrovoljno. U istraživanju je učestvovalo 112 ispitanika, što odgovara eksplorativnom karakteru istraživanja. Generaciji Z, rođenoj u periodu od 1997. do 2012. godine, je pripadalo 49,1%, 48,2% milenijalci, rođenim u periodu od 1981. do 1996 godine, a svega 2,7% ispitanika generaciji X i baby boom-erima, odnosno onima koji su rođeni pre 1980. godine.

3.2. Instrument istraživanja

Istraživanje sprovedeno putem onlajn ankete obuhvatalo je 38 pitanja, uključujući pitanja višestrukog izbora i stavovnih tvrdnji, merenih pomoću Likertove skale i skale semantičkog diferencijala. Prvi deo ankete sadržao je demografska pitanja, poput pitanja za utvrđivanje pola ispitanika, stepena obrazovanja, statusa

zaposlenja i slično. Drugi deo ankete činila su pitanja o nivou poznavanja tehnologija veštačke inteligencije. Narednim delom ispitani su stavovi ispitanika o primeni veštačke inteligencije u brend menadžmentu, dok se na samom kraju ankete nalazio eksperimentalni deo istraživanja, u okviru kojeg su ispitanici imali zadatak da pogledaju tradicionalnu prazničnu reklamu brenda Coca-Cola iz 2020. godine (trajanje 31 sekund) i prazničnu reklamu pomenutog brenda iz 2024. godine, generisanu veštačkom inteligencijom (trajanje 1 minut i 19 sekundi). Nakon gledanja video materijala, ispitanici su odgovarali na osam pitanja vezanih za vrednovanje sadržaja, uključujući percepciju prepoznatljivosti, inovativnosti, autentičnosti i emocionalne povezanosti sa publikom.

3.3. Rezultati istraživanja i diskusija

Prvi deo analize imao je za cilj da utvrdi učestalost korišćenja društvenih mreža kod ispitanika, pri čemu je najveći broj ispitanika (85,7%) odgovorio da više puta dnevno koristi društvene mreže, njih 5,6% je izjavilo da koristi jednom dnevno, 4,4% ispitanika koristi društvene mreže više puta nedeljno, a 4,3% ispitanika, odnosno njih pet, koristi društvene mreže retko ili nikada. Dodatnim analizama je utvrđeno da su ispitanici koji društvene mreže koriste retko ili nikada pripadnici generacije milenijalaca.

Naredni segment pitanja ticao se opšteg znanja o tehnologijama veštačke inteligencije, učestalosti korišćenja alata veštačke inteligencije i identifikovanja svrhe korišćenja ovih alata (tabela 1). Dobijenim rezultatima utvrđeno je da je čak 94,6% ispitanika koristilo neke od alata veštačke inteligencije, i to najčešće za potrebe učenja i obavljanja posla (71,7%), istraživanja i prikupljanja informacija (67%), zabave i korišćenja u lične svrhe (54,7%) i kreiranja sadržaja (28,3%).

Tabela 1: Korišćenje alata veštačke inteligencije

Varijabla	Opcija	Procenat
Da li ste nekada koristili neki AI alat?	Da	94.6%
	Ne	5.4%
Učestalost korišćenja AI alata	Svakodnevno	38.7%
	Nekoliko puta nedeljno	26.4%
	Povremeno	23.6%
	Retko	9.4%
	Nikada	1.9%
Svrha korišćenja AI alata	Učenje i obavljanje posla	71.7%
	Istraživanje i prikupljanje informacija	67%
	Zabava i lična upotreba	54.7%
	Kreiranje sadržaja	28.3%

Izvor: Autori

Sledećim segmentom pitanja su ispitani stavovi ispitanika prema alatima veštačke inteligencije. Ispitanici su davali odgovore ostavljajući ocene na skali semantičkog diferencijala, pri čemu je ocena 1 – uopšte se ne slažem, a ocena 5 – potpuno se slažem. Na pitanje da li smatraju da tehnologije veštačke inteligencije olakšavaju svakodnevni život, 66% ispitanika dalo je pozitivan odgovor, 26% je bilo neutralno, dok je 8% ispitanika odgovorilo negativno. Kada je reč o stepenu poverenja u informacije i sadržaj generisan uz pomoć alata veštačke inteligencije, najveći broj ispitanika izrazio je neutralan stav (47,3%), 37,5% ispitanika se po ovom pitanju izjasnilo pozitivno, dok je 15,2% ispitanika imalo negativan stav. Takođe, analizom rezultata odgovora na pomenuto pitanje, utvrđeno je da su pripadnici generacije Z pokazali veću sklonost da veruju informacijama koje su generisane od strane veštačke inteligencije, u odnosu na pripadnike generacije milenijalaca.

Nakon što su ispitani stavovi ispitanika prema alatima veštačke inteligencije, bilo je važno istražiti i upoznatost ispitanika o samom korišćenju pomenutih alata u kreiranju marketinških kampanja (tabela 2). Na ovo pitanje je ubedljiva većina ispitanika (84,8%) odgovorila pozitivno, dok 15,2% nije bilo upoznato sa primenom veštačke inteligencije u pomenute svrhe. Kada je reč o stavovima ispitanika prema korišćenju veštačke inteligencije u brend menadžmentu, većina ispitanika imala je neutralan stav (37,5%), 15,2% je imalo izuzetno pozitivan stav, 22,3% je imalo umereno pozitivan stav, dok je manjina, 7,1%, imala izuzetno negativan stav, a 17,9% umereno negativan stav. Kako bi se ispitala važnost doslednosti komunikacije brenda i pretpostavka da stalno i ekskluzivno korišćenje veštačke inteligencije u promotivnim kampanjama može negativno uticati na lojalnost potrošača, postavljeno je pitanje koje je za cilj imalo procenu kako bi kontinuirana primena veštačke inteligencije u rekla-

mama omiljenih brendova ispitanika uticala na njihovu lojalnost. Najveći broj ispitanika (66,1%) je izrazio neutralan stav, odnosno da korišćenje veštačke inteligencije u svim kampanjama ne bi imalo nikakav uticaj na lojalnost omiljenom brendu. Ovaj nalaz ukazuje na to da većina potrošača još uvek ne povezuje primenu tehnologija veštačke inteligencije sa ličnim odnosom prema brendu, što može značiti da se veštačka inteligencija percipira kao tehnički alat, a ne kao suštinski deo brend identiteta. Neutralni stav može odražavati i nedovoljno iskustvo sa sadržajem generisanim veštačkom inteligencijom u brend menadžmentu, što sugerise da bi ponovljena izloženost mogla promeniti percepciju u budućnosti. Do narušavanja lojalnosti usled korišćenja veštačke inteligencije došlo bi kod 26,8% ispitanika, a najmanji procenat (7,1%) ispitanika je izrazio pozitivan uticaj korišćenja veštačke inteligencije na lojalnost omiljenom brendu, odnosno da bi visoko vrednovali kada bi omiljeni brendovi dosledno koristili veštačku inteligenciju u svojoj komunikaciji. Iako je broj ispitanika kojima bi se smanjila lojalnost veći o onih kojima bi se povećala usled dosledne primene tehnologija veštačke inteligencije, najveći broj je izrazio da korišćenje veštačke inteligencije ne bi imalo uticaj na lojalnost prema omiljenim brendovima.

U sledećoj grupi pitanja ispitanici su odgovarali unošenjem ocene na Likertovoj skali, u skladu sa tim koliko se slažu sa određenom izjavom u vezi korišćenja veštačke inteligencije u marketingu i komunikacijama. Rezultati dobijeni analizom odgovora ukazuju da 65% ispitanika zna šta znači kada je reklama generisana pomoću veštačke inteligencije, dok preostalih 35 ispitanika nije sigurno i ne bi moglo da prepozna korišćenje veštačke inteligencije u kreiranju reklama. Na pitanje da li se brendovi koji koriste veštačku inteligenciju smatraju inovativnim, najveći broj ispitanika imao je neutralan stav (36%), 30% ispitanika se izjasnilo pozitivno, dok je 34% ispitanika imalo negativan

Tabela 2: Stavovi prema primeni veštačke inteligencije u marketingu i komunikacijama

Varijabla	Opcija	Procenat
Upoznatost u korišćenje veštačke inteligencije u kreiranju marketinških kampanja	Da	84.8%
	Ne	15.2%
Stavovi prema korišćenju veštačke inteligencije u marketingu i komunikacijama	Izuzetno pozitivan stav	15.2%
	Umereno pozitivan stav	22.3%
	Neutralan stav	37.5%
	Umereno negativan stav	17.9%
	Izuzetno negativan stav	7.1%
Uticaj lojalnosti prema brendu u slučaju korišćenja veštačke inteligencije	Imalo bi pozitivan uticaj	7.1%
	Ne bi imalo uticaj	66.1%
	Imalo bi negativan uticaj	26.8%

Izvor: Autori

Tabela 3: T-test u odnosu na izbor tradicionalne i AI reklame

	Promenjliva	Mean	Sig. (2-tailed)
Stavovi prema oglašavanju uz pomoć veštačke inteligencije	Tradicionalna reklama AI reklama	3,51 3,79	0.108 > 0.05

Izvor: Autori

stav. Kako je jedna od glavnih zamerki i strahova od razvoja veštačke inteligencije da će ona zameniti ljudski rad ili ugroziti radna mesta, narednim pitanjem ispitano je da li korišćenje veštačke inteligencije stvara utisak da je uloženo malo ili nimalo ljudske kreativnosti i napora. Na pomenuto pitanje je čak 58% ispitanika imalo pozitivan stav, neutralno se izjasnilo 15% ispitanika, dok je negativan stav imalo 27% ispitanika. Pored navedenog, ispitanici su većinski istakli da saznanje da je veštačka inteligencija korišćena u kreiranju reklama stvara utisak da brendovi žele da uštede vreme i smanje troškove, kao i da bi transparentno navođenje da je reklamu kreirala veštačka inteligencija povećalo poverenje u brend.

U eksperimentalnom delu istraživanja ispitanici su imali priliku da pogledaju dve verzije praznične reklame brenda Coca Cola — tradicionalnu i generisanu uz pomoć veštačke inteligencije. Nakon pregleda, ispitanici su odgovarali na set pitanja sa ciljem utvrđivanja u kojoj meri svaka od pomenutih verzija predstavlja vrednosti brenda Coca Cola. Tradicionalna verzija pokazala se kao simbol emocionalne topline, kontinuiteta i prepoznatljivosti brenda, dok je verzija kreirana uz pomoć veštačke inteligencije, iako inovativna, percipirana kao manje autentična i emotivno distancirana.

Kako bi se ispitalo da li preferencija reklame odražava šire stavove ispitanika prema primeni veštačke inteligencije u marketingu i komunikacijama, sproveden je t-test nezavisnih uzoraka. Upoređene su dve grupe ispitanika, oni koji su kao vizuelno privlačniju izabrali tradicionalnu reklamu brenda Coca-Cola, i oni koji su izabrali reklamu generisanu veštačkom inteligencijom brenda Coca-Cola. Kao zavisna varijabla odabrani su stavovi ispitanika prema oglašavanju uz pomoć veštačke inteligencije. Rezultati prikazani u tabeli 3 pokazuju da ispitanici koji su izabrali reklamu generisanu veštačkom inteligencijom imaju nešto pozitivniji stav prema oglašavanju uz pomoć veštačke inteligencije ($M=3.79$), u odnosu na ispitanike koji preferiraju tradicionalnu verziju ($M=3.51$). Ipak, dobijenim rezultatom nisu uočene statistički značajne razlike između stavova dve grupe ispitanika ($p = 0.108$), što znači da preferencija reklame ne proizilazi direktno iz opšteg stava prema veštačkoj inteligenciji.

Drugim rečima, ispitanici ne odbijaju reklamu generisanu veštačkom inteligencijom zato što imaju negativan stav prema veštačkoj inteligenciji, već pre svega zato što reklama kreirana veštačkom inteligencijom nije doživljena kao dovoljno emotivna, topla i autentična, što je u skladu sa ranijim teorijskim pristupima upravljanju brendom, koji naglašavaju dvosmernu i interaktivnu komunikaciju zasnovanu na angažovanju i emocionalnom povezivanju sa potrošačima (Stoeva, 2017). Rezultati sugerišu da iako veštačka inteligencija može doprineti inovativnosti i modernizaciji marketinga i komunikacije, potrošači i dalje visoko vrednuju emocionalnu iskrenost i doslednost koja dolazi iz ljudske kreativnosti. Za uspešnu primenu veštačke inteligencije u oglašavanju neophodno je očuvati ravnotežu između tehnološke efikasnosti i autentičnog izraza brenda, čime se smanjuje rizik od narušavanja njegovog identiteta i prepoznatljivosti.

4. ZAKLJUČAK

Savremeni razvoj veštačke inteligencije zasigurno menja paradigmu marketinga, komunikacija i brend menadžmenta. Rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su da primena tehnologija veštačke inteligencije u kreiranju reklamnih kampanja može doprineti većoj efikasnosti i inovativnosti, ali da autentičnost, emocionalna povezanost i „ljudski dodir” i dalje predstavljaju ključne faktore koji određuju percepciju brenda i poverenje potrošača. U okviru eksperimenta sa tradicionalnom reklamom i reklamom generisanom veštačkom inteligencijom brenda Coca-Cola, ispitanici su istakli da veštačka inteligencija može doprineti modernizaciji komunikacije brenda, ali da emotivni i simbolički elementi ostaju snažnije izraženi u tradicionalnim formatima.

Posebna pažnja u radu bila je usmerena na analizu razlika između stavova generacije Z i milenijalaca. Iako su rezultati pokazali relativno male razlike u generalnim stavovima ispitanika, uočeno je da pripadnici generacije Z izražavaju veću otvorenost ka inovacijama, aktivnije prate način komunikacije brendova i u većoj meri vrednuju kreativne i nekonvencionalne pristupe. Milenijalci, s druge strane, u percepciji vrednosti brenda daju prednost kvalitetu proizvoda, tradi-

ciji i doslednosti komunikacije. Ipak, obe grupe pokazuju visok nivo digitalne pismenosti i prilagođenosti savremenim tehnologijama, što ukazuje na smanjenje generacijskog jaza u percepciji promotivnih kampanja generisanih veštačkom inteligencijom.

Sveukupno, rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da se veštačkom inteligencijom mogu unaprediti komunikacijske aktivnosti brendova, posebno u segmentima personalizacije, vizuelne produkcije i obrade podataka, ali da u oblastima prenošenja emocionalne poruke, izgradnje autentičnosti i dugoročne lojalnosti potrošača, ljudska kreativnost ostaje ključna. Stoga, dobijeni rezultati imaju praktičnu vrednost za brendove i marketinške stručnjake jer doprinose razumevanju granice između inovativne upotrebe tehnologija veštačke inteligencije i očuvanja autentičnosti i poverenja u brend. Takođe, rezultati su pokazali da preferencija reklame ne proizilazi direktno iz stava ispitanika prema upotrebi veštačke inteligencije. Ovaj nalaz predstavlja važan doprinos razumevanju složenosti percepcije potrošača jer naglašava da evaluacija sadržaja generisanog veštačkom inteligencijom zavisi pre svega od

njegovog kvaliteta, relevantnosti i emocionalnog tona, a ne samo od tehnološkog porekla.

Ograničenja ovog istraživanja odnose se na veličinu i strukturu uzorka, koji nije reprezentativan za celokupnu populaciju potrošača, kao i na činjenicu da su podaci prikupljeni putem samoprocene ispitanika. Pored toga, s obzirom na novinu fenomena primene veštačke inteligencije u marketingu, rezultati se odnose na trenutno stanje svesti i percepcije potrošača, koje se može menjati kako se tehnologija dalje bude razvijala. Buduća istraživanja trebalo bi da se usmere na praćenje dugoročnih efekata kampanja generisanih veštačkom inteligencijom na percepciju i vrednost brenda, ispitivanje razlika u reakcijama različitih potrošačkih segmenata na većim i reprezentativnijim uzorcima, kao i na analizu uticaja transparentnosti u korišćenju sadržaja generisanih veštačkom inteligencijom na poverenje potrošača. Dodatno, dalja istraživanja bi trebalo usmeriti i na proučavanje hibridnih kreativnih modela saradnje između čoveka i veštačke inteligencije, sa ciljem identifikovanja održivih pristupa koji kombinuju tehnološku efikasnost i ljudsku autentičnost u komunikaciji brenda.

Reference

1. Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
2. Bulut, A., & Arslan, B. (2024). Creating Ad Campaigns Using Generative AI. In Z. Lyu (Ed.), *Applications of Generative AI* (pp. 23-36). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-46238-2_2
3. Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing, and integrating online marketing* (6th ed.). New York: Routledge.
4. Chui, M., Roberts, R., & Yee, L. (2022). *Generative AI is here: How tools like ChatGPT could change your business*. Preuzeto sa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/generative-ai-is-here-how-tools-like-chatgpt-could-change-your-business>
5. Cicvarić Kostić, S., i Štavljanin, V. (2020). *Brend menadžment: kreiranje prepoznatljive vrednosti*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
6. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
7. De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K.-U., & von Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 91-105. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.007>
8. Deryl, M. D., Verma, S., & Srivastava, V. (2023). How does AI drive branding? Towards an integrated theoretical framework for AI-driven branding. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 100205. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100205>
9. Dwivedi, R., Dave, D., Naik, H., Singhal, S., Omer, R., Patel, P., Qian, B., Wen, Z., Shah, T., Morgan, G., & Ranjan, R. (2023). Explainable AI (XAI): Core ideas, techniques, and solutions. *ACM computing surveys*, 55(9), 1-33. <https://doi.org/10.1145/3561048>
10. Fernando, K. W. T. M., & Das, G. (2025). The influence of brand value dimensions on consumer loyalty among young adults: Evidence from Sri Lanka's high-tech market. *Marketing*, 56(2), 91-112. <https://doi.org/10.5937/mkng2502091W>
11. Fui-Hoon Nah, F., Zheng, R., Cai, J., Siau, K., & Chen, L. (2023). Generative AI and ChatGPT: Applications, challenges, and AI-human collaboration. *Journal of information technology case and application*

- research, 25(3), 277-304. <https://doi.org/10.1080/15228053.2023.2233814>
12. Gołąb-Andrzejak, E. (2025). The impact of generative AI and ChatGPT on creating digital advertising campaigns. *Cybernetics and Systems*, 56(8), 1-15. <https://doi.org/10.1080/01969722.2023.2296253>
 13. Gujar, P., & Panyam, S. (2024). Generative AI in Digital Advertising Campaigns. *International Journal of Computer Trends and Technology*, 72(5), 51-55. <https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V72I5P106>
 14. Hartmann, J., Exner, Y., & Domdey, S. (2025). The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content? *International Journal of Research in Marketing*, 42(1), 13-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.09.002>
 15. Huang, M.H., & Rust, R.T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
 16. Islam, T., Miron, A., Nandy, M., Choudrie, J., Liu, X., & Li, Y. (2024). Transforming Digital Marketing with Generative AI. *Computers*, 13(7), 168. <https://doi.org/10.3390/computers13070168>
 17. Jelonek, D., Kumar, N., & Pawełszek, I. (2024). Artificial intelligence applications in brand management. *Scientific papers of Silesian University of Technology - Organization and management series*, (202), 153-170. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.202.10>
 18. Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page Publishers.
 19. Mariani, M. M., Perez-Vega, R., & Wirtz, J. (2022). AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(4), 755-776. <https://doi.org/10.1002/mar.21619>
 20. Meire, M., Hewett, K., Ballings, M., Kumar, V., & Van den Poel, D. (2019). The role of marketer-generated content in customer engagement marketing. *Journal of Marketing*, 83(6), 21-42. <https://doi.org/10.1177/0022242919873903>
 21. Mende, M., Scott, M. L., Van Doorn, J., Grewal, D., & Shanks, I. (2019). Service robots rising: How humanoid robots influence service experiences and elicit compensatory consumer responses. *Journal of Marketing Research*, 56(4), 535-556. <https://doi.org/10.1177/0022243718822827>
 22. Nanavare, R. A., & Ganbote, A. (2024). Development of Artificial Intelligence Model for AI-Empowered Brand Positioning with Tracking Customer Satisfaction to Achieve Management 5.0. In *2024 IEEE 9th International Conference for Convergence in Technology (I2CT)* (pp. 1-6). Piscataway, NJ: IEEE.
 23. Park, J., & Ahn, S. (2024). Traditional vs. AI-generated brand personalities: Impact on brand preference and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 104009. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104009>
 24. Rowles, D. (2025). *Digital branding: how to successfully build and measure a brand online*. London: Kogan Page Publishers.
 25. Slater, J.S. (2001). Collecting Brand Loyalty: A Comparative Analysis of How Coca-Cola and Hallmark Use Collecting Behavior to Enhance Brand Loyalty. *Advances in Consumer Research*, 28(1), 362-369.
 26. Soni, V. (2023). Adopting Generative AI in Digital Marketing Campaigns: An Empirical Study of Drivers and Barriers. *Sage Science Review of Applied Machine Learning*, 6(8), 1-15.
 27. Stoeva, M. (2017). *Emotional Branding Online: Case study: Nike* (završni rad, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences).
 28. Udimwun, E. (2025). *GenAI is no longer a future consideration² - marketing teams ecstatic about AI as a paltry 7% of CMOs in a research say they don't see an ROI*. Preuzeto sa: <https://www.techradar.com/pro/genai-is-no-longer-a-future-consideration-marketing-teams-ecstatic-about-ai-as-a-paltry-7-percent-of-cmos-in-a-research-say-they-dont-see-an-roi>
 29. Verma, S., Sharma, R., Deb, S., & Maitra, D. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(1), 100002. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2020.100002>
 30. Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with?. *International Journal of Market Research*, 60(5), 435-438. <https://doi.org/10.1177/1470785318776841>
 31. Yoganathan, V., Roper, S., McLeay, F., & Machado, J. C. (2020). Branding in the digital age: a „2020“ vision for brand management. *Internet Research*, 30(1), 19-22. <https://doi.org/10.1108/INTR-02-2020-555>
 32. Zhang, Y., & Gosline, R. (2023). *Human favoritism, not AI aversion: People's perceptions (and bias) toward generative AI, human experts, and human-GAI collaboration in persuasive content generation*. *Judgment and Decision Making*, 18, 1-16. <https://doi.org/10.1017/jdm.2023.37>

Abstract

Implications of the application of artificial intelligence in advertising on brand authenticity perception and consumer loyalty

Natalija Panić, Selena Stanojević, Mina Živanović

The rapid development of artificial intelligence and its comprehensive application in the contemporary business environment have led to significant changes in the way brands communicate with consumers. However, although the use of generative artificial intelligence in creating promotional campaigns represents one of the newest trends in marketing communications, the number of empirical studies examining this topic is still insufficiently represented in academic literature. Accordingly, this paper aims to identify consumer preferences and attitudes toward advertisements generated by artificial intelligence, with a particular focus on preserving brand identity, consistency, and authenticity of communication. After reviewing the relevant literature, the paper presents the results of an indicative study on the attitudes of Generation Z and Millennial respondents regarding the use of artificial intelligence in brand communication. The research was conducted on a sample of 112 participants using a quantitative research approach, applying descriptive statistics and t-tests to examine statistically significant

differences in the perception of traditional advertisements and those generated with the help of artificial intelligence. A specific part of the research consisted of an experiment in which respondents compared two holiday advertisements of the Coca-Cola brand—one created by humans and the other with the help of artificial intelligence—to determine the extent to which AI-generated content conveys brand values, maintains its consistency and recognizability, and how consumers evaluate such content in comparison with traditional formats. The results showed that consumers still tend to perceive traditional advertisements as more authentic and emotionally persuasive, while advertisements generated with the help of artificial intelligence are perceived as innovative and efficient, but with a limited impact on brand loyalty and trust.

Keywords: *artificial intelligence, brand management, positioning, digital marketing, consumer loyalty*

Kontakt:

Natalija Panić, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
natalija.panic@fon.bg.ac.rs

Selena Stanojević, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
selena.stanojevic@fon.bg.ac.rs (autor za korespondenciju)

Mina Živanović, Akademija tehničko-umetničkih strukovnih studija, Beograd
minaz@viser.edu.rs

AI-Driven personalisation in social media marketing: Opportunities and ethical challenges

Konstantinos Papageorgiou,
Konstantinos Milioris

Abstract: The integration of artificial intelligence (AI) in social media marketing has enabled new frontiers of personalisation, allowing brands to tailor content, advertising, and user experiences in real time based on behavioural, demographic, and psychographic data. This study synthesizes recent research on the applications, benefits, and ethical challenges of AI-driven personalisation within social media environments. It explores how AI facilitates consumer segmentation, dynamic content delivery, and influencer alignment, while also raising critical concerns related to privacy, algorithmic bias, transparency, manipulation, and user autonomy. The paper employs a thematic analysis to identify key opportunities such as enhanced engagement, operational efficiency, and predictive adaptation. It also examines the complex ethical implications emerging from algorithmic personalisation practices. The study concludes with a proposed research agenda and practical recommendations focused on ethical design, regulatory innovation, and user empowerment in the evolving landscape of AI-enabled marketing.

Keywords: *artificial intelligence, personalisation, social media marketing, ethical challenges, algorithmic bias, consumer privacy*

JEL Classification: M37, D18

Rad dostavljen: 24.11.2025.

Rad prihvaćen za objavljivanje: 19.01.2026.

1. INTRODUCTION

1.1. Background and rationale

The last decade has witnessed a seismic shift in how brands engage with consumers—moving from massmarket communication to hyperpersonalised interaction. This transformation has been catalysed by the integration of AI technologies into social media marketing (e.g., machine learning, deep learning, natural language processing) (Chintalapati & Pandey, 2021; Kumar et al., 2024). AI allows marketers to process large volumes of behavioural, demographic, and contextual data in real time, enabling dynamic segmentation, tailored recommendations, and influencer matching (Rahima, 2025; Khamoushi, 2024). Empirical studies highlight the growing impact of AI-driven personalisation on consumer behaviour (Beyari & Hashem, 2025). However, AI-driven personalisation also raises ethical concerns related to privacy, bias, manipulation, and trust (Saura et al., 2024; Meng & Liu, 2025). The deployment of AI in social media marketing thus represents a dual-edge scenario: brands gain precision and scale, while consumers and society face risks.

1.2. Aim and scope

This study aims to synthesise scholarly literature from 2017 onward on how AI enables personalisation in social media marketing and to critically examine the ethical implications of these practices. The scope includes: personalisation enabled by AI (recommendation engines, segmentation, dynamic content adaptation) within a social media marketing context; outcomes for both brands (engagement, ROI, efficiency) and consumers (experience, loyalty, trust); ethical and regulatory concerns (privacy, bias, manipulation, transparency). The study is restricted to social media marketing contexts, although findings may have relevance for other digital channels.

The study addresses the following research questions:

RQ1. How has AI been applied to achieve personalisation in social media marketing?

RQ2. What are the documented benefits of AI-driven personalisation for brands and consumers in social media contexts?

RQ3. What ethical challenges have emerged in the literature related to AI-driven personalisation (e.g., privacy, manipulation, bias, transparency)?

2. CONCEPTUAL BACKGROUND

2.1. Defining AI and personalisation in social media marketing

Artificial Intelligence (AI) in marketing refers to algorithmic tools such as predictive analytics, recommendation systems, automated content generation, sentiment analysis, and real-time decision making (Chintalapati & Pandey, 2021; Chandra et al., 2022; Kumar et al., 2024). Personalisation is defined as tailoring messages, content, offers, or experiences to individual users based on data about their behaviour, preferences, or context (Lim & Rasul, 2022; Rolando, 2024; Kudapa, 2024).

In social media marketing, personalisation is shaped by the platforms' social, interactive, and data-rich nature. Social media platforms resolve huge volumes of user interactions (likes, comments, shares, follows) and enable dynamic adjustments of content in real time (Khamoushi, 2024; Rahima, 2025; Beyari & Hashem, 2025). The typology of personalisation in social media can include: segmentation vs individualisation; static vs dynamic; content adaptation vs influencer matching vs advertisement targeting.

2.2. Theoretical frameworks

Several theoretical perspectives provide a foundation for understanding how AI-driven personalisation operates in social media marketing and how users respond to such practices. These frameworks explain both user engagement mechanisms and the broader ethical and power implications associated with algorithmic decision-making. Uses and Gratifications Theory (UGT) offers an important lens for analysing personalised content consumption in social media environments. Originally developed to explain why individuals actively select particular media to satisfy specific psychological and social needs, UGT empha-

sises user agency rather than passive media exposure (Katz et al., 1974). According to this perspective, users engage with media content to fulfil cognitive needs (information seeking), affective needs (emotional gratification), personal integrative needs (self-esteem and identity), and social integrative needs (interaction and belonging).

In the context of AI-driven social media marketing, UGT helps explain why personalised content often generates higher engagement levels. Algorithmic systems analyse user behaviour, preferences, and contextual data to deliver content that aligns closely with individual motivations and interests. When personalisation successfully addresses users' perceived needs—such as relevance, entertainment, or social validation—it increases the likelihood of attention, interaction, and sustained platform use. However, while UGT highlights the benefits of relevance and gratification, it also raises questions about the extent to which user choice remains autonomous when preferences are continuously shaped by predictive algorithms.

Privacy Calculus Theory provides a complementary perspective by focusing on how users evaluate the risks and benefits associated with personalised marketing practices. This theory posits that individuals make rational—or boundedly rational—decisions about information disclosure by weighing perceived benefits, such as convenience and relevance, against perceived risks, including privacy loss and data misuse (Culnan & Bies, 2003). In digital environments, this cost-benefit assessment is ongoing and context-dependent.

Within AI-driven social media marketing, Privacy Calculus Theory explains why users may tolerate extensive data collection in exchange for personalised experiences. Algorithmic personalisation can offer tangible value, such as tailored recommendations or reduced information overload, which may offset privacy concerns in users' evaluations. However, as data practices become increasingly opaque and algorithmic inferences grow more intrusive, the perceived balance may shift. Recent research suggests that asymmetries in information and power between platforms and users complicate the calculus, potentially undermining informed consent and amplifying ethical concerns (Meng & Liu, 2025).

A third relevant perspective is Algorithmic Gatekeeping, informed by the Two-Step Flow theory adapted to the digital and algorithmic era. Traditional two-step flow models emphasised the role of human opinion leaders in mediating information exposure. In contemporary social media ecosystems, this me-

diating role has increasingly been assumed by algorithms that filter, prioritise, and personalise content at scale (Soffer, 2021). These systems shape what users see, when they see it, and how often, thereby influencing attention, attitudes, and behaviour.

In social media marketing, algorithmic gatekeeping has significant implications for power, autonomy, and influence. AI-driven personalisation does not merely respond to user preferences but actively structures information environments, reinforcing certain narratives while marginalising others. This shift raises normative questions regarding transparency, accountability, and the concentration of communicative power in platform-controlled systems. Understanding personalisation through the lens of algorithmic gatekeeping highlights the need to critically examine not only engagement outcomes but also the broader societal consequences of AI-mediated marketing practices.

3. METHODOLOGY

This article adopts a narrative integrative literature review methodology synthesising scholarly work published between 2017 and 2025 on the topic of AI-driven personalisation in social media marketing. The study is structured to identify core themes, opportunities, and ethical tensions by collating and critically evaluating peer-reviewed studies, conference proceedings, and selected grey literature (industry reports, white papers) (Snyder, 2019).

3.1. Research design

The study followed a three-phase approach inspired by principles of systematic literature review (SLR) and thematic analysis:

1. Literature Identification;
2. Inclusion/Exclusion Filtering;
3. Thematic Synthesis.

This method was selected to balance depth and breadth, enabling both comprehensive coverage and detailed qualitative analysis (Braun & Clarke, 2006; Boell & CecezKecmanovic, 2015).

3.2. Literature search strategy

A systematic search was conducted using the following academic databases and platforms: Scopus, Web of Science, EBSCOhost (Business Source Complete), ACM Digital Library, IEEE Xplore, Google Scholar,

and PMC (for interdisciplinary AI ethics publications). Industry insights were drawn from sources such as Stein et al. (2025) to contextualise practitioner perspectives.

Search queries combined terms such as: („artificial intelligence“ OR „AI“) AND („personalisation“ OR „recommendation“) AND („social media marketing“ OR „SMM“) AND („ethics“ OR „privacy“ OR „bias“ OR „manipulation“)

The search was constrained to English-language publications from January 2017 to September 2025 to reflect recent developments in AI and social media marketing.

3.3. Inclusion and exclusion criteria

A total of 128 articles and documents were initially identified. After screening titles and abstracts, 68 sources were selected for full-text review. Of these, 35 core publications were retained for inclusion in the final synthesis, based on direct relevance, empirical or conceptual contribution, and scholarly rigour. Inclusion criteria included: peer-reviewed journal articles or high-quality industry reports; explicit focus on AI-driven personalisation in social media marketing; publication from 2017 onward; and discussion of outcomes and/or ethical implications. Exclusion criteria included: publications before 2017; articles focusing solely on general AI applications outside social media marketing; purely technical AI papers without marketing context; and non-English publications.

3.4. Thematic analysis and synthesis

A qualitative thematic analysis approach was employed, following Braun and Clarke's (2006) six-step framework: familiarisation with data; generating initial codes; searching for themes; reviewing themes; defining and naming themes; and producing the report. Themes were organised under three analytical categories: Opportunities of AI personalisation, Ethical challenges, and Implications & research gaps. Each selected article was coded accordingly and synthesised to identify patterns, contradictions, and gaps.

4. OPPORTUNITIES OF AI-DRIVEN PERSONALISATION IN SOCIAL MEDIA MARKETING

AI-driven personalisation in social media marketing offers several interrelated benefits for both brands and consumers. Below, we break these down in more detail.

4.1. Enhanced consumer engagement and experience

One of the primary advantages of AI personalisation is its ability to elevate the relevance and timeliness of content delivered to users. For instance, AI systems can analyse vast quantities of behavioural data (clicks, likes, shares, dwell time) and social context (friends, groups, influencer networks) to craft messages that resonate with an individual's preferences and state of mind. A recent empirical study found that the use of AI in social media marketing within the MENA region was significantly related to improved consumer purchase intention and platform choice, demonstrating that personalisation mediated via AI boosts engagement and conversion (Teepapal, 2025; Beyari & Hashem, 2025).

Moreover, platforms and marketers are now enabling “nextbest” interactions or content suggestions in real time, rather than relying solely on static segmentation. For example, a McKinsey report notes that generative AI and integrated platforms are unlocking the “next frontier” of personalized marketing by orchestrating seamless interactions across touchpoints (Stein et al., 2025; Møller et al., 2025).

From the consumer side, personalised content also enhances the user experience: when content appears more aligned to one's interests, learning style, or context (for example, time of day or location), it feels less “advertising” and more “value add”. This tends to deepen brand loyalty and increase userplatform engagement. However, while empirical studies consistently report positive effects on engagement, most rely on short-term behavioural metrics, offering limited insight into long-term user satisfaction or potential engagement fatigue.

4.2. Efficiency and effectiveness for brands

For brands and marketers, AI-driven personalisation delivers operational efficiencies and greater effectiveness. Traditional marketing required relatively broad segmentation and manual campaign adjustments; AI now enables microsegmentation, real-time A/B testing, automated creative adaptations, and dynamic budget allocation (Kumar et al., 2024; Sherly Steffi et al., 2025). In social media marketing contexts, these capabilities are especially powerful: influencer matching via AI algorithms, automated postoptimisation based on user reaction data, and adaptive content delivery (Beyari & Hashem, 2025) all reduce manual effort and enhance ROI.

Additionally, AI enables a kind of “always-on” marketing: systems monitor engagement metrics continuously and adapt content, timing, format, or channels accordingly. This responsiveness means brands can react faster to shifting consumer behaviour or social trends, giving them a competitive edge (An & Ngo, 2025). Although the literature broadly agrees on efficiency gains, relatively few studies examine the organisational risks or dependency effects associated with automated, always-on personalisation systems.

4.3. Predictive analytics and real-time adaptation

Beyond enhancing what is currently delivered, AI enables forecasting of future behaviour — enabling marketers to preempt user needs rather than only respond. Machine learning models can predict likely churn, intention to purchase, or content preference shifts, enabling timely interventions or personalised offers (Tirtayani et al., 2024). Real-time adaptation means that when a user's behaviour changes (e.g., interest in a new topic, shift in social network), the system can dynamically adjust what the brand presents. This continuous datainsightaction cycle means personalisation becomes increasingly effective over time. As a recent study notes, personalized stimuli driven by AI on social media can significantly influence user engagement metrics (Teepapal, 2025).

In sum, the opportunities exist not only for better user experiences and greater efficiency, but for more anticipatory, data-driven marketing that evolves with consumer behaviour. Nevertheless, the predominantly optimistic framing of predictive personalisation contrasts with a smaller but growing body of work warning that predictive accuracy does not necessarily translate into perceived user value or trust.

5. ETHICAL CHALLENGES AND RISKS

While the opportunities are substantial, the literature increasingly emphasises that AI-driven personalisation also brings serious ethical and societal risks. Below are key themes.

5.1. Privacy, data collection, and transparency

Personalisation requires large volumes of data about user behaviour, context, and often social networks. This raises major consent, awareness, and control is-

sues. For example, users may not fully understand the extent to which their social media interactions, inferred preferences, or even location data are used to shape the content they receive. A systematic literature review of AI personalisation ethics emphasises risks of surveillance, loss of autonomy, and data misuse (Saura et al., 2024; Teraiya & Krishnamurthy, 2025).

Transparency is another concern: “blackbox” algorithms and dynamic personalisation make it difficult for users to know *why* certain content or ads are being shown. Without clear user-facing explanations, trust can erode. Regulatory frameworks such as the GDPR aim to require transparency and user rights, yet many AI personalisation applications remain opaque (Teepapal, 2025). While most studies frame extensive data collection as a threat to user autonomy, some research suggests that users may tolerate such practices when perceived benefits are clear, highlighting an unresolved tension in the literature.

5.2. Algorithmic bias and discrimination

Even when data is collected “fairly”, AI models can reproduce or amplify societal biases. In marketing personalisation contexts, this may manifest as certain demographic segments being over-targeted (or under-targeted), stereotype reinforcement, or exclusion of minority voices. Research on large language models used for marketing slogans found that certain demographic groups (e.g., women, low-income earners) received markedly different or less empowering messages compared to others (Ali et al., 2019; Grewal et al., 2025).

Similarly, AI models trained on historic data that reflects bias may produce skewed outcomes in content delivery or influencer matching. The result is not just uneven performance but potential discrimination or reputational harm for brands (Kumar et al., 2024). Thus, bias mitigation and fairness auditing become central ethical obligations. Bias audits and fairness frameworks remain underdeveloped (Hari et al., 2025; Bell et al., 2024). However, findings on algorithmic bias vary across platforms and data contexts, suggesting that bias is not an inevitable outcome of personalisation but is strongly shaped by design choices and training data.

5.3. Manipulation, autonomy, and filter bubbles

Personalised content, when extremely tailored, poses a risk of manipulation. The line between helpful rel-

evance and persuasive exploitation is thin. Hyperpersonalisation may lead users into “filter bubbles”, where they only see content that reinforces their beliefs, preferences, or behaviour, reducing exposure to diverse perspectives (Sirbu et al., 2019; Soffer, 2021). In marketing contexts, this means consumers may be steered subtly toward certain decisions (purchases, opinions) without full awareness.

The notion of algorithmic gatekeeping describes how algorithms increasingly replace human opinion leaders and editorial oversight, placing power into opaque systems (Soffer, 2021). From an ethical point of view, users’ autonomy—ability to make informed, independent decisions—is thus at risk. A recent Forbes article warns that AI in marketing may become a “slippery slope” toward behaviour manipulation (Clark, 2024). Generative AI-based influencers and targeted messaging may cross the line from persuasion into manipulation (Møller et al., 2025). Although many scholars warn of manipulation and filter bubbles, empirical evidence of direct behavioural harm remains fragmented, indicating a need for more causal and longitudinal research.

5.4. Accountability and governance

As AI models become more complex, the question of accountability becomes urgent: Who is responsible if a personalised marketing campaign causes harm—consumer distress, discrimination, privacy breach? Brands, platforms, algorithm developers? Without clear governance and transparency, it is difficult to assign responsibility. The lack of explainability in many AI systems further complicates this (Hardiansyah & Judijanto, 2025). Ethical design and algorithmic audits are still emerging fields in marketing contexts (Clark, 2024). Also, current laws (e.g., GDPR) don’t fully address this complexity (Teepapal, 2025). Despite growing calls for governance and audit mechanisms, the literature offers limited empirical evaluation of their real-world effectiveness, leaving a gap between normative proposals and operational practice.

6. IMPLICATIONS FOR PRACTICE AND REGULATION

The findings of this review indicate that AI-driven personalisation in social media marketing generates important implications across three interconnected domains: marketing practice, platform and system design, and public policy and regulation. Address-

ing the opportunities and risks of personalisation requires coordinated action by practitioners who deploy AI tools, platforms that govern algorithmic infrastructures, and regulators responsible for safeguarding consumer rights and societal values. Rather than operating independently, these factors shape a shared ecosystem in which ethical, transparent, and accountable personalisation must be jointly sustained.

From a marketing practice perspective, organisations must embed ethics-by-design principles into the development and execution of personalised social media strategies. This involves moving beyond performance-driven optimisation toward responsible data practices, including transparent communication about how personal data are collected and used, meaningful user control over personalisation settings, and strict data-minimisation policies (AnalytixLabs, 2024; Hasan et al., 2025). Regular audits for algorithmic bias and discrimination are also essential, particularly as AI systems increasingly rely on inferred attributes and behavioural predictions rather than explicitly provided data. At the same time, brands must balance short-term performance gains with long-term trust and legitimacy. Highly intrusive personalisation may generate short-term gains but increase reputational risks (Saura et al., 2024). Sustainable practice, therefore, requires transparent consent mechanisms, clearly visible explanations such as “why am I seeing this?” indicators, diversity-aware targeting and influencer-matching processes, and ongoing human oversight of automated marketing decisions. These measures help preserve user autonomy while maintaining the effectiveness of AI-driven personalisation.

Social media platforms and technology developers play a central role in shaping the personalisation ecosystem, as they function as algorithmic gatekeepers that mediate content visibility and commercial influence. Platforms bear responsibility for establishing robust governance frameworks that ensure transparency, fairness, and accountability in personalisation systems. This includes publishing algorithmic transparency reports, offering explainability interfaces that clarify recommendation logic, and providing user-friendly dashboards that allow individuals to adjust or opt out of personalisation features (Clark, 2024). In addition, platforms must enforce ethical standards for third-party marketers and tool developers operating within their ecosystems.

Effective platform governance also requires systematic data and model oversight. Personalisation algorithms should be subject to regular audits to ensure representativeness, bias mitigation, data security, and

appropriate anonymisation practices (AnalytixLabs, 2024). Allowing users to modify the intensity or scope of personalisation further strengthens agency and trust, while reinforcing platforms’ accountability for the social consequences of algorithmic curation.

Finally, the study highlights significant implications for policymakers and regulators. Existing data protection frameworks, such as GDPR and CCPA, primarily address issues of data collection and consent, but are less equipped to govern real-time, adaptive AI personalisation. As personalisation systems increasingly shape consumer choice and exposure, regulatory attention must expand to include algorithmic transparency, explainability, fairness, and auditability (Saura et al., 2024). The introduction of mandatory algorithmic impact assessments for high-risk personalisation systems has been proposed as a mechanism to identify and mitigate potential harms before large-scale deployment.

Regulators must also clarify questions of liability and responsibility when AI-driven personalisation leads to adverse outcomes, such as discriminatory exclusion or behavioural manipulation. The development of shared ethical metrics—covering fairness, transparency, autonomy, and trust—would support more consistent regulatory enforcement. Given the global operation of social media platforms, cross-jurisdictional coordination is essential to prevent regulatory fragmentation and ensure effective oversight across national boundaries (Teepapal, 2025; Hari et al., 2025; Teraiya & Krishnamurthy, 2025).

7. RESEARCH GAPS AND FUTURE DIRECTIONS

Despite the growing body of literature on AI-driven personalisation in social media marketing, several limitations and research gaps remain evident. Much of the existing scholarship is conceptual or technically oriented, with relatively few empirical studies examining how users perceive, experience, and respond to personalised marketing practices. In particular, limited attention has been paid to how consumers evaluate the trade-offs between relevance and privacy, or to the psychological and behavioural consequences of sustained algorithmic targeting (Rolando, 2024; Meng & Liu, 2025). Moreover, the long-term effects of hyperpersonalisation on trust, brand relationships, and user fatigue remain underexplored, as most studies rely on cross-sectional designs rather than longitudinal approaches (Obiegbu & Larsen, 2024).

Table 1: Synthesis of research themes on AI-Driven personalisation in social media marketing

Section	Theme / Subtopic	Description	Citations
Opportunities of AI-Driven personalisation	Enhanced engagement and experience	AI creates relevant, emotionally resonant content, improving click-through and loyalty.	Beyari & Hashem (2025); Kumar et al. (2024)
	Efficiency and effectiveness for brands	Automation of targeting, content adaptation, and budget allocation improves ROI.	Chintalapati & Pandey (2021); An & Ngo, (2025)
	Predictive analytics and real-time adaptation	AI forecasts user behaviour, enabling adaptive marketing in real time.	Tirtayani et al. (2024); Teepapal (2025)
Ethical challenges and risks	Privacy and transparency	Extensive data collection and opaque algorithms raise concerns about user consent and data control.	Saura et al. (2024); Aïmeur et al. (2019)
	Algorithmic bias and discrimination	Biased training data or targeting can lead to exclusion or reinforcement of stereotypes.	Grewal et al.(2025); Ali et al. (2019)
	Manipulation and autonomy	Hyper-personalisation may exploit psychological vulnerabilities and reduce exposure to diverse content.	Sirbu et al. (2019); Soffer (2021)
	Transparency and accountability	Black-box AI limits understanding and makes it difficult to assign responsibility.	Hardiansyah & Judijanto (2025); Clark (2024)
Implications for practice and regulation	Marketing practice	Brands should follow ethical-by-design, minimise data use, and ensure explainability.	AnalytixLabs (2024); Saura et al. (2024)
	Platform governance	Platforms must offer user control, publish algorithmic audits, and regulate 3rd-party APIs.	Clark (2024); Stein et al. (2025)
	Policy and regulation	Laws must evolve to include algorithmic fairness, transparency, and redress mechanisms.	Saura et al. (2024); Teepapal (2025)

Source: Authors

Future research would benefit from greater methodological and contextual diversity. Longitudinal studies are needed to assess how attitudes toward personalisation evolve, while cross-platform and cross-cultural comparisons could illuminate how personalisation practices and ethical perceptions differ across social media environments and regulatory contexts (Obiegbu & Larsen, 2024; Beyari & Hashem, 2025). In addition, there is currently no widely accepted framework for evaluating ethical outcomes such as fairness, transparency, autonomy, and trust in AI-driven personalisation. Advancing the field requires the development and empirical testing of standardised ethical metrics that can be applied consistently across platforms and marketing contexts (Saura et al., 2024; Hasan et al., 2025).

This study is also subject to several limitations that shape these future research directions. The analysis was restricted to English-language publications and

publicly accessible academic and industry sources, potentially excluding relevant research from non-English-speaking regions and proprietary industry studies. While a systematic review protocol was applied, selection and interpretation biases cannot be fully eliminated, and the rapid evolution of AI technologies means that some emerging practices may not yet be reflected in the literature. Addressing these limitations will require interdisciplinary, mixed-method research that integrates insights from marketing, data science, ethics, and law—particularly as generative AI introduces new forms of dynamic, content-creating personalisation with distinct ethical and societal implications (Kumar et al., 2024; Møller et al., 2025).

8. CONCLUSION

AI-driven personalisation has fundamentally transformed social media marketing, enabling brands to en-

hance user engagement, optimise campaign efficiency, and anticipate consumer behaviour with unprecedented precision (Chintalapati & Pandey, 2021; Kumar et al., 2024). Through advanced data analytics and algorithmic decision-making, platforms are now capable of delivering highly tailored experiences at scale.

However, the findings of this study also reveal substantial ethical and societal challenges associated with these developments. AI-driven personalisation in social media marketing raises persistent concerns regarding privacy intrusion, algorithmic bias, behavioural manipulation, and a lack of transparency and accountability (Saura et al., 2024; Grewal et al., 2025). As personalisation expands, ethical boundaries become increasingly contested. From a practical perspective, sustainable implementation of AI-driven personalisation requires the adoption of ethics-by-design principles, robust algorithmic governance, and greater transparency in data use and automated decision-making. Platforms must assume a proactive role in ensuring fairness and accountability, while regulators need to strengthen and adapt policy frameworks to reflect the evolving capabilities of AI-based marketing systems.

Importantly, this study identifies several gaps in the existing literature that point to clear directions for future research. Empirical studies examining consumer perceptions of AI-driven personalisation across different cultural, regulatory, and platform contexts remain limited. Moreover, there is a lack of longitudinal research assessing the long-term psychological, behavioural, and societal impacts of algorithmic personalisation. Future research should also explore interdisciplinary approaches that integrate marketing, ethics, law, and computer science, with particular attention to transparency mechanisms, explainable AI, and bias mitigation strategies.

In conclusion, while AI-driven personalisation in social media marketing offers significant opportunities for enhanced engagement and operational efficiency, these benefits are inseparable from substantial ethical risks. Addressing these challenges requires coordinated action from researchers, practitioners, platforms, and policymakers. Only by advancing research that balances innovation with responsibility can AI-driven personalisation deliver value that is not only effective but also fair, inclusive, and trustworthy.

References

1. Aimeur, E., Díaz Ferreyra, N., & Hage, H. (2019). Manipulation and Malicious Personalization: Exploring the Self-Disclosure Biases Exploited by Deceptive Attackers on Social Media. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 2, 26. <https://doi.org/10.3389/frai.2019.00026>
2. Ali, M., Sapiezynski, P., Bogen, M., Korolova, A., Mislove, A., & Rieke, A. (2019). Discrimination through Optimization: How Facebook's Ad Delivery Can Lead to Biased Outcomes. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1–30. <https://doi.org/10.1145/3359301>
3. An, G. K., & Ngo, T. T. A. (2025). AI-powered personalized advertising and purchase intention in Vietnam's digital landscape: The role of trust, relevance, and usefulness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100580. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100580>
4. AnalytixLabs. (2024). *Guide to ethical considerations of AI in marketing*. Retrieved from <https://www.analytixlabs.co.in/blog/ai-in-marketing/>
5. Bell, C., Olukemi, A., & Broklyn, P. (2024). AI-driven personalization in digital marketing: Effectiveness and ethical considerations. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202408.0023.v1>
6. Beyari, H., & Hashem, T. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Personalizing Social Media Marketing Strategies for Enhanced Customer Experience. *Behavioral Sciences*, 15(5), 700. <https://doi.org/10.3390/bs15050700>
7. Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). On being 'systematic' in literature reviews. In L.P. Willcocks, C. Sauer, & M.C. Lacity (Eds.), *Formulating research methods for information systems* (pp. 48–78). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137509888_3
8. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
9. Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
10. Chintalapati, S., & Pandey, S. K. (2021). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review. *International Journal of Market Research*, 64(1), 38–68. <https://doi.org/10.1177/14707853211018428>

11. Clark, E. (2024). *The ethical dilemma of AI in marketing: A slippery slope*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/elijahclark/2024/03/14/the-ethical-dilemma-of-ai-in-marketing-a-slippery-slope/>
12. Culnan, M. J., & Bies, R. J. (2003). Consumer privacy: Balancing economic and justice considerations. *Journal of Social Issues*, 59(2), 323–342. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00067>
13. Grewal, D., Satornino, C. B., Davenport, T., & Guha, A. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(3), 702–722. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>
14. Hardiansyah, A., & Judijanto, L. (2025). Artificial Intelligence And Machine Learning In Personalisation Marketing: A Literature Review. *Review of International Economy and Finance*, 1(4), 117–123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16811697>
15. Hari, H., Sharma, A., Verma, S., & Chaturvedi, R. (2025). Exploring ethical frontiers of artificial intelligence in marketing. *Journal of Responsible Technology*, 21, 100103. <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2024.100103>
16. Hasan, R., Abdullah, M. S., Tasnim, K., & Karim, M. Z. (2025). Artificial Intelligence in Digital Marketing Enhancing Personalization and Consumer Engagement. *Business & Social Sciences*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.25163/business.3110209>
17. Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1974). Utilization of mass communication by the individual. In J. G. Blumler, & E. Katz (Eds.), *The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research* (pp. 19–31). Beverly Hills: Sage Publications.
18. Khamoushi, E. (2024). AI in food marketing from personalized recommendations to predictive analytics: Comparing traditional advertising techniques with AI-driven strategies. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.01815>
19. Kudapa, S. P. (2024). AI-enhanced data science approaches for optimizing user engagement in US digital marketing campaigns. *Journal of Sustainable Development and Policy*, 3(03), 1–43. <https://doi.org/10.63125/65ebns47>
20. Kumar, V., Ashraf, A. R., & Nadeem, W. (2024). AI-powered marketing: What, where, and how?. *International journal of information management*, 77, 102783. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783>
21. Lim, W. M., & Rasul, T. (2022). Customer engagement and social media: Revisiting the past to inform the future. *Journal of Business Research*, 148, 325–342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.068>
22. Meng, X., & Liu, J. (2025). “Talk to me, I’m secure”: Investigating information disclosure to AI chatbots in the context of privacy calculus. *Online Information Review*, 49(5), 933–954. <https://doi.org/10.1108/OIR-06-2024-0375>
23. Møller, A. G., Romero, D. M., Jurgens, D., & Aiello, L. M. (2025). The impact of generative AI on social media: An experimental study. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.14295>
24. Obiegbu, C. J., & Larsen, G. (2024). Algorithmic personalization and brand loyalty: An experiential perspective. *Marketing Theory*, 25(2), 199–219. <https://doi.org/10.1177/14705931241230041>
25. Rahima, E. (2025). The role of artificial intelligence in content personalization to enhance consumer experiences on social media. *Social Science Research Network (SSRN)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5097195>
26. Rolando, B. (2024). The role of artificial intelligence in personalized and customized engagement marketing: A comprehensive review. *Economic & Business Journal*, 2(3), 301–316. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v2i3.130>
27. Saura, J. R., Škare, V., & Dosen, D. O. (2024). Is AI-based digital marketing ethical? Assessing a new data privacy paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100597. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100597>
28. Sherly Steffi, L., Subha, B., Kuriakose, A., Singh, J., Arunkumar, B., & Rajalakshmi, V. (2025). The impact of AI-driven personalization on consumer behavior and brand engagement in online marketing. In A. Hamdan, & U. Braendle (Eds.), *Harnessing AI, machine learning, and IoT for intelligent business* (pp. 485–492). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67890-5_43
29. Soffer, O. (2021). Algorithmic personalization and the two-step flow of communication. *Communication Theory*, 31(3), 297–315. <https://doi.org/10.1093/ct/qtz008>
30. Sirbu, A., Pedreschi, D., Giannotti, F., & Kertész, J. (2019). Algorithmic bias amplifies opinion fragmentation and polarization: A bounded confidence model. *PLoS ONE*, 14(3), e0213246. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0213246>
31. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
32. Stein, E., Robinson, K., Wolfer, A., Almeida, G., & Huang, W. (2025). *Unlocking the next frontier of personalized marketing*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing>
33. Teepapal, T. (2025). AI-driven personalization: Unraveling consumer perceptions in social media engagement. *Computers in Human Behavior*, 165, 108549. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108549>

34. Teraiya, V., & Krishnamurthy, R. (2025). *Balancing personalized marketing and data privacy in the era of AI*. Retrieved from <https://cmr.berkeley.edu/2025/02/balancing-personalized-marketing-and-data-privacy-in-the-era-of-ai/>
35. Tirtayani, I. G. A., Wardana, I. M., Setiawan, P. Y., & Widagda, I. G. N. J. (2024). A scoping review: The role of machine learning in social media marketing today. *Journal of Perspectives in Management*, 8, e262880. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2024.262880>

Apstrakt

Personalizacija vođena veštačkom inteligencijom u marketingu na društvenim mrežama: prilike i etički izazovi

Konstantinos Papageorgiou, Konstantinos Milioris

Integracija veštačke inteligencije (AI) u marketingu na društvenim mrežama omogućila je nove granice personalizacije, dozvoljavajući brendovima da prilagode sadržaj, oglašavanje i korisnička iskustva u realnom vremenu na osnovu bihevioralnih, demografskih i psihografskih podataka. Ova studija sintetizuje prethodna istraživanja o primenama, prednostima i etičkim izazovima personalizacije vođene veštačkom inteligencijom u okruženjima društvenih mreža. Studija istražuje kako AI omogućava segmentaciju potrošača, dinamičku isporuku sadržaja i usklađivanje influensera, dok istovremeno pokreće kritične zabrinutosti vezane za privatnost, algoritamsku pristrasnost, transparentnost, manipulaciju i autonomiju korisnika. Rad kori-

sti tematsku analizu kako bi identifikovao ključne prilike kao što su povećano angažovanje, operativna efikasnost i prediktivna adaptacija. Takođe ispituje složene etičke implikacije koje proističu iz praksi algoritamske personalizacije. Rad se završava predloženom istraživačkom agendom i praktičnim preporukama usmerenim na etički dizajn, regulatorne inovacije i osnaživanje korisnika u evolutivnom pejzažu marketinga omogućenom veštačkom inteligencijom.

Ključne reči: *veštačka inteligencija, personalizacija, marketing na društvenim mrežama, etički izazovi, algoritamska pristrasnost, privatnost potrošača*

Kontakt:

Konstantinos Papageorgiou, University of West Attica, Greece
kpapageorgiou@uniwa.gr (autor za korespondenciju)

Konstantinos Milioris, University of West Attica, Greece, kmil@uniwa.gr

Izazovi integracije ESG principa i veštačke inteligencije u menadžmentu prodaje

Biljana Lazarević, Veljko Davidović,
Kosana Vićentijević, Merisa Kurtanović

Apstrakt: Prodajni menadžment se nalazi na prekretnici, suočen sa dvostrukim pritiskom: zahtevom za digitalnom efikasnošću i imperativom korporativne odgovornosti. Ovaj rad istražuje kompleksnu tranziciju od tradicionalnih prodajnih modela ka digitalnom kontrolingu, analizirajući kako principi održivosti (eng. Environmental, Social and Governance - ESG) i veštačka inteligencija (eng. artificial intelligence - AI) preoblikuju ovu fundamentalnu poslovnu funkciju. Rad se ne zadržava na pukom opisu benefita, već kritički preispituje inherentne tenzije i rizike ove integracije. U srži ove analize leži koncept dvostruke materijalnosti kao okvira koji prodajne strategije primorava na suštinsku transparentnost, dok se AI posmatra kao moćan, ali i etički sporan alat za postizanje tih ciljeva. Kroz analizu, rad teži da ponudi nijansiran pogled na nove kompetencije i strateške pravce neophodne za uspeh u eri u kojoj se profitabilnost mora pomiriti sa odgovornošću.

Ključne reči: *menadžment prodaje, prodajni kontroling, ESG, AI, dvostruka materijalnost, poslovna etika*

JEL klasifikacija: M12, M31, Q56

Rad dostavljen: 07.09.2025.

Rad prihvaćen za objavljivanje: 17.01.2026.

1. UVOD

Prodaja je oduvek bila motor privrednih subjekata, funkcija koja direktno utiče na njihov prihod, rast i opstanak. Međutim, tradicionalna paradigma, usmerena isključivo na pronalaženje kupca i zaključivanje transakcije, više nije dovoljna. Savremeno poslovno okruženje postavlja pred menadžment prodaje suštinski izazov: kako pomiriti pritisak za postizanjem dnevnih, nedeljnih, mesečnih, kvartalnih, godišnjih ciljeva sa dugoročnim zahtevima za održivošću i etičkim poslovanjem? Odgovor na ovo pitanje leži u složenoj sintezi dva naizgled nepovezana fenomena – uspona ESG (eng. *Environmental, Social, Governance*) standarda i tehnološke revolucije koju predvodi veštačka inteligencija (eng. *artificial intelligence* - AI).

Integracija ESG principa prevazilazi domen korporativne filantropije; ona postaje komercijalna nužnost koja oblikuje percepciju kupaca, privlači investitore i diktira uslove u lancima snabdevanja. Istovremeno, AI nudi alate za do sada nezamislivu automatizaciju i analitiku, obećavajući optimizaciju prodajnih procesa. Ipak, ova sinergija nije bezuslovno harmonična. Ona otvara niz pitanja: da li AI služi istinskoj održivosti ili samo sofisticiranim *social* i *greenwashing*-u? Kako osigurati da algoritmi ne perpetuiraju društvene nejednakosti?

Iako se integracija ESG principa i AI sve češće posmatra kao prilika za unapređenje poslovnih procesa, prodajne efikasnosti i transparentnosti, ona istovremeno otvara i niz metodoloških, etičkih i operativnih izazova. Rizici poput algoritamske pristrasnosti, netransparentnosti AI modela, mogućnosti za *greenwashing* kroz automatizovano izveštavanje i povećane ranjivosti u zaštiti podataka postaju ključne tačke opreza u primeni ovih tehnologija. Zbog toga je neophodno sagledati sinergiju ESG i AI ne samo kroz prizmu koristi, već i kroz ravnotežu između inovacije, etičke odgovornosti i regulatorne usklađenosti.

Polazeći od navedenih izazova, ovaj rad nastoji da istraži i da odgovori na sledeća ključna istraživačka pitanja:

- na koji način koncept dvostruke materijalnosti redefiniše pojam vrednosti kompanije i kako se to odražava na strateške ciljeve menadžmenta prodaje;
- koji su ključni izazovi i rizici (etički, društveni i operativni) pri integraciji AI u prodajni kontroling u kontekstu ESG principa;
- koje nove kompetencije prodajnih timova postaju neophodne za uspešnu navigaciju kompleksnim zahtevima održivosti i digitalizacije?

Kroz kritički pregled literature i praktičnih primera, u radu se analizira kako koncept dvostruke materijalnosti primorava kompanije da preispitaju šta zaista znači „vrednost”, a zatim se istražuje uloga AI kao alata koji kroz prodajni kontroling može podržati, ali i potkopati ovaj napor. Kroz rad se identifikuju ključne kompetencije i strateške promene neophodne za navigaciju ovim novim, kompleksnim poslovnim pejzažom.

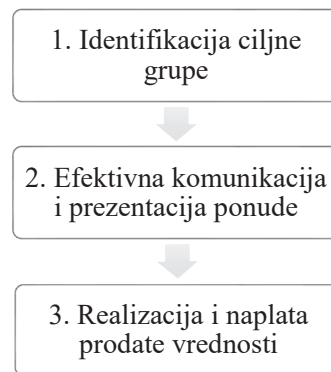
Za potrebe ovog rada primenjena je kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja kako bi se sagledali efekti integracije ESG principa i AI na prodajni kontroling i kompetencije prodajnih timova. Kvalitativni pristup obuhvata analizu studija slučaja i izveštaja kompanija, fokusirajući se na implementaciju ESG principa, digitalnih alata i AI rešenja. Kvantitativni pristup uključuje analizu dostupnih podataka o performansama prodajnih timova, tržišnoj efikasnosti, zadržavanju kupaca i pokazateljima održivosti. Studije slučaja omogućavaju detaljno sagledavanje praksi u realnom okruženju i identifikaciju ključnih izazova i koristi od primene ESG i AI u prodajnom kontrolingu. Ovaj pristup omogućava povezivanje teorijskih koncepata (dvostruka materijalnost, ESG standardi, AI u prodaji) sa praktičnim implikacijama u poslovanju.

2. EVOLUCIJA PRODAJNOG MENADŽMENTA I KONTROLINGA: OD TRADICIONALNOG KA SAVREMENOM DIGITALNOM PRISTUPU

Sušтина prodaje, koja obuhvata identifikaciju kupca, prezentaciju vrednosti i realizaciju naplate, ostaje nepromenjena bez obzira na tehnološki razvoj ili organizacioni model. Ovaj tročlani model (slika 1) predstavlja temelj svake prodajne aktivnosti, od tradicionalnih, interpersonalnih struktura do savremenih digitalnih sistema.

Razumevanje i efikasna primena ovih faza ključni su za uspešno upravljanje prodajnim procesom, obu-

Slika 1: Osnovni tročlani model prodaje



Izvor: Autori

hvatajući sve korake od inicijalnog kontakta do finansijske realizacije. Suština prodajnog procesa - identifikacija kupca, kreiranje i prezentovanje vrednosti i realizacija naplate - ostaje nepromenjena, bez obzira na tehnološke promene i organizacione modele (Sulaj & Pfoertsch, 2024). Ovaj tročlani model predstavlja temelj svake prodajne aktivnosti, od tradicionalnih ličnih interakcija do savremenih digitalnih okruženja. U digitalnoj eri, svaka faza ovog modela može biti značajno unapređena savremenim alatima i principima.

Prvi značajan iskorak u razvoju prodajnih strategija bio je prelazak sa intuitivnog na upravljanje zasnovano na podacima, što je dovelo do razvoja prodajnog kontrolinga. Analiza troškova, tržišnih pokazatelja i finansijskih trendova omogućila je objektivnije donošenje odluka i postavila temelje za savremeni pristup.

Razvoj prodajnog menadžmenta u literaturi prolazi je kroz nekoliko faza. Tradicionalne škole prodaje naglašavale su interpersonalne veštine i intuitivno donošenje odluka (Mehta et al., 2002), dok savremene teorije prodaje ističu potrebu za strukturiranim procesima, analitikom i strateškim pristupom upravljanju odnosima s kupcima (Zoltners et al., 2008). Prelazak sa subjektivnog na upravljanje zasnovano na podacima (eng. *data-driven sales*) prepoznat je kao ključni iskorak u modernom prodajnom menadžmentu (Rust & Huang, 2014). Razvoj prodajnog kontrolinga omogućio je detaljnu analizu troškova, tržišnih pokazatelja i finansijskih trendova, čime je menadžerima pružen objektivniji okvir za donošenje odluka (Schäffer & Weber, 2019).

Digitalna era je dodatno ubrzala ovu transformaciju. Tehnološki napredni privredni subjekti danas

integrišu veštačku inteligenciju za analizu podataka u realnom vremenu, predviđanje potreba kupaca i automatizaciju procesa. Paralelno, ESG principi se koriste za izgradnju poverenja i dugoročnih odnosa s kupcima, baziranih na odgovornom poslovanju (Kropp & Totzek, 2020). Prelazak sa subjektivnog odlučivanja na objektivno, obogaćeno etičkom dimenzijom, donosi jasnu diferencijaciju i konkurentsku prednost. Digitalna transformacija dala je novi zamah prodaji i kontroingu. Digitalni alati, uključujući AI, radikalno menjaju način predviđanja potražnje, segmentacije kupaca i personalizacije ponude (Wedel & Kannan, 2016). Paralelno, ESG principi, koji naglašavaju održivost i odgovorno upravljanje, sve više utiču na preferencije potrošača i reputaciju kompanija (Sadchenko et al., 2025). U literaturi se ističe da digitalizacija donosi značajne koristi, ali da prebrza ili površna implementacija digitalnih tehnologija - bez strateške transformacije - može negativno uticati na kupce i vrednost brenda (Luo & Bhattacharya, 2006). Time se otvara istraživački gap: iako postoje brojni dokazi o uticaju AI na prodajne performanse, nedovoljno je istražena integracija ESG principa i AI tehnologija u savremenom menadžmentu prodaje, posebno u kontekstu donošenja etičnih i objektivnih odluka.

Ovaj rad upravo se bavi tim spojem - sinergijom AI tehnologije i ESG principa - i njihovim uticajem na moderan prodajni menadžment. Digitalna era omogućila je da svaka faza tročlanog modela prodaje bude unapređena savremenim alatima. Privredni subjekti koriste AI za analizu podataka u realnom vremenu, predviđanje potreba kupaca i automatizaciju procesa, dok se ESG principi primenjuju za izgradnju poverenja i dugoročnih odnosa sa kupcima utemeljenih na transparentnosti i odgovornom poslovanju.

Ovde se navodi studija slučaja kompanije IKEA koja koristi AI alate za predviđanje potražnje. IKEA je povećala preciznost prognoza sa 92% na 98% i smanjila rizik od prekomerne proizvodnje (IKEA, 2021). Time je smanjen rizik od prekomerne proizvodnje, što direktno podržava ekološki aspekt ESG-a. Istovremeno, kroz implementaciju IWAY standarda i drugih ESG inicijativa, kompanija je unapredila održivost i etičnost lanca snabdevanja, što je doprinelo jačanju poverenja kupaca i lojalnosti brendu (Li, 2023, p. 198). U svom izveštaju za 2024. godinu, Ingka Group, matična firma IKEA, prikazuje značajan napredak u ESG oblasti, uključujući smanjenje emisija CO₂ za 30% u odnosu na 2016. godinu (Ingka Group, 2024, p. 56). Ove promene rezultirale su nižim operativnim troškovima, efikasnijim upravljanjem resursima i rastom poverenja kupaca, što potvrđuje isticanje iz literature

da kombinacija objektivnosti, digitalizacije i održivosti donosi konkurentsku prednost.

Savremeni modeli, posmatrani kroz perspektivu upravljanja odnosima s kupcima (eng. CRM - *Customer Relationship Management*), pomeraju fokus s pukog zatvaranja prodaje ka dugoročnom stvaranju vrednosti za obe strane. Međutim, važno je napomenuti da puka digitalizacija, bez suštinskih inovacija, može negativno uticati na zadovoljstvo kupaca i umanjiti tržišnu vrednost (Luo & Bhattacharya, 2006, p. 1). Integracija ESG principa i AI tehnologija u savremeni menadžment prodaje omogućava privrednim subjektima preciznije upravljanje podacima, donošenje objektivnijih odluka, usklađenost sa regulatornim zahtevima i očekivanjima potrošača, jačanje reputacije i konkurentske prednosti. Iako implementacija može biti izazovna zbog inicijalnih troškova i potrebe za edukacijom zaposlenih, koristi u vidu bolje tržišne pozicije i održivosti čine ove investicije opravdanim. Ova univerzalna struktura omogućava poređenje različitih prodajnih paradigmi - od tradicionalnih modela zasnovanih na ličnim odnosima do digitalnih sistema s automatizacijom i održivim praksama. Uspesšan prodajni menadžment danas podrazumeva sinergiju AI inovacija i principa održivosti, što privrednim subjektima omogućava da održe konkurentsku prednost i dugoročno stvaraju vrednost na tržištu (Vićentijević, 2024, p. 72). Time se potvrđuje da kombinacija etičnosti, podataka i tehnologije oblikuje novu paradigmu menadžmenta prodaje, zasnovanu na poverenju, transparentnosti i dugoročnoj vrednosti.

3. ESG PRINCIPI KAO NOVI TEMELJ PRODAJNE STRATEGIJE

Savremeno poslovno okruženje svedok je fundamentalnog pomaka: ESG principi transformisali su se iz nišnog koncepta u centralni element poslovne strategije i marketinga. Pored tradicionalnih determinanti poput cene i kvaliteta, potrošači, investitori i poslovni partneri danas traže transparentnost, odgovornost i održivost kao ključne vrednosti koje kompanija mora da poseduje. Ovaj prelazak s proizvodno-orijentisanog na vrednosno-orijentisani pristup stvara novu paradigmu prodaje i dugoročne konkurentske prednosti. Kompanije koje ne usvoje ove principe suočavaju se sa rizikom od *social* i *greenwashinga*, gde se održivost svodi na površnu marketinšku kampanju bez suštinskih promena u poslovanju.

Kao odgovor na rizik od *social* i *greenwashinga*, regulatorni okviri poput evropske CSRD direktive

(European Union, 2022) i globalnih IFRS standarda (IFRS Foundation, 2023) uvode koncept dvostruke materijalnosti. Ovaj princip zahteva od kompanija da analizu održivosti sprovede iz dva ugla:

- finansijska materijalnost: kako ESG faktori (npr. klimatski rizici, promene u zakonodavstvu) utiču na profitabilnost, poslovanje i vrednost kompanije?
- materijalnost uticaja: kako poslovanje kompanije utiče na spoljni svet - društvo i životnu sredinu (npr. emisije CO₂, uslovi rada u lancu snabdevanja)?

Ovaj pristup primorava prodajne timove da svoj narativ pomere s karakteristika proizvoda na njegov celokupni životni ciklus i uticaj. Umesto da samo prodaju proizvod, oni moraju da „prodaju” i dokazivu odgovornost kompanije. U regionu Srbije i šire ove inicijative podržane su nizom propisa i direktiva poput CBAM-a (eng. *Carbon Border Adjustment Mechanism*). Iako inicijalna primena ESG principa zahteva značajne investicije, dugoročno jača reputaciju, povećava kredibilitet kod domaćih i međunarodnih partnera i privlači finansijske institucije. Prodajni timovi sve češće koriste *green controlling* kao alat za optimizaciju troškova, povećanje energetske efikasnosti i smanjenje poslovnih rizika.

Na konferenciji o prodajnom kontrolingu u Beogradu potvrđeno je da 61% malih i srednjih preduzeća u Srbiji poseduje ESG strategiju, iako samo 22% njih izveštava prema zvaničnim standardima (Ambipak, 2024). Ovo ukazuje na značaj upravljačkog (G) aspekta ESG-a, koji se pokazao kao ključan za uspešnu primenu ekoloških i društvenih faktora.

U uslovima globalne transformacije tržišta, gde se odluke donose na osnovu vrednosti, ESG principi postaju ključni instrument diferencijacije. Kompanije koje aktivno ulažu u smanjenje emisija, obnovljive izvore energije i cirkularnu ekonomiju, šalju jasnu poruku da su deo rešenja, a ne problema. Takve prakse privlače ne samo mlađe generacije potrošača već i institucionalne investitore. Društveni aspekt (S), koji uključuje promociju jednakosti i zaštitu radničkih prava, dodatno jača socijalni kapital kompanije, dok upravljački aspekt (G), kroz transparentno korporativno upravljanje, gradi poverenje i pozicionira kompaniju kao pouzdanog partnera.

ESG komunikacija postaje esencijalni deo konkurentske strategije, posebno u segmentima gde su potrošači osetljivi na održivost (Serhane, 2025). U literaturi se ističe da objavljivanje ESG podataka snažno podstiče razvoj održivih finansija i zelenih inovacija, koje se manifestuju kroz zelene kredite i patente (Rauf et al., 2024). Ovaj pomak ka održivoj maloprodaji, vo-

đen promenom sistema vrednosti potrošača, postao je centralni faktor koji oblikuje ponašanje pri kupovini (Nilkant et al., 2025).

Da bi ilustrovali kako teorijski principi ESG integracije funkcionišu u praksi i kako oblikuju prodajnu strategiju, kao studiju slučaja razmatramo kompaniju Patagonia, koja predstavlja ekstremno, ali vrlo ilustrativno, uspešan model primene ESG principa. Kompanija Patagonia predstavlja ekstremno, ali ilustrativno, uspešan model primene ESG principa kao temelja prodajne strategije. Njena filozofija poslovanja, koja se protivi brznoj modi i promovise popravku odeće, direktno se distancira od tradicionalne prodajne logike. Patagonia koristi reciklirane materijale u većini proizvoda i aktivno promovise kampanje poput „kupuj manje” (Patagonia, 2024a). Njen društveni aspekt manifestuje se kroz transparentno izveštavanje o uslovima rada i podršku Fair Trade sertifikaciji (Patagonia, 2024c). Upravljački aspekt je najizraženiji kroz prebacivanje vlasništva na neprofitnu fondaciju koja koristi sav profit za zaštitu prirode (Patagonia, 2024b), što čini kompaniju jedinstvenom.

Ovaj model pokazuje da autentična posvećenost ESG principima može biti moćan komercijalni adut, stvarajući duboku lojalnost kupaca i jasnu tržišnu prednost. Ipak, važno je napomenuti da je takav model, omogućen specifičnom vlasničkom strukturom, teško replicirati u većini korporativnih okruženja. To ukazuje na realne granice i izazove implementacije, ali istovremeno potvrđuje da je autentičnost i doslednost u primeni ESG principa preduslov za održivu konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

4. ULOGA AI U PRODAJNOM KONTROLINGU

Kompleksnost savremenog tržišta primorava prodajni controlling na evoluciju – prelazak sa reaktivne analize istorijskih podataka na proaktivno upravljanje budućim prilikama. U ovoj transformaciji, veštačka inteligencija (AI) se nameće kao ključna tehnologija, sposobna da fundamentalno promeni način na koji privredni subjekti upravljaju prodajnim aktivnostima. Tradicionalni pristupi, zasnovani na ručnoj analizi i retrospektivnim izveštajima, ustupaju mesto automatizovanim, prediktivnim i adaptivnim sistemima koji obećavaju brže i preciznije odlučivanje.

Potencijal veštačke inteligencije leži u njenoj sposobnosti da integriše i analizira ogromne količine podataka iz različitih izvora – CRM sistema, ERP platformi, digitalnih kanala i tržišnih analiza – i to

u realnom vremenu. Kroz primenu sofisticiranih algoritama, AI otključava nove nivoe uvida i podržava prodajni kontroling na više ključnih načina. Umesto pukog praćenja ostvarenih rezultata, AI omogućava prediktivnu analitiku prodajnih trendova i ponašanja kupaca, anticipirajući buduće potrebe tržišta. Dalje, omogućava dubinsku personalizaciju prodajnih strategija, nudeći konkretne preporuke za kros-prodaju i mikro-segmentaciju. Konačno, sistemi zasnovani na AI mogu automatski detektovati tržišne prilike i potencijalne rizike znatno brže od ljudskih analitičara, omogućavajući proaktivno delovanje (Huang & Rust, 2021). Privredni subjekti koji uspešno integrišu ove mogućnosti osnažuju svoje prodavce da efikasnije i češće zaključuju poslove, čime AI postaje ključan faktor konkurentske prednosti.

Međutim, ova tehnološka moć nije bez uslovna i nosi sa sobom duboke izazove koji se ne smeju zanemariti. Prelazak na AI kontroling zahteva značajne inicijalne investicije, razvoj novih veština unutar timova i rešavanje složenih pitanja integracije podataka i zaštite privatnosti. Mnogi privredni subjekti, umesto da razvijaju sopstvena rešenja, odlučuju se za nabavku

od eksternih dobavljača, čime ubrzavaju implementaciju, ali istovremeno postaju zavisni od kvaliteta i prilagodljivosti tuđe tehnologije.

Ipak, najdublji izazovi su etičke i strateške prirode. Algoritmi, trenirani na postojećim podacima, mogu da reprodukuju i pojačaju društvene predrasude, vodeći ka diskriminatornom targetiranju. Pored toga, problem transparentnosti, poznat kao fenomen „crne kutije”, gde čak ni eksperti ne mogu u potpunosti objasniti proces donošenja odluka algoritma, u direktnoj je suprotnosti sa zahtevima za odgovornošću koje nameću ESG standardi (Vlačić et al., 2021). Na strateškom nivou, preveliko oslanjanje na automatizaciju nosi rizik od atrofije ključnih ljudskih veština – empatije, intuicije i sposobnosti izgradnje istinskog poverenja sa klijentom.

Da bismo sistemizovali ključne aspekte uloge AI u prodajnom kontrolingu, u tabeli 1 su sumirane osnovne funkcije, benefiti, izazovi i preporuke za implementaciju AI u ovom domenu. Ovaj pregled pruža jasan uvid u transformaciju tradicionalnog kontrolinga u moderni, digitalno podržani sistem, kao i praktične implikacije za poslovne subjekte.

Tabela 1: Ključni aspekti primene AI u prodajnom kontrolingu

Tema	Opis	Ključni benefiti / izazovi	Napomena / preporuke
Definicija i značaj AI u prodaji	AI kao inovativni alat za unapređenje prodajnog kontrolinga, prelazak sa tradicionalnih metoda na automatizovane sisteme	Omogućava prediktivno i adaptivno upravljanje prodajom	AI menja način donošenja odluka u realnom vremenu
Tradicionalni kontroling vs. AI-kontroling	Tradicionalni pristup: istorijski podaci, ručna analiza; AI pristup: real-time analiza i prediktivni modeli	Veća preciznost, brzina i efikasnost u radu	Potreban prelaz sa retrospektivne na proaktivnu analitiku
Funkcije AI u prodajnom kontrolingu	Real-time prikupljanje i analiza podataka iz CRM, ERP, digitalnih kanala	Prediktivna analitika, personalizacija strategija, automatsko otkrivanje prilika	AI podržava strateško planiranje i segmentaciju tržišta
Doprinos AI unapređenju prodaje	Identifikacija uskih grla, optimizacija resursa, analiza performansi timova, preciznije budžetiranje	Povećava efikasnost, motivaciju i profitabilnost	AI omogućava bolje upravljanje ljudskim i materijalnim resursima
Uticaj na poslovne rezultate	Rast prihoda, smanjenje troškova, povećanje agilnosti u donošenju odluka	Direktna veza između AI i konkurentske prednosti	Povećava otpornost i prilagodljivost kompanije
Izazovi implementacije AI	Visoki troškovi, potreba za kvalifikovanim kadrom, integracija podataka, zaštita privatnosti	Rizik prevelikog oslanjanja na automatizaciju, tehnološki zahtevi	Preporučuje se postepena implementacija i edukacija zaposlenih
Preporuke za uspešnu integraciju AI	Kombinovanje tehnologije sa ljudskim faktorom, kontinuirana edukacija, razvoj fleksibilnih sistema	Balans između automatizacije i ljudskog nadzora	Ulaganje u obuku i upravljanje promenama ključno za dugoročni uspeh

Izvor: Autori

Tabela 1 jasno pokazuje da primena AI u prodajnom kontrolingu donosi višestruke koristi, uključujući unapređenje efikasnosti, preciznije planiranje i bržu identifikaciju tržišnih prilika. S druge strane, izazovi poput visokih troškova implementacije, potrebe za kvalifikovanim kadrom i upravljanja integracijom tehnologije i ljudskog faktora ne smeju biti zanemareni. Uspesna primena AI zahteva strateški pristup, kontinuiranu edukaciju zaposlenih i postepenu implementaciju, uz balansiranje automatizacije i ljudske kontrole. Upravo u tom kontekstu, razumevanje kulturnih dimenzija i obrazaca ponašanja potrošača postaje ključno za maksimalno iskorišćenje potencijala AI u prodajnom kontrolingu, jer omogućava da tehnološka rešenja budu usmerena na potrebe tržišta i očekivanja kupaca. Analiza odnosa između nacionalne kulture, načina života potrošača i njihovog uticaja na donošenje odluka pokazuje da je izbegavanje neizvesnosti ključna determinanta ponašanja kupaca (Marinković et al., 2024, p. 252). Zbog toga se preporučuje kreiranje marketinških strategija i transparentnih procesa kupovine koji uvažavaju kulturalni okvir i omogućavaju preciznije targetiranje, što je posebno značajno u prelasku sa tradicionalne prodaje ka digitalnom kontrolingu uz ESG i AI. U kontekstu prodajnog kontrolinga, strategije prodaje i komunikacije zahtevaju sve veću pažnju menadžera kako bi bile usklađene sa promenama u procesima donošenja odluka kupaca, percepcijom vremena i poverenjem koje oblikuje primena AI (Vlačić et al. 2021, p. 203).

Stoga, AI u prodajnom kontrolingu ne treba posmatrati kao magično rešenje, već kao moćan alat čija vrednost zavisi od načina na koji se njime upravlja. Uspesna implementacija zahteva pažljivu ravnotežu između automatizacije i ljudskog nadzora, između efikasnosti vođene podacima i etičkog promišljanja. Kontinuirano prilagođavanje i kritička evaluacija postaju neophodan uslov za iskorišćavanje punog potencijala veštačke inteligencije, pretvarajući je iz pukog tehnološkog trenda u održivi element moderne prodajne strategije.

5. SINERGIJA ESG I AI U RAZVOJU DIGITALNOG PRODAJNOG KONTROLINGA

U dinamičnom poslovnom okruženju, integracija ESG principa i AI tehnologija postala je nezaobilazan pristup u transformaciji prodajnog menadžmenta. ESG standardi usmeravaju privredne subjekte ka održivom poslovanju, dok AI pruža mogućnosti za sofisticira-

nu analitiku, automatizaciju i prediktivno donošenje odluka. S obzirom na to da se AI sve više integriše u ključne sektore, transparentnost i poverenje u AI sisteme postaju kritični (Bhatia et al., 2024). Prodajni menadžment, koji prati i optimizuje prodajne procese i profitabilnost, idealno je područje za sinergiju ESG principa i AI tehnologija, što direktno doprinosi boljoj poslovnoj efikasnosti i održivosti.

Ova sinergija donosi višestruke koristi koje oblikuju budućnost poslovanja i omogućavaju privrednim subjektima da grade konkurentsku prednost kroz održivost i inovaciju. Ključne koristi su:

- povećanje transparentnosti i odgovornosti: AI omogućava praćenje i izveštavanje o ESG performansama u realnom vremenu, što je ključno za izgradnju poverenja kod kupaca i investitora;
- unapređeno razumevanje kupaca: analiza velikih baza podataka o preferencijama kupaca omogućava stvaranje personalizovanih ponuda koje odražavaju njihove vrednosti u pogledu održivosti, jačajući tako lojalnost;
- precizno ciljanje tržišta: korišćenje ESG kriterijuma za segmentaciju tržišta omogućava privrednim subjektima da se usredsrede na klijente koji dele njihove vrednosti, što rezultira efikasnijim prodajnim strategijama;
- optimizacija operativnih procesa: automatizacija rutinskih prodajnih zadataka i inteligentna podrška odlučivanju, koju pruža AI, doprinose većoj efikasnosti i smanjenju operativnih troškova.

Iako je primena ESG principa u kombinaciji sa AI još uvek u ranoj fazi kod većine malih i srednjih preduzeća, trend je jasan. Postoje dokazi o povećanju produktivnosti i konkurentnosti. Međutim, važno je istaći da ljudski faktor ostaje centralan za strateško donošenje odluka i uspostavljanje poverenja. Uloga prodajnog menadžmenta se menja pod uticajem digitalizacije, omogućavajući efikasniju analizu podataka i podršku u implementaciji ESG i AI principa (Vinšalek Stipić i Pavlović, 2023). Kao savetodavna podrška menadžmentu, kontroling mora kontinuirano da prati najnovije trendove i tehnologije kako bi uspešno odgovorio na brojne zahteve korisnika (Sesar i sar., 2023, p. 188). Stoga je ključno razumeti kako se ESG principi i AI mogu integrisati u prodajni kontroling radi ostvarivanja ovih koristi i savladavanja izazova savremenog poslovanja.

Da bismo jasno sagledali ključne oblasti u kojima ova sinergija donosi najviše koristi, prikazujemo pregled osnovnih aspekata i njihovih efekata na prodajni kontroling.

Tabela 2: Ključne koristi integracije ESG principa i AI u menadžmentu prodaje

Aspekt integracije	Opis dodate vrednosti	Primer primene
Transparentnost	Real-time monitoring ESG performansi	Izveštaji o emisiji CO ₂ za kupce
Analitika kupaca	Dubinska analiza promena u preferencijama potrošača	Personalizovane zelene ponude
Precizno ciljanje	Fokusna ESG vrednosti u segmentaciji tržišta	Privredni subjekti sa ekološkim pristupom poslovanju
Automatizacija	Optimizacija procesa kroz AI podršku	Automatizovana prodaja i upravljanje zalihama
Održivost i konkurentnost	Sinergijsko jačanje brenda kroz ESG i AI	Pozicioniranje kao lider u održivosti

Izvor: Autori

Tabela 2 ilustruje kako povezivanje ESG vrednosti sa AI tehnologijama omogućava privrednim subjektima da bolje odgovore na zahteve tržišta i regulatorne standarde, unaprede efikasnost i preciznost u prodaji, ali i da izgrade dugoročnu održivost i poverenje kod svojih kupaca. Usvajanje ovih principa postaje ključni faktor konkurentne prednosti u savremenom poslovnom okruženju.

Pored brojnih koristi, integracija ESG i AI nosi i određene rizike, koji mogu ugroziti verodostojnost poslovanja:

- rizik od *greenwashing*-a i algoritamskog *greenwashing*-a: ako se AI modeli koriste za kreiranje ESG narativa bez adekvatnih verifikacionih mehanizama, postoji mogućnost kreiranja lažne slike održivosti;
- etički rizici i diskriminacija: neadekvatno trenirani modeli mogu perpetuirati društvene nejednakosti, posebno pri segmentaciji kupaca ili oceni ESG uticaja;
- nedostatak transparentnosti AI modela: kompleksni algoritmi (posebno *deep learning*) otežavaju objašnjavanje odluka, što je problematično u kontekstu ESG zahteva za odgovornost i proverljivost;
- operativni rizici: prekomerna automatizacija prodajnih procesa može dovesti do gubitka institucionalnog znanja i sužavanja strateške uloge ljudskog faktora;
- rizici poverljivosti podataka: integracija velikih baza podataka o kupcima i ESG performansama povećava izloženost organizacije rizicima narušavanja privatnosti i *cyber* bezbednosti.

Zbog toga je neophodno uspostaviti sistem kontrole, uključujući etičke smernice za razvoj i primenu AI, redovne revizije algoritama i transparentne metodologije merenja ESG uticaja.

6. KOMPETENCIJE PRODAJNIH TIMOVA: TRADICIONALNE NASPRAM SAVREMENIH

Menadžment prodaje se mora prilagoditi promenama i postati proaktivan inicijator inovacija. U uslovima povećane konkurencije i rastuće složenosti poslovnog okruženja, vrednovanje kompetencija na višim hijerarhijskim nivoima dobija novu dimenziju. Visina naknada na menadžerskim i rukovodećim pozicijama ne može se objasniti isključivo stručnim ili tehničkim znanjima, budući da se sa rastom odgovornosti menja i priroda same uloge. Fokus se pomera sa neposrednog izvršavanja zadataka ka koordinaciji, integraciji i usmeravanju organizacionih resursa u skladu sa dugoročnim ciljevima.

Istorijski posmatrano, poslovne organizacije su funkcionisale u relativno stabilnom okruženju, uz jasno definisane hijerarhije i dugoročne oblike saradnje. Takav kontekst je podsticao razvoj rukovodilačkih kompetencija zasnovanih na poverenju, kontinuitetu i međuljudskim odnosima, pri čemu je upravljanje ljudima predstavljalo ključni oslonac održivosti poslovanja.

Savremeni organizacioni modeli razvijaju se u znatno dinamičnijem ambijentu, koji zahteva brzu adaptaciju, fleksibilne strukture i stalno unapređenje poslovnih procesa. Ipak, iskustvo pokazuje da dugoročna efikasnost i stabilnost ne proizlaze iz same agilnosti, već iz sposobnosti rukovodilaca da uspostave ravnotežu između operativne ekspertize, strateškog promišljanja i upravljanja ljudskim potencijalima.

Uloga lidera više nije samo da „znaju posao”, već da osiguraju da timovi funkcionišu kao dobro uigrana celina, da korisničko iskustvo bude dosledno, da gradi i održava odnos sa klijentima i da se strateški ciljevi prevode u svakodnevne akcije.

Tehničke kompetencije i poznavanje proizvoda (usluge) koja se pruža – i dalje neizostavna osnova za svakog visoko pozicioniranog profesionalca, tehnič-

ka stručnost danas ima drugačiju ulogu nego ranije. On mora biti sposoban da razume, analizira i upravlja ključnim poslovnim procesima - ne da bi ih sam sproveo, već da bi ih efikasno usmeravao, unapređivao i povezivao sa širim organizacionim ciljevima. Upravljanje procesima postaje alat za ostvarivanje održive efikasnosti, a ne puka tehnička rutina. Ova sposobnost direktno se naslanja na sledeću ključnu kompetenciju.

Upravljanje ljudima - nijedan proces ne funkcioniše bez ljudi koji ga sprovode. Razumevanje tehničkih i procesnih aspekata rada omogućava liderima da preciznije usmeravaju i podrže svoje timove, donose odluke, koje uvažavaju realne izazove na terenu i grade kulturu poverenja i zajedničke odgovornosti. Zna ti kako motivisati, razvijati, zadržati i zaštititi ljude u zahtevnim uslovima – to je ono što izdvaja vrhunске rukovodioce. Empatija, emocionalna inteligencija i sposobnost da se čuje svaka perspektiva postaju neprocenjivi alati.

Menadžment odnosa sa klijentima i partnerima - u eri personalizovanih usluga i hiper-konkurencije, sposobnost da se izgradi dugoročni, poverljivi odnos sa klijentima - bilo da su to korisnici softverskih rešenja, kupci industrijskih mašina ili distributeri u lancu snabdevanja - ima ogroman strateški značaj. Lider često mora preuzeti ulogu glavnog pregovarača, diplomate i zaštitnog lica kompanije. Visoko pozicionirani kadrovi danas moraju razumeti širu sliku - tržišne trendove, regulatorni kontekst, promene u ponašanju korisnika, ali i unutrašnju dinamiku kompanije. Oni su ti koji usmeravaju brod kroz kompleksne izazove modernog poslovanja.

Gledajući koje kompetencije donose tržišnu prepoznatljivost i visoku zaradu, neminovno se nameće zaključak: ono što savremeno tržište traži na vrhu organizacije često je isto ono što je tradicionalni biznis negovao decenijama.

Bez obzira da li govorimo o IT industriji, proizvodnim sektorima, finansijama ili zdravstvu, poslovni svet sve više ceni lidere koji znaju da spajaju suštinsku stručnost sa ljudskom dimenzijom vođenja. Visoke zarade više nisu samo nagrada za tehničku izvrsnost - one postaju priznanje za sposobnost da se kombiniuje mudrost tradicionalnih vrednosti sa zahtevima savremenog tržišta. U eri tehnologije i automatizacije, ljudske veštine postaju najcenjeniji resurs (Lazarević i Davidović, 2025).

Kontroling kao menadžerska usluga mora se prilagoditi promenama u menadžmentu i postati proaktivan inicijator inovacija. Važnost inovacija za održivost poslovnog subjekta i primena AI ogleđa se i u praksi profesionalnog kontrolinga. Kao servis koji menadžmentu pruža transparentne informacije neophodne za donošenje odluka, kontroling treba da uskladi svoj fokus i aktivnosti s potrebama menadžmenta (Vitezić & Vitezić, 2015).

Za jasnije razumevanje promena u potrebnim kompetencijama, u nastavku je prikazano poređenje ključnih veština i znanja tradicionalnih i savremenih prodajnih timova.

Uloga menadžmenta ključna je u prevodenju koncepta dvostruke materijalnosti u operativnu realnost. Menadžment je odgovoran za strateško definisanje i integraciju ESG principa u sve poslovne procese, ne

Tabela 3: Poređenje kompetencija tradicionalnih i savremenih prodajnih timova

Aspekt kompetencija	Tradicionalni prodajni timovi	Savremeni prodajni timovi (uključujući nove kompetencije)
Tehničke veštine	Osnovno poznavanje proizvoda i usluga	Napredno korišćenje digitalnih alata (CRM, analitika podataka, AI), <i>data literacy</i> (Aleksić et al., 2025)
Komunikacijske veštine	Lični kontakti, direktna prodaja, pregovaranje	Višekanalna komunikacija, digitalni marketing, prilagođavanje komunikacije ESG vrednostima
Analitičke sposobnosti	Ograničena analiza tržišta i kupaca	Dubinska analiza podataka, prediktivna analitika, segmentacija prema ESG kriterijumima, <i>AI ethics awareness</i> (An et al., 2024)
Znanje o održivosti (ESG)	Retko ili minimalno prisutno	Obavezno poznavanje ESG principa, sposobnost prezentovanja održivih vrednosti kupcima
Fokus na kupca	Zadovoljstvo kupca kroz proizvode/usluge	Izgradnja dugoročnih odnosa zasnovanih na poverenju, transparentnosti i društvenoj odgovornosti
Pristup radu / organizacija tima	Reaktivan, fokusiran na trenutne ciljeve	Proaktivan, fokusiran na inovacije, agilnost, prilagođavanje promenama, upravljanje hibridnim timovima (Blagojević & Kecman, 2025)
Uloga u timu / leadership	Izvršenje zadataka i realizacija prodaje	Partnerstvo u strateškom planiranju i donošenju odluka, uključivanje u ESG i AI inicijative, <i>digital leadership</i> (Kovačević et al., 2025)

Izvor: Autori

samo kao puku obavezu, već kao temelj prodajne strategije. Ta strateška nit povezuje finansijske performance sa uticajem na društvo i životnu sredinu. Uspostavljanje efikasnih sistema za prikupljanje podataka o emisijama CO₂, pravednim radnim praksama i etičnosti lanca snabdevanja spada pod direktnu odgovornost menadžmenta.

Menadžment prodaje mora da osigura da prodajni timovi poseduju potrebne veštine za komunikaciju o tim temama, pretvarajući ih u konkurentsku prednost. U svetu u kojem se sve više prepoznaje opasnost od *greenwashing*-a, uloga menadžmenta je da osigura da se nepromenljiva posvećenost održivosti odražava u svakom segmentu poslovanja, gradeći tako poverenje i reputaciju.

Pored tradicionalnih kompetencija, savremeni prodajni timovi moraju razvijati nove ključne veštine, uključujući digitalnu pismenost i analitičke sposobnosti za rad sa podacima (*data literacy*), svest o etičkim implikacijama veštačke inteligencije (*AI ethics awareness*) i sposobnost upravljanja hibridnim timovima, kako bi se uspešno integrisali ESG principi i AI tehnologije u svakodnevne poslovne procese.

Iz prikazane komparacije u tabeli 3 jasno je da savremeni prodajni timovi zahtevaju znatno širi spektar veština, naročito u oblasti digitalnih tehnologija i ESG principa. Ove kompetencije ih čine ključnim akterima u ostvarivanju konkurentске prednosti u savremenom digitalnom okruženju.

7. ZAKLJUČAK

Tranzicija ka digitalnom prodajnom kontrolingu predstavlja fundamentalnu promenu paradigme, daleko od puke tehnološke nadogradnje. Ona odražava šire preoblikovanje poslovne filozofije, u kojoj se efikasnost i korporativna odgovornost više ne posmatraju kao suprotstavljeni, već kao komplementarni imperativi savremenog upravljanja. U takvom okruženju integracija ESG principa i AI stvara moćan, ali istovremeno i nestabilan spoj. Sinergija između ova dva domena nudi ogromne mogućnosti za optimizaciju prodajnih procesa, jačanje reputacije i izgradnju konkurentске prednosti, ali istovremeno proizvodi niz rizika - od *greenwashing*-a, preko algoritamskih pristranosti, do etičkih zloupotreba AI tehnologija. Uspes stoga ne leži u nekritičkom usvajanju digitalnih alata, već u sposobnosti organizacije da vodi promišljen i informisan dijalog između imperativa efikasnosti i principa odgovornog poslovanja.

Odgovor na prvo istraživačko pitanje pokazuje da koncept dvostruke materijalnosti predstavlja nezaobi-

lazan okvir za ovaj dijalog. Analiza potvrđuje da vrednost kompanije više ne može biti definisana isključivo kroz finansijske izveštaje i tradicionalne finansijske metrike. Ona podrazumeva širu odgovornost prema društvu i životnoj sredini, što direktno utiče na redefinisane strateških ciljeva menadžmenta prodaje. Uloga menadžmenta postaje presudna u prevođenju apstraktnih ESG ciljeva u operativnu realnost, osiguravajući transparentnost, doslednost i dugoročno poverenje zainteresovanih strana.

Drugo istraživačko pitanje ukazuje da primena AI u prodajnom kontrolingu donosi značajne koristi, ali i ozbiljne rizike. AI može omogućiti preciznu analitiku, sofisticirano rangiranje kupaca, prediktivno planiranje i merenje ESG performansi. Međutim, bez jasnih etičkih smernica i robusnih kontrolnih mehanizama, AI sistemi mogu perpetuirati društvene nejednakosti, narušiti poverenje kupaca i poslužiti kao instrument sofisticiranog *greenwashing*-a. Upravo zato integracija AI i ESG zahteva visoku transparentnost algoritama, etički nadzor i stalno prilagođavanje regulatornim standardima.

Treće istraživačko pitanje potvrđuje da prodajni timovi moraju proći kroz duboku transformaciju kompetencija. Tradicionalni prodavac, fokusiran na realizaciju transakcija, ustupa mesto savremenom profesionalcu koji poseduje hibridni set veština: digitalnu i analitičku pismenost, razumevanje ESG standarda, etičke kompetencije, sposobnost interpretacije podataka i strateško promišljanje. Njihova uloga više nije samo postizanje ciljeva, već i čuvanje reputacije, izgradnja odnosa poverenja i komunikacija vrednosti kompanije kroz prizmu dvostruke materijalnosti.

Teorijski doprinos rada ogleda se u analitičkom povezivanju ESG koncepta, dvostruke materijalnosti i AI tehnologija u okviru savremenog prodajnog menadžmenta, što predstavlja relativno novu i nedovoljno istraženu oblast. Praktične implikacije pokazuju da privredni subjekti koji uspešno kombinuju tehnološke inovacije i održive prakse ostvaruju stabilniji rast, veću tržišnu otpornost i bolju reputaciju kod kupaca i investitora. Preporuka za kompanije je jasna: investirati podjednako u tehnologiju i u ljude, razvijati kulturu etičke odgovornosti i uspostaviti jasne kontrole nad AI sistemima. Analiza studija slučaja IKEA i Patagonia ukazuje na nekoliko ključnih nalaza:

- sinergija ESG i AI značajno povećava efikasnost prodajnog kontrolinga, omogućavajući precizno predviđanje potražnje, optimizaciju resursa i bolju segmentaciju tržišta;

- rizici integracije uključuju mogućnost *greenwashing*-a, etičkih zloupotreba AI i preopterećenje informacijama;
- kompetencije prodajnih timova moraju se razvijati u skladu sa digitalnom transformacijom:
 - *data literacy* - sposobnost analize i interpretacije podataka iz različitih izvora;
 - *AI ethics awareness* - razumevanje etičkih implikacija korišćenja AI u poslovanju;
 - upravljanje hibridnim timovima - koordinacija timova sa kombinacijom digitalnih i tradicionalnih veština.

Implementacija ESG i AI inicijativa vodi ka povećanju konkurentne prednosti, jačanju brenda i dugoročnoj održivosti poslovanja. Ovi rezultati pokazuju da kombinacija teorijskih principa i praktičnih primera može poslužiti kao vodič za kompanije koje žele da unaprede prodajni menadžment, usklade ga sa ESG standardima i optimizuju kroz AI alate.

Istraživanje u radu ipak ima određena ograničenja. Analiza se dominantno oslanja na literaturu i studije

slučaja velikih međunarodnih kompanija, što može ograničiti primenljivost zaključaka na mala i srednja preduzeća. Takođe, rapidna evolucija AI tehnologija i dinamične izmene u ESG regulativi čine da su rezultati vremenski osetljivi i da zahtevaju periodična ažuriranja.

Buduća istraživanja trebalo bi usmeriti na empirijsku analizu učinaka integracije AI i ESG u različitim industrijama, kao i na razvoj modela prodajnog kontrolinga koji istovremeno optimizuju finansijske i održive performanse. Poseban pravac istraživanja treba posvetiti percepciji kupaca o etičnosti AI alata u prodajnom procesu, kao i razvoju okvira za identifikaciju rizika algoritamskih pristrasnosti.

Sveukupno posmatrano, put ka digitalnom i održivom prodajnom menadžmentu zahteva holistički pristup u kojem se tehnologija, ljudi i etički principi usklađuju u jedinstvenu poslovnu filozofiju. Samo takav pristup može obezbediti da transformacija bude ne samo profitabilna, već i društveno odgovorna, stvarajući dugoročnu vrednost za sve zainteresovane strane.

Reference

1. Aleksić, V., Mandić, M., & Ivanović, M. (2025). Aligning the operationalization of digital competences with perceived AI literacy: The case of HE students in IT engineering and teacher education. *Education Sciences*, 15(12), 1582. <https://doi.org/10.3390/educsci15121582>
2. Ambipak. (2024). *Konferencija: Prodaja i prodajni kontroling - kako ESG koncept utiče na prodajne rezultate*. Preuzeto sa: <https://www.ambipak.rs/ufokusu/dogadjaji/konferencija-prodaja-i-prodajni-kontroling-kako-esg-koncept-utice-na-prodajne-rezultate/>
3. An, M., Lin, J., & Luo, X. (2024). The impact of human AI skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, 182, 114786. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114786>
4. Bhatia, S., Mittal, V., & Sabharwal, S. (2024). Building Trust and Transparency in AI: A Review of Explainable AI and its Ethical Implications. *2024 International Conference on Emerging Technologies and Innovation for Sustainability (EmerGIN)*, 650-655. <https://doi.org/10.1109/emergin63207.2024.10961081>
5. Blagojević, S., & Kecman, A. (2025). Impact of digital transformation on the efficiency of business communication in hybrid work environments. *Economics, Entrepreneurship and Management Research*, 4(1), 24-30. <https://doi.org/10.62907/eemr250401024b>
6. European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*, L 322, 15-80.
7. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
8. IFRS Foundation. (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. Preuzeto sa: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
9. IKEA. (2021). *Using AI for smarter demand forecasting*. Preuzeto sa: <https://www.ikea.com/global/en/stories/design/using-artificial-intelligence-for-smarter-demand-forecasting-210527/>
10. Ingka Group. (2024). *Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report FY24*. Preuzeto sa: https://www.ingka.com/static/ingkagroup_annualsummaryandsustainabilityreport_fy24.pdf
11. Kovačević, M., Dagen, T., & Rajter, M. (2025). Leading AI-driven student engagement: The role of digital leadership in higher education. *Education*

- Sciences*, 15(6), 775. <https://doi.org/10.3390/educsci15060775>
12. Kropp, E., & Totzek, D. (2020). How institutional pressures and systems characteristics shape customer acceptance of smart product-service systems. *Industrial Marketing Management*, 91, 468-482. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.008>
 13. Lazarević, B., i Davidović, V. (2025). *Tradicionalni vs. savremeni modeli upravljanja biznisom*. Preuzeto sa: <https://ekonomski.net/tradicionalni-vs-savremeni-modeli-upravljanja-biznisom.html>
 14. Li, Y. (2023). Investigate the Impact of Supply Chain Sustainability Transformation on Enterprises: Case Study of IKEA. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 65, 195-200. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/65/20231631>
 15. Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>
 16. Marinković, V., Lazarević, J., & Šapić, S. (2024). The role of national culture and lifestyle in shaping consumer behavior. *Marketing*, 55(4), 245-257. <https://doi.org/10.5937/mkng2404245M>
 17. Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00159-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00159-6)
 18. Nilkant, D., Kumar, S. H., Kiran, P., & Ghosal, S. (2025). Transforming Retail: The Future of Sustainable Consumer Shopping Habits and Business Practices. In T. Tarnanidis, E. Papachristou, M. Karypidis, & V. K. Manda (Eds.), *Sustainable Practices in the Fashion and Retail Industry* (pp. 1-32). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9959-0.ch001>
 19. Patagonia. (2024a). *Environmental Impact*. Preuzeto sa: <https://www.patagonia.com/environmental-responsibility-materials/>
 20. Patagonia. (2024b). *Our Environmental Impact Programs*. Preuzeto sa: <https://www.patagonia.com/our-responsibility-programs.html>
 21. Patagonia. (2024c). *Social Responsibility*. Preuzeto sa: <https://www.patagonia.com/social-responsibility/>
 22. Rauf, F., Wanqiu, W., Naveed, K., Qadri, S. U., & Ali, M. S. E. (2024). How ESG reporting is affected by sustainable finance and green innovation: moderating role of sales growth. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(5), 7246-7263. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-31479-4>
 23. Rust, R. T., & Huang, M. H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206-221. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0836>
 24. Sadchenko, E., Gayvoronska, I., & Shmagina, V. (2025). Интеграція esg-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, (1(52)), 262-268. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>
 25. Schäffer, U., & Weber, J. (2019). Digitalization will radically change controlling as we know it. In U. Schäffer (ed.), *Behavioral Controlling: Anniversary Volume in Honor of Jürgen Weber* (pp. 159-168). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25983-9_10
 26. Serhane, S. (2025). The Multifaceted Nature of Corporate Social Responsibility: Exploring the Economic, Legal, Ethical, and Philanthropic Dimensions. *Business Ethics and Leadership*, 9(1), 230-239. [http://doi.org/10.61093/bel.9\(1\).230-239.2025](http://doi.org/10.61093/bel.9(1).230-239.2025)
 27. Sesar, V., Martinčević, I., i Jajalo, A. (2023). Kontroling 4.0 u vrijeme primjene novih tehnologija. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 11(1), 173-191. <https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.10>
 28. Sulaj, K., & Pfoertsch, W. (2024). Introducing 5es marketing-mix: A new framework for effective marketing in the digital age. *Academy of Strategic Management Journal*, 23(2), 1-15.
 29. Vičentijević, K. (2024). Uloga green kontrolinga u kreiranju ESG izveštaja. U: Z. Agić (Ur.), *Zbornik radova Naučni skup „Računovodstvo i revizija u teoriji i praksi“* (str. 67-76). Banja Luka: Banja Luka College. DOI: 10.7251/ZRRTP2401067V
 30. Vinšalek Stipić, V. i Pavlović, Lj. (2023). Važnost funkcije kontrolinga za potrebe strateškog planiranja u uvjetima digitalizacije. U: V. Ružić (Ur.), *Zbornik radova 3. Međunarodne znanstveno stručne konferencije „Nasljeđe Nikole Tesle – integracija digitalnih rješenja“* (str. 129-140). Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću.
 31. Vitezić, N., & Vitezić, V. (2015). A conceptual model of linkage between innovation management and controlling in the sustainable environment. *Journal of Applied Business Research*, 31(1), 175-184. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i1.8999>
 32. Vlačić, B., Corbo, L., Silva, S., & Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 187-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.055>
 33. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of marketing*, 80(6), 97-121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
 34. Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280201>

Abstract

Challenges of integrating ESG principles and artificial intelligence in sales management

Biljana Lazarević, Veljko Davidović,
Kosana Vićentijević, Merisa Kurtanović

Sales management is at a crossroads, facing a dual pressure: the demand for digital efficiency and the imperative of corporate responsibility. This paper explores the complex transition from traditional sales models to digital controlling, analyzing how the principles of sustainability (*Environmental, Social, and Governance - ESG*) and artificial intelligence (*AI*) are reshaping this fundamental business function. The work does not merely describe the benefits; it critically examines the inherent tensions and risks of this integration. At the core of this analysis lies the concept of double ma-

teriality as a framework that forces sales strategies toward fundamental transparency, while AI is seen as a powerful, yet ethically controversial, tool for achieving these goals. Through this analysis, the paper aims to offer a nuanced view of the new competencies and strategic directions required for success in an era in which profitability must be reconciled with responsibility.

Keywords: *sales management, sales controlling, ESG, AI, double materiality, business ethics*

Kontakt:

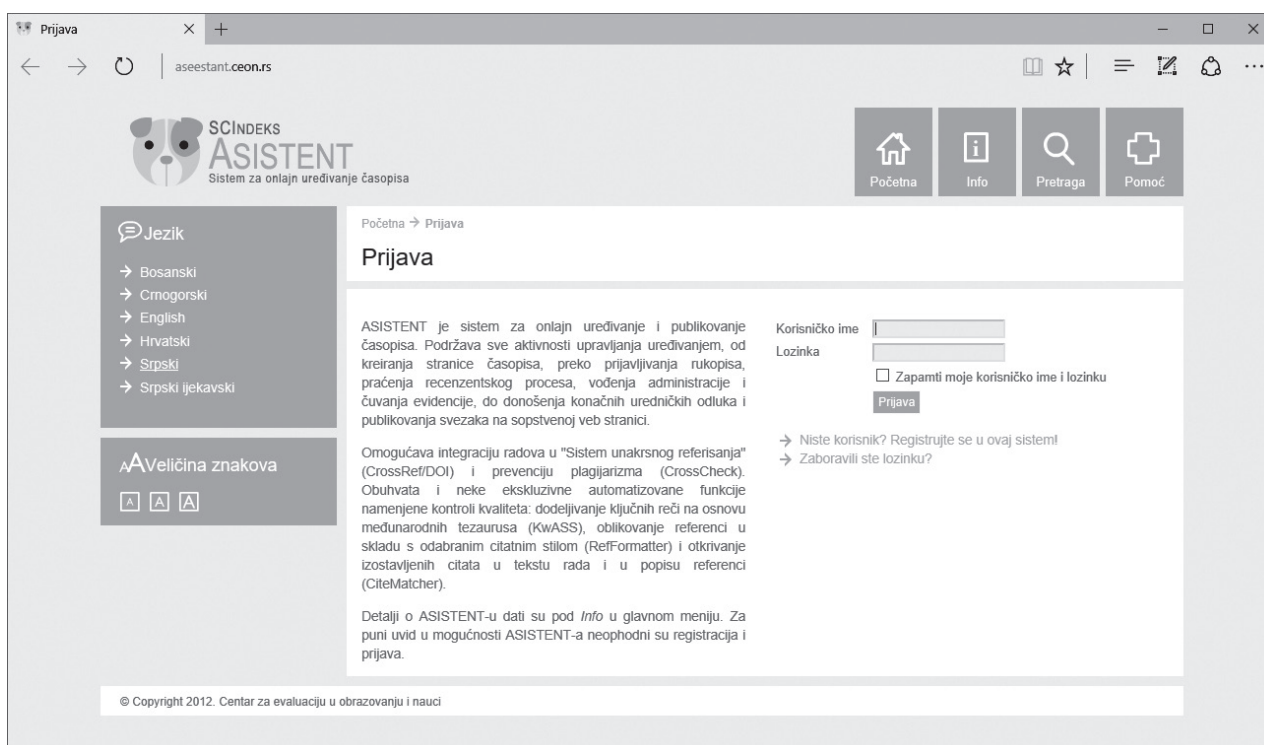
Biljana Lazarević, Casa Forte, Beograd, biljana.lazarevic@casaforte.rs

Veljko Davidović, Casa Forte, Beograd, veljko.davidovic@casaforte.rs

Kosana Vićentijević, Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija, Odsek Valjevo
kosana.vicentijevic@vipos.edu.rs (autor za korespondenciju)

Merisa Kurtanović, Univerzitet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina, merisa.kurtanovic@unsa.ba

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



Poštovani,

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

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

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

Uredništvo

1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

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

Početna > Prijava

Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

» Niste korisnik? Registrujte se u ovaj sistem!
» Zaboravili ste lozinku?

- 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:

Profil

Jezik obrasca Srpski

Korisničko ime*

Profil

Jezik obrasca English

Korisničko ime*

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

- Uneti sve podatke koji slede na srpskom jeziku **LATICOM**
- 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.

Registrujte se kao

Čitalac: Dobijate obaveštenja e-poštom o novoobjavljenim brojevima časopisa.
 Autor: Možete prijavljivati priloge za ovaj časopis.
 Recenzent: Voljni ste da izradujete stručne recenzije priloga prijavljenih u ovom časopisu.

- 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**

Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

- 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.

Korisnik

Prijavljeni ste kao...

Moji časopisi

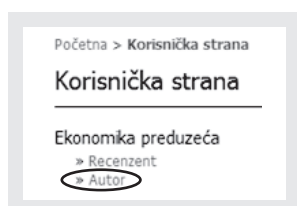
Moj profil

Odjava

- 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 **KLICKNITE 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 Uredivačka politika na Info).

Rubrika*

Molimo odaberite rubriku...

Rubrike obuhvataju naučne i stručne radove.

Časopis Marketing objavljuje isključivo naučne radove, a to su:

- pregledni članak,
- originalni naučni članak,

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

Samo izuzetno, časopis Marketing može objaviti i stručne radove i to:

stručni članak, iskustva iz prakse, uvodnik, komentar, intervju, prikaz, bibliografiju, biografski prilog, istoriografski prilog, prevod, projekat i kratak članak.

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

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 objavljan
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, or rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, rtf format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnu obraduje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11)
- Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:
Knjige:
Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta
- Članci u časopisima:
Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumr 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 Conf. Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Singer and Petr Chadraba) Beč, Au:

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

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

1.1. Jedan autor knjige

U tekstu: (Maričić, 2008, p. 77)

U spisku referenci na kraju rada: Maričić, B. (2008). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

1.2. Više autora knjige

1.2.1. DVA autora

1.2.1.1. rad *domaćih* autora/domaća publikacija:

U tekstu: (Stanković i Đukić, 2014, p. 126)

U spisku referenci na kraju rada: Stanković, Lj. i Đukić S. (2013). *Marketing* (3. izdanje). Niš: Ekonomski fakultet.

1.2.1.2. rad *inostranih* autora/inostrana publikacija:

U tekstu: (Kotler & Keller, 2014, p. 126)

U spisku referenci na kraju rada: Kotler, P. T. and Keller K.L. (2016). *Marketing management* (15th edition). New York: Pearson.

1.2.2. TRI DO PET autora

1.2.2.1. rad *domaćih* autora/domaća publikacija:

U tekstu:

- **prvo navođenje:** (Maričić, Gligorijević i Milisavljević, 2012, p. 250)

- **svako naredno navođenje:** (Maričić i sar., 2012, p.250)

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

1.2.2.2. rad *inostranih* autora/inostrana publikacija:

U tekstu:

- **prvo navođenje:** (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy, 2011, p. 56)

- **svako naredno navođenje:** (Kotler *et al.*, 2011, p. 56)

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

1.2.3. ŠEST i više autora

U tekstu- svako navođenje: (Lovreta i sar., 2010, p. 117)

U spisku referenci na kraju rada: Lovreta, S., Brennan, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J. i Bogetić, Z. (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Data Status i Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd.

1.3. BEZ autora:

U tekstu:

- **prvo navođenje:** (American Psychological Association [APA], 2009)

- **svako naredno navođenje:** (APA, 2009)

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

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

2.1. Štampano izdanje naučnog časopisa:

U tekstu: (Bayton, 1958, p. 285)

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

2.2. Onlajn izdanje naučnog časopisa:

U tekstu: (Ognjanov i Stojanović, 2012, p. 115)

U spisku referenci na kraju rada: Ognjanov, G. i Stojanović, Ž.. (2012). Stavovi potrošača na Zapadnom Balkanu prema oznakama na prehrambenim proizvodima. *Marketing*, 43 (2). Preuzeto sa: [http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2012/0354-347112021130.pdf#search=%](http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2012/0354-347112021130.pdf#search=%22ognjanov%22)

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

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

3. Radovi u zbornicima sa konferencija (saopštenja štampana u celini): Prezime, Inicijal imena. (godina). Naslov. U: Inicijal imena, Prezime urednika/redaktora (ur.), *Naziv zbornika* (prva strana – poslednja strana članka). Mesto: Izdavač.

U tekstu:

- **prvo navođenje** (Dianoux, Linhart & Kattnerova, 2007, p. 42)

- **svako naredno navođenje** (Dianoux et al., 2007, p. 42)

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

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

4. Diplomski, master, magistarski i doktorski radovi: Prezime, Inicijal imena. (godina). *Naslov* (vrsta rada). Ustanova gde je objavljen rad. Mesto.

U tekstu: (Popović, 2015, p.49)

U spisku referenci na kraju rada: Popović, A. (2015). *Specifičnosti primene marketing koncepta u visokoškolskim ustanovama* (doktorska disertacija). Ekonomski fakultet. Niš.

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

5. Tekst preuzet sa Interneta : Prezime, Inicijal imena. (godina). *Naslov*. Preuzeto ... (datum) sa ... (Internet adresa).

U tekstu: (Oliveira, 2009)

U spisku referenci na kraju rada: Oliveira, A. (2009). *The Motivation Process*. Preuzeto 02.04.2014. sa: www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf.

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

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

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

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

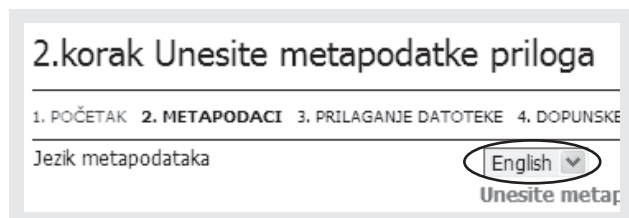
- a) **Metapodaci** su podaci o radu koji se, nezavisno od toga što se oni uključuju u sam rad, **posebno unose u sam sistem** kako bi pratili rad i omogućili dalje praćenje citiranosti rada i ostalih relevantnih parametara.
- b) **Metapodaci** uključuju:
- Podatke o autoru
 - Naslov i sažetak
 - Ostale podatke
- c) Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.
- d) **Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.
- e) **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*)**.

f) Stranicu **OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA**, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:

- Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
- Uneti sve metapodatke koji slede na srpskom jeziku **obavezno LATINICOM**



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



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

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

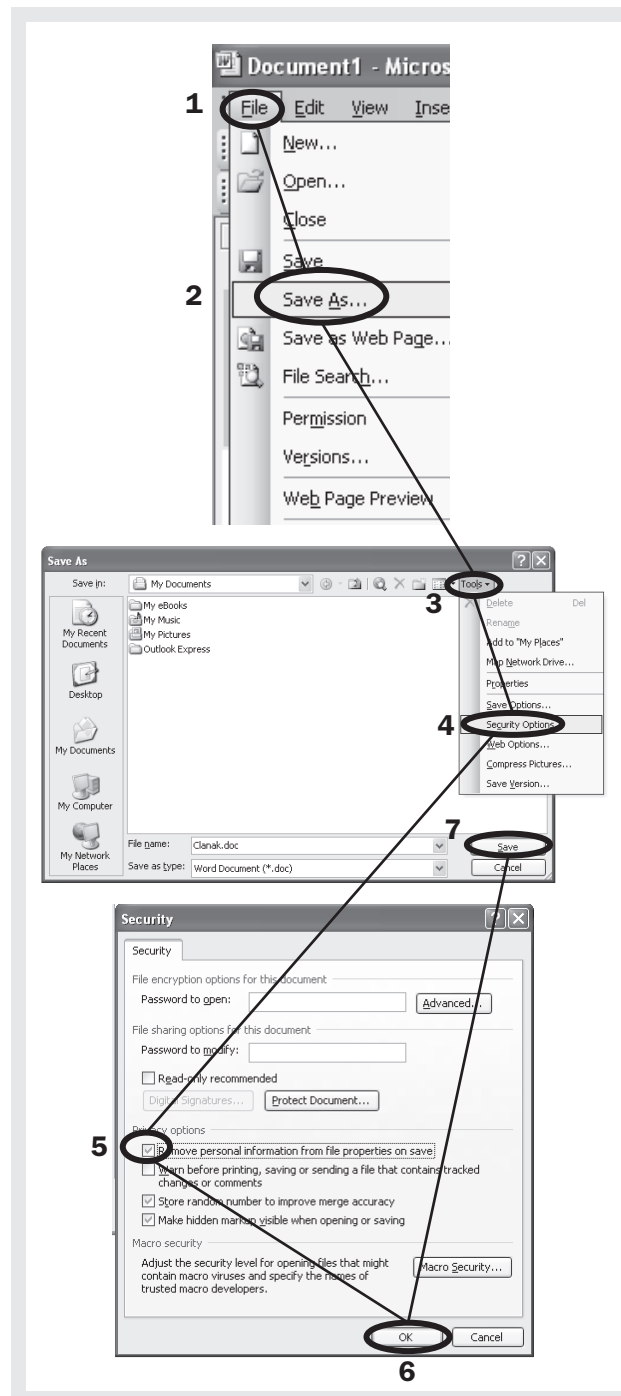
- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju uređivačkog, 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..*).

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

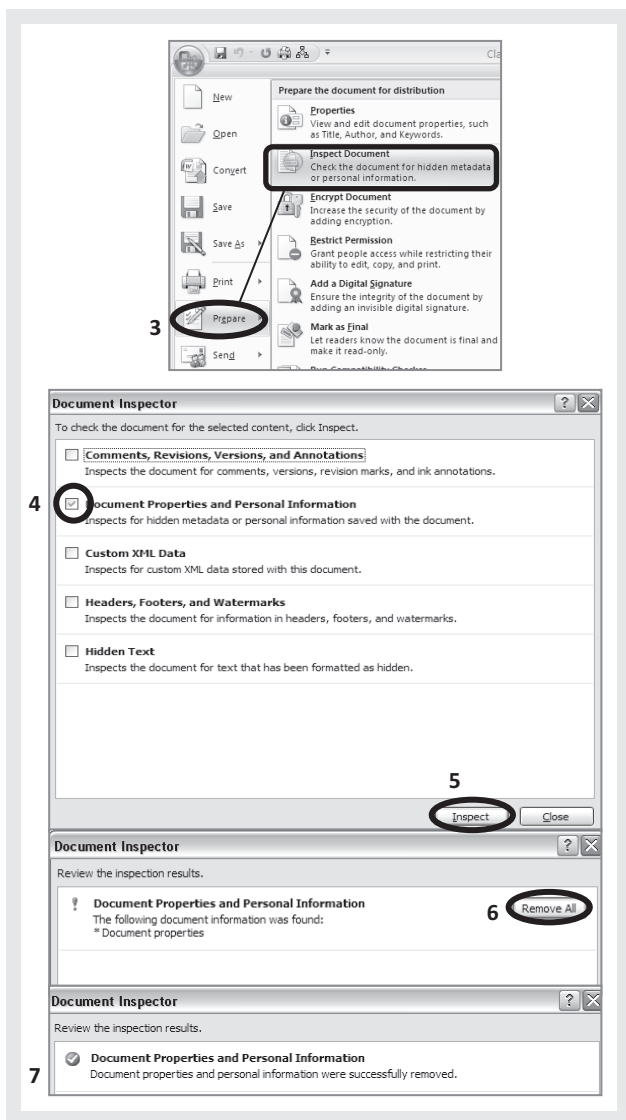
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

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



► **Za verziju Word2007:**

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

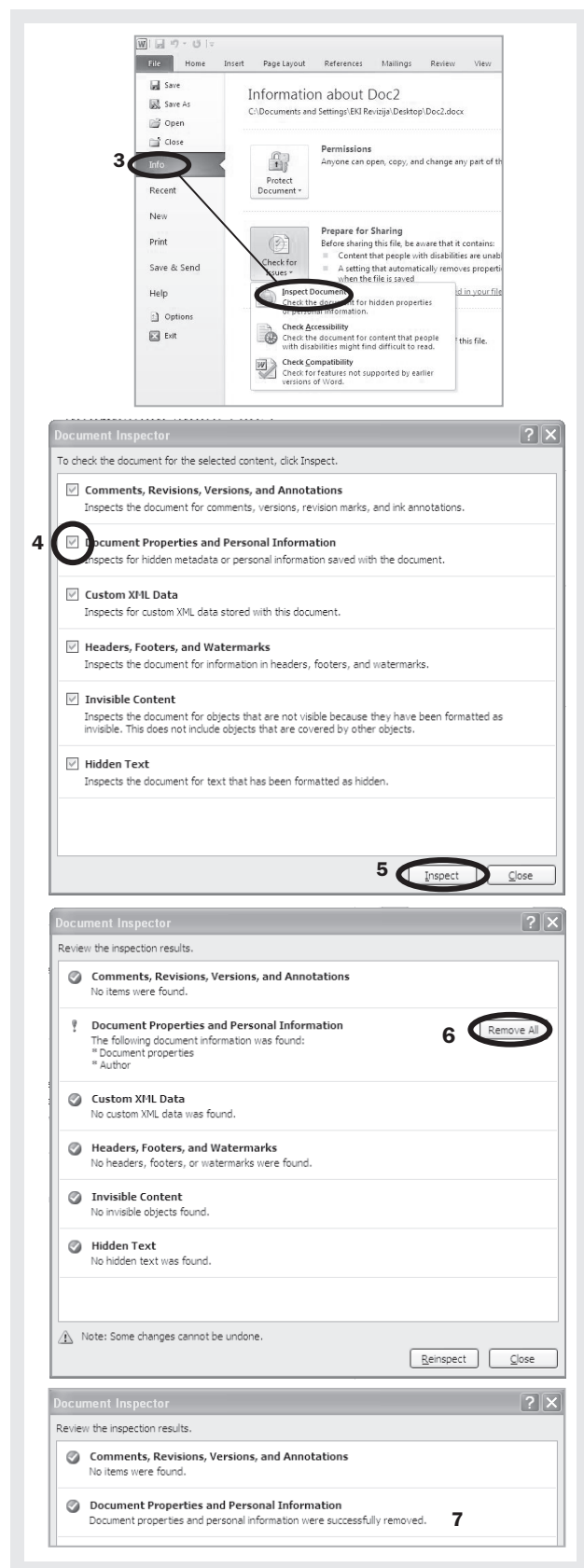


► **Za verziju Word 2010:**

- (slično kao i 2007)
- a) Izaberite opciju **Info**, a zatim opciju **Inspect Document**
- b) Kliknite na dugme **Inspect**
- c) Kliknite na dugme **Remove All**

d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka

e) Kliknite na dugme **Close**



- Zahtev anonimnosti recenzije postavlja važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa, donet od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj, koji je moguće pronaći na Internet adresi: http://ceon.rs/pdf/akt_o_uredjivanju_casopisa.pdf
- Datoteka (fajl) u WORD formatu moraju u sebi sadržati sve metapodatke (naslov i sažetak) i na

srpskom i na engleskom, identične onima koje ste uneli u prethodnom koraku. U slučaju da tokom procesa recenziranja dođe do promene metapodataka, Glavni urednik će izvršiti njihovu izmenu.

- **Sledite detaljna uputstva za prilaganje datoteke koja sadrži Vaš prilog** koja su Vam data na stranici na kojoj se nalazite:

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 obavestavani 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 obavestavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obaveštenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
 - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
 - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni 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**.

Početna > Korišćenik > Autor > Aktivni priloz

Aktivni priloz

ID	IMENLO PRILLOZI	RUBRIKA	AUTOR(I)	NASLOV	STATUS
61	10-11	ČLA	Petrović	CLANAK	U RECENZIRANJU

1 - 1 od 1 stavke(j)

Zapoćnite prijavu novog priloga
Za početak prijave priloga KLIKINITE OVDE.

5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

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

Indeksiranje

Ključne reči*

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

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

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

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

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

- AKwA dodeljuje samo KR na engleskom jeziku. KR na srpskom se dobijaju prevođenjem engleskih KR. (Ovo rešenje je privremeno, pošto je razvoj automatskog prevođenja KR sa engleskog na srpski u toku). Da bi to obavili morate da pro-

menite jezik metapodatka pri vrhu stranice. KR na engleskom jeziku koje ste prethodno konačno odabrali sada su Vam date u levoj koloni tabele, da bi u desnoj upisali njihove prevođe.

Instructions to Authors

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

Examples of referencing using APA style:

In the text

Two Authors:

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

Three to Five Authors:

First time you cite the source

Kernis, Cornell, Sun, Berry & Harlow (1993) in their seminal work...

(Kernis, Cornell, Sun, Berry, & Harlow, 1993)

Subsequent citations:

Kernis et al (1993) showed...

(Kernis et al., 1993)

Six or More Authors:

Harris et al. (2001) argued...

(Harris et al., 2001)

At the end of the paper

Books:

Author, A. A. (Year of publication). *Title of work: Capital letter also for subtitle*. Location: Publisher.

Calfee, R. C., & Valencia, R. R. (1991). *APA guide to preparing manuscripts for journal publication*. Washington, DC: American Psychological Association.

Edited book:

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

Articles in periodicals:

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (Year). Title of article. *Title of Periodical, volume number (issue number)*, pages.

Harlow, H. F. (1983). Fundamentals for preparing psychology journal articles. *Journal of Comparative and Physiological Psychology, 55*, 893-896.

Articles in on-line periodicals and sources

Author, A. A., & Author, B. B. (Date of publication). Title of article. *Title of Online Periodical, volume number (issue number if available)*. Retrieved from <http://www.someaddress.com/full/url/>

Bernstein, M. (2002). 10 tips on writing the living Web. *A List Apart: For People Who Make Websites, 149*. Retrieved from <http://www.alistapart.com/articles/writeliving>

Articles with DOI

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

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

Newspapers:

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

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

Electronic books

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

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

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

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

The screenshot shows the SCINDEXS ASSISTANT interface. The top navigation bar includes Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The left sidebar contains Marketing, User: galja (with links to My Journals, My Profile, Log Out), Author (with links to Submissions, Active (0), Archive (0), New Submission), Language (English, Srpski), and Font Size. The main content area shows the breadcrumb Home → User → Author → Active Submissions. The 'Active Submissions' section has tabs for Active and Archive. Below is an empty table with columns ID, Submit (MM-DD), Sec, Authors, Title, and Status. A 'Start a New Submission' section follows, with a link to start the process and the ISSN 0354-3471.

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

The screenshot shows the SCINDEXS ASSISTANT interface for 'Step 1: Starting the Submission'. The breadcrumb is Home → User → Author → Submissions → New Submission. The progress bar shows five steps: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata, 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The 'Journal Section' field is a dropdown menu with the text 'Please select a section...'. The 'Submission Language' is a dropdown menu set to 'English'. The 'Submission Checklist' includes the following items:

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

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

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface. The top navigation bar includes Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The left sidebar contains Marketing, User: galja (with links to My Journals, My Profile, Log Out), Language (English, Srpski), Font Size, and Information (For Readers, For Authors, For Librarians). The main content area is titled "Step 3: Entering the Submission's Metadata" and includes a progress bar with steps: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata (active), 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The form includes a language dropdown set to "English" with a note: "To enter the information below in additional languages, first select the language!". The "Authors" section has fields for First name*, Middle name, Last name*, Email*, and URL. Below these is a large text area for "Affiliation" (with a note: "(Your institution, e.g. 'Simon Fraser University')") and a "Country" dropdown menu currently set to "Serbia". A "Bio statement" field with a rich text editor is also present. An "Add Author" button is at the bottom.

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

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface at "Step 5: Confirming the Submission". The top navigation and left sidebar are identical to the previous screenshot. The main content area shows the progress bar with "5. Confirmation" active. Below the progress bar is a message: "To submit your manuscript to Marketing click on 'Finish Submission'! The submission's principal contact will receive an acknowledgement by email and will be able to view the submission's progress through the editorial process by logging in to the journal website. Thank you for your interest in publishing with Marketing!". A "File Summary" table is shown with columns: ID, Original file name, Type, File size, and Date uploaded. The table contains the message: "No files have been attached to this submission!". At the bottom of the form area are "Finish Submission" and "Cancel" buttons. The ISSN number "0354-3471" is displayed at the very bottom of the page.



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs