



Univerzitet Metropolitan Beograd
Fakultet za menadžment
Studijski program: Marketing menadžment

**ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA PROFESIONALNIH KUPACA
U CILJU UNAPREĐENJA PRODAJE, NA PRIMJERU BOSNE I
HERCEGOVINE, REPUBLIKE SRBIJE I REPUBLIKE
SJEVERNE MAKEDONIJE**

MG695 Doktorska disertacija

Mentor: Prof. dr Nenad Perić

Kandidat: MA Mirjana Milovanović
Broj indeksa: 1757

Beograd, 2019.



Komisija za pregled i odbranu

Mentor: *dr Nenad Perić, vanredni profesor*
Univerzitet Metropolitan, Fakultet za menadžment

Članovi komisije:

- 1) Prof. dr Tihomir Vranešević, redovni profesor Ekonomskog fakulteta Zagreb, Sveučilišta u Zagrebu

- 2) Doc dr Tatjana Mamula Nikolić, Fakultet za menadžment, Univerzitet Metropolitan

- 3) Prof. dr Nenad Perić, vanredni profesor Fakulteta za menadžment, Univerziteta Metropolitan Beograd, mentor

Datum odbrane:

17. decembar 2019.

Zahvaljujem se svima, koji su me podržavali na ovom putu, vjerovali u moja nastojanja i na sebi svojstven način, podsticali i ohrabivali...

Posebno se zahvaljujem svojoj djeci...

Mirjana Milovanović

Autor, AU:	MA Mirjana Milovanović
Mentor, MN:	Prof. dr Nenad Perić
Naslov rada, NR:	Ispitivanje zadovoljstva profesionalnih kupaca u cilju unapređenja prodaje, na primjeru Bosne i Hercegovine, Republike Srbije i Republike Sjeverne Makedonije
Tip dokumentacije, TD:	Monografska dokumentacija
Vrsta rada, VR:	Doktorska disertacija
Jezik publikacije, JP:	Srpski
Zemlja publikovanja, ZP:	Republika Srbija
Godina, GO:	2019.
Mesto i adresa, MA:	Beograd, Tadeuša Košćuška 63
Fizički opis rada, FO:	(2 dijela rada / 4 poglavlja u prvom dijelu rada, 1 poglavlje u drugom dijelu / 229 strane / 58 tabela / 84 grafikona / 14 shematskih prikaza
Naučna oblast, NO:	Društvene nauke - Ekonomija
Uža naučna oblast, UNO:	Marketing
Naučna disciplina, ND:	Marketing, Marketing usluga, Ponašanje potrošača, Upravljanje zadovoljstvom kupaca
Predmetna odrednica/Ključne reči, PO:	Profesionalni kupci, ispitivanje zadovoljstva, lojalnost, Bosna i Hercegovina, Republika Srbija, Republika Sjeverna Makedonija
Čuva se, ČU:	Biblioteka Univerziteta
Izvod, IZ:	Uvod I Teorijsko-metodološki okvir rada Predmet, cilj, hipoteze, metodologija i program istraživanja 1.Upravljanje zadovoljstvom kupaca 2.Porodične firme i integrisane marketinške komunikacije 3.Projekat organizacije kućnog sajma auto-dijelova, servisne i prateće opreme II Empirijsko-analitički okvir rada 1.Rezultati istraživanja: deskriptivna i komparativna statistika, prediktivna statistika, binarna logistička regresija, CARTEG analize, finansijski pokazatelji Zaključak Literatura
Datum prihvatanja teme, DP:	19.02.2019.
Datum odbrane, DO:	17.12.2019.
Članovi komisije, KO: Predsednik, član:	
Mentor, član:	dr Nenad Perić, Univerzitet Metropolitan, Fakultet za menadžment i Univerzitet Union-Nikola Tesla
Član komisije:	Prof. dr Tihomir Vranešević, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
Član komisije:	Doc dr Tatjana Mamula Nikolić, Univerzitet Metropolitan, Fakultet za menadžment

Author:	MA Mirjana Milovanović
Mentor:	Associate Professor Nenad Perić, PhD
Title:	Examining the satisfaction of professional customers in order to improve sales on the example of Bosnia and Herzegovina, the Republic of Serbia and the Republic of Northern Macedonia
Document type:	Monographic documentation
Type of paper:	Doctoral dissertation
Language of publication:	Serbian
Country of publication:	Republic of Serbia
Year:	2019.
Place and address:	Belgrade, Tadeuša Košćuška 63
Physical description of paper:	(2 parts / 4 chapters in the first part, 1 chapter in the second part / 229 pages / 58 tables / 84 charts / 14 schemes
Scientific area:	Social Sciences - Economics
Narrow scientific field:	Marketing
Science discipline:	Marketing, Marketing Services, Customer Behaviour, Customer Satisfaction Management
Key words:	Profesional customers, satisfaction survey, loyalty, Bosnia and Herzegovina, Republic of Serbia, Republic of North Macedonia
Kept in:	University Library
Excerpt:	<p>Introduction</p> <p>I Theoretical and methodological framework of work</p> <p>Subject, objective, hypotheses, methodology and program of research</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Customer satisfaction management 2. Family firms and integrated marketing communications 3. Project of organizing a home fair of spare car parts, service and related equipment. <p>II Empirical-analytical framework of work</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Research results: descriptive and comparative statistics, predictive statistic, binary logistic regression, CARTEG analysis, financial indicators <p>Conclusion</p> <p>Literature</p>
Topic acceptance date:	February 19, 2019.
Date of defense:	December 17, 2019.
Members of the commission Chairman, member:	
Mentor, member:	PhD Nenad Perić, Metropolitan University, Faculty of Management and University Union-Nikola Tesla
Member of the commission:	PhD Tihomir Vranešević, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business
Member of the commission:	Doc dr Tatjana Mamula Nikolić, Metropolitan University, Faculty of Management

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	9
ABSTRACT	10
UVOD	11
I TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR RADA	15
Pregled vladajućih stavova i shvatanja u literaturi u području istraživanja sa navodom literature koja je konsultovana.....	15
Cilj istraživanja.....	17
Hipoteze istraživanja	18
Metodologija istraživanja	19
Program istraživanja.....	19
Metode koje su primjenjene	20
Način izbora, veličina i konstrukcija uzorka	21
1. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM KUPACA.....	26
1.1. Poslovni kupci (profesionalni kupci).....	32
1.2. Povezanost zadovoljstva klijenata/kupaca i očekivane vrijednosti	38
1.3. Odnos vrijednosti i zadovoljstva	48
1.4. Uloga kvaliteta u konceptu vrijednosti.....	49
2. PORODIČNE FIRME I INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE.....	53
2.1. Uloga integrisanih marketinških komunikacija u porodičnim firmama u Bosni i Hercegovini, Republici Srbiji i Republici Sjevernoj Makedoniji.....	58
2.2. Analiza okruženja u kojima posluju porodične firme u Bosni i Hercegovini, Republici Srbiji i Republici Sjevernoj Makedoniji.....	60
2.3. Efekti integrisanih marketinških komunikacija (IMK) prilikom ulaska poznatog brenda na novo tržište	83
2.3.1. Unapređenje prodaje.....	84
3. PROJEKAT ORGANIZACIJE KUĆNOG SAJMA AUTO-DIJELOVA, SERVISNE I PRATEĆE OPREME	95
3.1. Pojam kućnog sajma.....	95
3.2. Investiranje u projekte sajamskih manifestacija.....	98
3.3. Eksterna analiza.....	102
3.4. Analiza tržišta.....	104
3.5. SWOT analiza	105
3.6. Ekonomsko finansijska analiza projekta (Cost-benefit).....	106
3.7. Izvori finansiranja.....	106

3.8. Analiza rizika projekta	108
3.9. Vremenski plan.....	109
3.10. Monitoring.....	111
3.11. Evaluacija	113
II EMPIRIJSKO-ANALITIČKI OKVIR RADA.....	116
1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA/DESKRIPTIVNA I KOMPARATIVNA STATISTIKA	116
1.1. Rezultat analize ključnih pitanja (deskriptivna statistika) za ukupan uzorak tokom godina istraživanja.....	116
1.2. Rezultati i interpretacija analize uzorka u odnosu na godine istraživanja.....	125
1.2.1. Rezultati analize ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za I fazu istraživanja (2015)	125
1.2.2. Rezultati analize ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za II fazu istraživanja (2016).....	127
1.2.3. Rezultati analize ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za III fazu istraživanja (2017).....	130
1.2.4. Rezultati analize ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za IV fazu istraživanja (2018).....	133
1.3. Rezultati i interpretacija analize uzorka u odnosu na zemlje istraživanja (Bosna i Hercegovina, Republika Srbija, Republika Sjeverna Makedonija)	136
1.3.2. Rezultati analize ključnih pitanja uzorka za svaku zemlju posebno.....	141
<i>1.3.2.1. Rezultati analize ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Bosne i Hercegovine.....</i>	<i>141</i>
<i>1.3.2.2. Rezultati analize ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Republike Srbije</i>	<i>144</i>
<i>1.3.2.3. Rezultati analize ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Republike Sjeverne Makedonije</i>	<i>146</i>
1.4. Rezultati i interpretacija analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora /reklamacija	149
1.4.1. Rezultati analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora (reklamacija) za Bosnu i Hercegovinu	149
<i>1.4.1.1. Binarna logistička regresija – uzorak Bosna i Hercegovina.....</i>	<i>152</i>
1.4.2. Rezultati analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora (reklamacija) za Republiku Srbiju.....	154
<i>1.4.2.1. Binarna logistička regresija – uzorak Republika Srbija</i>	<i>156</i>
1.4.3. Rezultati analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora (reklamacija) za Republiku Sjevernu Makedoniju	158
<i>1.4.3.1. Binarna logistička regresija - uzorak Republika Sjeverna Makedonija.....</i>	<i>160</i>
1.5. Rezultati i interpretacija regresione (prediktivne) CARTEG analize	162

1.5.1. Rezultati regersione (prediktivne) CARTEG analize za Bosnu i Hercegovinu	167
1.5.2. Rezultati regersione (prediktivne) CARTEG analize za Republiku Srbiju	169
1.5.3. Rezultati regersione (prediktivne) CARTEG analize za Republiku Sjevernu Makedoniju.....	171
1.6. Prikaz i interpretacija finansijskih pokazatelja u odnosu na zemlju i godinu istraživanja	174
1.6.1. Prikaz i interpretacija finansijskih pokazatelja za Bosnu i Hercegovinu u odnosu na godine istraživanja.....	174
1.6.2. Prikaz i interpretacija finansijskih pokazatelja za Republiku Srbiju u odnosu na godine istraživanja.....	181
1.6.3. Prikaz i interpretacija finansijskih pokazatelja za Republiku Sjevernu Makedoniju u odnosu na godine istraživanja	187
ZAKLJUČAK	194
LITERATURA.....	218

SAŽETAK

Polazeći od činjenice da lojalni klijenti osiguravaju stabilnost pritoka gotovine u budućnosti, te da je kumulativna vrijednost od lojalnih klijenata velika, jasno je zašto je potrebno ispitati mišljenje i stavove kupaca u odnosu na proizvod ili uslugu. Predmet istraživanja je zadovoljstvo profesionalnih kupaca, *AMgroup (AM grupacija)*, porodične firme, koja u svom sastavu ima 4 preduzeća, a koja posluju na prostoru Bosne i Hercegovine (*Auto Milovanović i Auto Parts*), Republike Srbije (*Lukena-auto*) i Republike Sjeverne Makedonije, koja je do februara 2019. godine je nosila naziv Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija (*Lukena-Avtodelovi*). Grupacija je osnovana 1999. godine u Banja Luci, a bavi se prodajom rezervnih auto-dijelova za sve tipove automobila, kao i servisne i prateće opreme za automobilsku industriju.

U cilju istraživanja, analizirana su ključna pitanja, koja utiču na lojalnost profesionalnih kupaca i njihovo zadovoljstvo prodajnim osobljem, njihovom uslužnošću, kompetencijama i stručnošću, asortimanom robe, fleksibilnošću u rješavanju reklamacija, uslugom dostave robe, akcijskim prodajama i radom terenskih komercijalista, omjerom vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu, procentualnim udjelom u kupovini dr. Za potrebe rada statistički su obrađena samo ona pitanja koja su direktno vezana za unapređenje prodaje.

Osnov za analize u radu čini empirijsko istraživanje, koje je u periodu od 01. marta 2015. do 03. juna 2018. godine sprovedeno u Bosni i Hercegovini, Republici Srbiji i Republici Sjevernoj Makedoniji, na uzorku od ukupno 3269 ispitanika, profesionalnih kupaca. Prilikom obrade podataka i interpretacije rezultata koristio se softver SPSS za statističku obradu podataka, a predstavljeni su i rezultati deskriptivne statistike, uz kategorijalnu regresionu analizu (CATREG), kao metod predviđanja nivoa lojalnosti kupaca kombinacijom varijabli iz istraživanja - upitnika, te uz prediktivnu statistiku. Takođe, prikazani su i interpretirani finansijski pokazatelji.

Na osnovu sprovedenog empirijskog istraživanja u pomenutim zemljama, detektovani su različiti problemi, koji su direktno uticali na zadovoljstvo kupaca, ali i na njihovu lojalnost, te su date direktne preporuke, koje su primjenjivane, još u toku trajanja istraživanja. Rezultati ovog istraživanja su direktno korišteni za poboljšanje unapređenja prodaje pomenute grupacije i njenog poslovanja.

ABSTRACT

Starting from the fact that loyal customers ensure the stability of cash flow in the future and that the cumulative value of loyal clients is large, it is clear why it is necessary to examine the opinion and attitudes of customers in relation to the product or service. The subject of the survey is the satisfaction of professional customers of *AMgroup*, family company, which has 4 companies operating in the territory of Bosnia and Herzegovina (*Auto Milovanović* and *Auto Parts*), the Republic of Serbia (*Lukena-auto*) and the Republic of North Macedonia, which was named the former Yugoslav Republic of Macedonia until February 2019 (*Lukena-Avtodelovi*). The group was founded in 1999 in Banja Luka, and is engaged in the sale of spare parts for all types of cars, as well as service equipment and accessories for the automotive industry.

For the purpose of research, key issues were analysed, the ones that affect the loyalty of professional customers and their satisfaction with sales personnel, their service, competences and expertise, product range, flexibility in resolving complaints, goods delivery, action sales and the work of field commercialists, the value of products in price ratio, percentage share in purchases, etc. For the purposes of the dissertation, only those issues that are directly related to the improvement of sales are statistically covered.

The basis for the analysis in the work is empirical research, which was conducted in the Bosnia and Herzegovina, the Republic of Serbia and the Republic of Northern Macedonia in the period from 1st March 2015 to 3rd June 2018, to a total of 3269 respondents, professional buyers. When processing data and interpreting the results, SPSS software for statistical data processing was used, and the results of descriptive statistics with categorical regression analysis (CATREG) were presented, as a method of predicting the level of customer loyalty by combining variables from survey - questionnaire, and with predictive statistics. Financial indicators are also presented and interpreted.

Based on the conducted empirical research in the mentioned countries, various problems were detected that directly influenced the customer satisfaction and their loyalty, so direct recommendations were given which were applied even during the research. The results of this research were directly used to improve the sales of this group and its business.

UVOD

Mjerenje zadovoljstva korisnika je neizbježan alat za praćenje trendova na tržištu i pažljivim tumačenjem rezultata, kompanija se može aktivno prilagoditi promjenama i novim trendovima na tržištu. Najlakši način da se predvidi budućnost proizvoda ili usluge je praćenje zadovoljstva korisnika istim proizvodom ili uslugom - zadovoljstvo korisnika je pokazatelj ponovljene kupovine i izražava se lojalnošću kupaca (Vranešević, 2000). Istraživanje zadovoljstva kupaca bilo je jedno od najplodnijih polja u marketing istraživanju u proteklih 30 godina (Erjavec, Dmitrović, Povalej Bržan, 2013). U vremenu kada, u posljednjih 20 godina mnogi naučnici, psiholozi i ekonomisti aktivno izučavaju i primjenjuju neuromarketing, zamjenjujući racionalni sa mnogo kompleksnijim unutrašnjim, holističkim pogledom na *dublji* rad mozga, tumačeći njegov direktan uticaj na ljudske živote, potpuno je neshvatljivo da postoje uslužna preduzeća, koja ne ispituju zadovoljstva svojih kupaca. Mjere se kognitivne sposobnosti i emocija, analizira glas, i sve se to u svijetu radi već na 400 različitih načina. Više se ne posmatra kupac, nego njegov mozak, a komunikacija se tumači kroz ponašanje (Dimitriadis, Psychogios, 2016; Dimitriadis, Venerucci, 2017).

Takođe, jednako važno je pratiti zadovoljstvo svojih zaposlenih, što je i jedna od funkcija unutrašnjeg marketinga svakog preduzeća. Izuzetne uslužne kompanije znaju da će pozitivan stav zaposlenih svakako promovisati veću lojalnost kupaca (Kotler, Keller, 2012). Analizirajući niz istraživanja i proučavajući faktore, koji utiču na rad porodičnih firmi, dolazi se do zaključka da je upravo zadovoljstvo zaposlenih jedan od najbitnijih faktora njihove produktivnosti, te da se na uvođenju sistema kvaliteta i njegovo osiguranje moraju angažovati svi zaposleni. Uspješna uslužna preduzeća svoju pažnju usmjeravaju i na svoje radnike i na krajnje kupce razumijevajući *lanac usluga - profit*, koji povezuje profite preduzeća sa zadovoljstvom radnika i kupaca (Milovanović, 2014).

Zadovoljstvo kupaca se može definisati na više načina, jer je presudan faktor subjektivni osjećaj, ali i ljudska nepredvidljivost. Ukoliko se zadovoljstvo shvati kao klijentov pozitivan osjećaj, vezan za upotrijebljeni proizvod ili uslugu, vezan ujedno i za korisnost, kroz donošenje ispravne odluke o kupovini, onda se upravo ta korisnost može izjednačiti sa zadovoljstvom. Korisnost je, prije svega, naučna konstrukcija, koju ekonomisti koriste

da bi razumjeli kako racionalni potrošači raspodjeljuju svoje ograničene resurse između roba, koje im pružaju zadovoljstvo (Samjuelson, Nordhaus, 2007).

U početnom dijelu rada će biti objašnjeni pojam poslovnih kupaca, CRM, veza između zadovoljstva klijenata i očekivane vrijednosti, pojašniće se odnos vrijednosti i zadovoljstva, te uloga kvaliteta u konceptu vrijednosti. Takođe, definisaće se pojam i način djelovanja porodičnih firmi u regionu, uz analizu uslova u kojima djeluju, a predmet istraživanja su činili: uslovi i način poslovanja porodičnih firmi u navedenim zemljama, poslovno i strateško planiranje i tranzicija/smjena generacija u firmama i interni odnosi i perspektive zaposlenih u kontekstu osnivača/vlasnika porodičnih firmi. Razradiće se i predstaviti autorski projekat organizacije *kućnog sajma*, kao izvrsne alatke kako za održavanje lojalnosti kupaca, tako i za prikupljanje neophodnih podataka o profesionalnim kupcima. Organizacija kućnih sajmova, koji su, prije svega orjentisani na profesionalne ciljne kupce – nezavisne auto-servisere i auto-mehaničare, neminovnost je kao aktivnost u unapređenju prodaje u posljednjih deset godina. Prikupljajući korisne informacije od kupaca, u direktnom kontaktu se može doći do različitih saznanja o trenutnim konkurentskim taktikama pridobijanja lojalnosti kupaca, a iskorištavajući veliku fluktuaciju vrši se anketiranje kako maloprodajnih, tako i veleprodajnih kupaca, u cilju pravljenja što potpunije baze podataka auto-servisa, mehaničarskih radnji i prodavnica auto-dijelova, evidentirajući sve prednosti i nedostatke u komunikaciji i samom radu (Milovanović, 2014). U ekonomiji iskustva, sposobnosti stvaranja nezaboravnih i prepoznatljivih iskustava postaju glavni pokretači poslovanja, prije proizvoda i usluga. (Pine, Gilmore, 1998).

U drugom dijelu rada biće predstavljeno istraživanje zadovoljstva profesionalnih kupaca, *AMgroup*¹ (*AM grupacija*), porodične firme, koja u svom sastavu ima 4 preduzeća, a koja posluju na prostoru Bosne i Hercegovine (*Auto Milovanović*² i *Auto Parts*³), Republike Srbije (*Lukena-auto*⁴) i Republike Sjeverne Makedonije, koja je do februara 2019. godine nosila naziv Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija (*Lukena-Avtodelovi*⁵). Grupacija

¹ <http://amgroupautomotive.com>

² <http://automilovanovic.com>

³ <http://autoparts.ba>

⁴ <http://lukena-auto.com>

⁵ <http://lukena.com.mk>

je osnovana 1999. godine u Banja Luci, a bavi se prodajom rezervnih auto-dijelova za sve tipove automobila, kao i servisne i prateće opreme za automobilsku industriju.

Ovaj rad će predstaviti odnos između zadovoljstva profesionalnih kupaca i očekivane vrijednosti, pojasniće odnos vrijednosti i zadovoljstva, kao i ulogu kvaliteta unutar koncepta vrijednosti. Jedan od razloga za ovo istraživanje je činjenica da uspješne porodične firme nastoje da stvore viši nivo lojalnosti potrošača od korporativnih. Korporativni brend, koji stvaraju kompanije u porodičnom vlasništvu, nosi određene posebnosti, koje ga razlikuju od korporativnih brendova ostalih kompanija. On je posljedica porodične istorije, jedinstvenih principa koje ona posjeduje, složene komunikacije unutar porodičnih odnosa, kao i korporativnog identiteta koji je kompanija stvorila kroz svoje proizvode, usluge i komunikaciju. Porodični brend je, takođe, i nosilac značajne komparativne prednosti za ove firme (Perić, Milovanović, Bovan, 2013).

Istraživanje je povezano sa problemima, koji su nastali zbog sistematske ekspanzije prodajne mreže, preseljenja pojedinih poslovnih jedinica na nove i veće lokacije, uvođenja novih usluga i zapošljavanja većeg broja prodajnog osoblja, koje nije dobilo potpunu obuku o prodaji u ovoj djelatnosti. Naime, u posmatranom periodu istraživanja broj zaposlenih se povećao sa 102 na 276, a otvoreno je 16 novih poslovnih jedinica, dok su neke postojeće poslovne jedinice premještene u nove i veće objekte. Otvorena su dva nova skladišta, a dva postojeća su proširena. U Bosni i Hercegovini je otvorena nova veleprodaja. Takođe, urađena je implementacija dva softverska rješenja integrisana u jedan ERP (Enterprise Resource Planning): NAV (Microsoft Dynamics NAV, nekada Microsoft Navision) za menadžment kompanije i LS (LS Retail) za maloprodaju, zajedno sa VMS sistemom (Warehouse Management System - sistem upravljanja skladištima), veb šopom (Web Shop - internet prodaja) i programom lojalnosti (Red Spot), koji omogućavaju praćenje cijena proizvoda na tržištu, sa ciljem prevencije reakcija na mogući damping. U distribuciji su napravljene velike logističke promjene i usavršeni su novi kanali prodaje, tako da se osim komercijalne prodaje, prodaje u maloprodaji i veleprodajnim objektima, vrši i prodaja putem interneta. Svi ovi razlozi direktno su uticali na zadovoljstvo kupaca.

Predmet rada je analiza ključnih pitanja, koja utiču na lojalnost profesionalnih kupaca i njihovo zadovoljstvo prodajnim osobljem, njihovom uslužnošću, kompetencijama i stručnošću, asortimanom robe, fleksibilnošću u rješavanju reklamacija, uslugom dostave

robe, akcijskim prodajama i radom terenskih komercijalista, omjerom vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu, procentualnim udjelom u kupovini dr. Za potrebe rada, statistički su obrađena samo ona pitanja, koja su direktno vezana za unapređenje prodaje. U empirijskom dijelu rada biće prikazani rezultati sprovedenog istraživanja, koristeći odgovarajuće statističke metode, uz primjenu SPSS programa za statističku obradu podataka, bili bi predstavljeni rezultati deskriptivne statistike, uz kategorijalnu regresionu analizu (CATREG), kao metod predviđanja nivoa lojalnosti kupaca kombinacijom varijabli iz istraživanja - upitnika, te uz prediktivnu statistiku. Takođe, biće prikazani i interpretirani finansijski pokazatelji.

I TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR RADA

Pregled vladajućih stavova i shvatanja u literaturi u području istraživanja sa navodom literature koja je konsultovana

Veliki je broj razloga zbog kojih se preduzeća odlučuju da mjere zadovoljstvo kupaca (klijenata), a oni najosnovniji su: njihovo zadržavanje (lojalnost), detektovanje područja poslovanja, koje treba unaprijediti i poboljšati, osluškivanje reakcija kupaca na uvođenje nekog novog proizvoda/usluge u svoj asortiman (na tržište), mjerenje nivoa zadovoljstva kupaca proizvodom ili uslugom, itd. Zadovoljstvo kupaca se može definisati i kao mišljenje, koje oni imaju o proizvodu, usluzi ili preduzeću, a koje se temelji na poređenju percipiranih funkcija korištenog proizvoda ili usluga, sa vlastitim očekivanjima.

Definicija marketinškog istraživanja, koju je 1987. godine dalo Američko udruženje za marketing (AMA, American Marketing Association) glasi: Marketinško istraživanje je funkcija koja povezuje potrošača, korisnika i javnost s tržišnim igračima putem informacija - informacije se koriste da se identifikuju i definišu tržišni potencijali i problemi; kreiraju, preciziraju i ocijene aktivnosti; prate marketinške performanse i omogući bolje razumijevanje marketinga kao procesa. Marketinško istraživanje određuje koje su informacije potrebne da bi se riješila ova pitanja, formulisali metodi prikupljanja informacija, utvrdio način rukovođenja i implementacije procesa prikupljanja podataka, analize i saopštavanja nalaza i njihovih implikacija (Aaker, Kumar, Day, 2007). Za dobar marketing neophodno je detaljno planiranje i istraživanje (Baverstok, 2001).

Ključno je shvatiti šta kupci žele, i to bolje od konkurencije, a potom ih ubijediti da se vrate u naredne kupovine. U marketinškim uslovima, ova dva pravila prevedena su u kupovinu kupaca i zadržavanje kupaca (Giese, Cote, 2000; Shirin, Puth, 2011). Nakon potvrde lojalnosti korisnika, lojalnost firme se potvrđuje uspostavljanjem programa lojalnosti (Evanschitzky, Ramaseshan, Woisetschläger, Backhaus, Richelsen, Blut, 2017), a koji je AM grupacija planski uvodila.

Postoji više psiholoških teorija, koje potvrđuju teoriju o zadovoljstvu klijenata, a koje se javlja kao odgovor na ispunjenje njihovih očekivanja, što je ujedno i rezultat njihove subjektivne procijene. To su: Teorija kognitivne disonance (Oliver, 1997), Teorija

kontrasta (Barnard, Wallace, 1994), Teorija uopštavanja negativnosti (Carlsmith, Aronson, 1963), Teorija asimilacije – kontrasta (Brown, 1995; Peyton, Pitts, Kamery, 2003), Teorija testiranja hipoteza (Horsky, 1977) i Teorija potvrde očekivanja (Spreng, MacKenzie, Olshavsky, 1996). Zadovoljstvo klijenata je posljedica primljene vrijednosti s obzirom na očekivanu vrijednost za klijente. Očekivanja klijenata ne smiju se posmatrati kao stalna i stabilna kategorija; nasuprot tome, očekivanja su promjenjiva prije procesa kupovine, tokom tog procesa, ali i tokom upotrebe proizvoda ili usluga uslijed različitih uticaja (promjene u tržišnim okolnostima, naponi konkurencije i dr). Fornel, Rast i Dekimp (2010) navode da promjena u zadovoljstvu korisnika, koja je zaostala, a koja doprinosi budućoj potražnji, ima značajan uticaj na rast potrošnje. Analizirajući nivoe zadovoljstva, jednostavno je zaključiti da najveću vrijednost za preduzeće predstavljaju oduševljeni klijenti, izražavajući stvarnu lojalnost. U podjeli klijenata na *apostole*, *plaćenike*, *zarobljenike* i *teroriste*, pravi se jasna razlika u poslovanju svakog preduzeća, koje bi trebalo sebi stvarati *apostole* (Curasi, Kennedy, 2002). Zadovoljstvo je mjera uspješnosti proizvoda (primljene vrijednosti) u poređenju s onim, s čime se uspoređuje, a to je očekivana vrijednost (koja nije stabilna kategorija i koja može biti pod raznim uticajima). Pridobijanje kupaca i zadržavanje istih su najangažovaniji elementi modernog poslovanja. Sposobnost organizacije da pridobije i vraća ih (svojim proizvodima i uslugama) je jedan od njenih najbitnijih atributa (Robinson, Etherington, 2006). Istraživanje zadovoljstva temelji se na postavci da je ono razlika između spoznate vrijednosti i očekivanja, s time da je očekivana i spoznata vrijednost približno jednaka i da očekivana i spoznata vrijednost mogu biti znatno različite. Tako da klijenti mogu biti: (a) nezadovoljni, (b) zadovoljni ili (c) izrazito zadovoljni, tj. oduševljeni.

Preduzeća čiji su klijenti samo *zadovoljni* moraju biti i dalje oprezni, jer zadovoljni klijenti nisu otporni na privlačenje konkurencije. Kompanije koje teže visokom zadovoljstvu kupaca i nude im kvalitetnu uslugu moraju da se osiguraju da će isti biti vjerni kompaniji (Hu, Bentler, 1999). Zadovoljstvo kupaca se dovodi u direktnu vezu sa kvalitetom proizvoda ili usluge, sa odnosom cijelog preduzeća prema kupcu, počevši od top menadžmenta, sa cijenom, dostupnošću proizvoda, distribucijom, te ostalim elementima marketing miks koncepta u uslužnoj djelatnosti (Kotler, Keller, 2008; Tse, Nicosia, Wilton, 1990). U literaturi se često koncept vrijednosti i koncept kvaliteta poistovjećuju. Kvalitet

usluge se definiše i kao razlika između očekivane i percipirane usluge (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985). Gale i Buzzell (1989) navode da je tržišno doživljen kvalitet stav klijenta o proizvodima ili uslugama u poređenju sa konkurentskim, dok je vrijednost za klijente tržišno doživljen kvalitet posmatran sa relativnom cijenom proizvoda. Takođe, procjenjuje se da su troškovi privlačenja novog kupca od 5 do 25 puta veći od zadržavanja trenutnog kupca zadovoljnim (Saini, Grewal, Johnson, 2010). Stoga kompanije koje su uslužno orijentisane moraju obratiti naročitu pažnju na osoblje, koje se bavi prodajom, jer ono u direktnom kontaktu i komunikaciji sa kupcima stvara tu uslugu (Kotler, Caslione, 2009; Woodruff, Gardial, 1996; Kotler, Trias De Bes, 2008).

Cilj istraživanja

Definisanje predmeta istraživanja i sama potreba istraživanja polazi od relativnog nedostatka naučnog istraživanja profesionalnih (ciljnih) kupaca (auto mehaničara i servisera), ne samo u zemljama regiona, već i u svijetu. Karakteristična ciljna grupa je, s jedne strane bila izazov za autorku rada, te su se pilot istraživanja, u cilju dobijanja relevantnih podataka, sprovodila 2013. i 2014. godine na manjem uzorku u sve tri zemlje, a nastavila narednih godina na većem uzorku. Sam način prikupljanja podataka je takođe testiran u pilot istraživanju, kako bi se došlo do potpunih traženih informacija, bez odbijanja davanja odgovora. Svrsishodnost pitanja, koja su povezana sa ciljevima istraživanja, jasno su koncipirana, a odgovori su predstavljeni kroz ordinalne varijable.

Takođe, znajući da će globalizacija industrije rezervnih auto-dijelova, iz zapadnih zemalja zahvatiti i područje Bosne i Hercegovine, Republike Srbije i Republike Sjeverne Makedonije, gdje AM grupacija posluje, top menadžment je preduzeo niz preventivnih mjera, koje su već opisane. Istraživanje je kontinuirano sprovedeno četiri godine, jer se pokazalo kao izvrstan mehanizam praćenja lojalnosti kupaca. Rezultati ovog istraživanja su direktno korišteni za poboljšanje unapređenja prodaje pomenute kompanije i njenog poslovanja. Opšti cilj istraživanja je kontinuirano mjerenje i praćenje lojalnosti profesionalnih kupaca, u smislu unapređenja prodaje i održavanja lojalnosti profesionalnih kupaca. Ovakav tip istraživanja za pomenutu ciljnu grupu profesionalnih kupaca i uslužne

djelatnosti trgovine auto-dijelovima, servisnom i pratećom opremom, nikada nije sprovedeno na području ove tri zemlje, a pogotovo u datom obimu i trajanju.

Specifični ciljevi obuhvataju sljedeće aspekte:

1. Istražiti i predstaviti specifičnosti istraživanja ciljne grupe (profesionalnih kupaca) u smislu njihovog zadovoljstva pojedinim uslužnim djelatnostima, a u pogledu prednosti i nedostataka.
2. Istražiti sprovedena istraživanja o ispitivanju zadovoljstva profesionalnih kupaca, u cilju unapređenja prodaje, koja su rađena u Bosni i Hercegovini, Republici Srbiji, Republici Sjevernoj Makedoniji, kao i u inostranstvu.
3. Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, utvrditi preporuke za dalje djelovanje prema ciljnoj grupi, u smislu kvaliteta usluga, te njegovoj povezanosti sa lojalnošću kupaca, njihovim zadovoljstvom, te pozitivnim ili negativnim efektom na lojalnost istih.
4. Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, kojim bi se zaključilo koji su najbolji načini za unapređenje prodaje, ali i održavanje lojalnosti ove ciljne grupe, dale bi se preporuke top menadžmentu za najefektivnije djelovanje prema njima, u smislu rješavanja nedostataka u postojećem poslovanju. Preporuke bi se dale zasebno za svaku državu.

Hipoteze istraživanja

Na osnovu navedenih zadataka i ciljeva istraživanja formirane su sljedeće hipoteze od kojih se polazi u radu:

Hipoteza H1: Kvalitet usluga je u direktnoj povezanosti sa zadovoljstvom kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u pogledu njihovog zadovoljstva, u odnosu na zemlju ispitivanja (Bosna i Hercegovina, Republika Srbija, Republika Sjeverna Makedonija), ali i posmatrane godine (2015, 2016, 2017, 2018).

Hipoteza H2: Kvalitet usluga je u direktnoj vezi sa lojalnošću profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u pogledu njihove lojalnosti, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine.

Hipoteza H3: Zadovoljstvo kupaca ima pozitivan efekat na lojalnost profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva ispitanika i pozitivnog efekta zadovoljstva na njihovu lojalnost. Statistički značajna razlika se javlja u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatranu godinu.

Hipoteza H4: Velike promjene u distributivno-prodajnoj mreži, praćene novim uslugama, uzrokuje smanjenje lojalnosti profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine.

Alternativna hipoteza H5: Promjene u prodajnoj mreži, koje prate zapošljavanje novog prodajnog osoblja, kojem nije obezbijedena adekvatna obuka, direktno utiče na zadovoljstvo kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine.

Hipoteza H6: Različite varijable utiču na lojalnost profesionalnih kupaca, u zavisnosti od zemlje, u kojoj je istraživanje sprovedeno. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine.

Metodologija istraživanja

Program istraživanja

- Prikupljanje i teorijsko istraživanje dostupnih podataka i literature iz oblasti marketing usluga, upravljanja zadovoljstvom kupaca, marketinškog istraživanja sa akcentom na mjerenje zadovoljstva kupaca i rezultata u vezi dobijenih rezultata,

kako u Bosni i Hercegovini, tako i u Republici Srbiji i Republici Sjevernoj Makedoniji.

- Sprovođenje pilot istraživanja na manjem uzorku ispitanika, radi obrade podataka koji će dati dodatne smjernice u koncipiranju upitnika za potrebe istraživanja, ali i definisanju hipoteza istraživanja.
- Sprovođenje istraživanja na što većem uzorku ispitanika (profesionalnih kupaca) iz Bosne i Hercegovine, Republike Srbije i Republike Sjeverne Makedonije.
- Kvantitativna i kvalitativna analiza empirijskih podataka dobijenih na osnovu sprovedenog istraživanja (po godinama) na uzorku ispitanika iz Bosne i Hercegovine, Republike Srbije i Republike Sjeverne Makedonije.
- Formulisanje modela dobijenog na osnovu teorijskih i empirijskog istraživanja, u cilju poboljšanja unapređenja prodaje i poslovanja kompanije.

Metode koje su primijenjene

Istraživanjem stavova, vezanih za mjerenja lojalnosti i njihovog zadovoljstva, a koji su prikazani u naučnim časopisima, zbornicima radova sa konferencija, stručnim knjigama, ali i pojedinim internet izvorima, izvršena je teorijska analiza upravljanja zadovoljstvom kupaca.

Empirijsko istraživanje se baziralo na metodi ispitivanja, u čiju svrhu je sastavljen upitnik, koji je na jezicima naroda, distribuiran i popunjen na sajamskim manifestacijama, koje organizuje AM grupacija, a koje se jednom godišnje održavaju u Bosni i Hercegovini, Republici Srbiji i Republici Sjevernoj Makedoniji. Za potrebe ovog istraživanja korištena je deskriptivna istraživačka tehnika - upitnik, koji je posebno pripremljen za potrebe ovog istraživanja, a urađen je na osnovu probnog upitnika iz pilot istraživanja. Pilot istraživanje, na manjem uzorku je sprovedeno 2013. i 2014. godine, kako bi se otklonile sve moguće nejasnoće, a pitanja prilagodila razumijevanju navedene ciljne grupe. Ispitivanje za potrebe rada je provedeno u periodu od četiri godine (2015, 2016, 2017. i 2018).

U analizi dobijenih podataka su korištene kvantitativne i statističke metode i to deskriptivna i komparativna statistika. Korišten je i SPSS program za statističku obradu podataka, kako bi bili predstavljeni rezultati deskriptivne statistike, uz kategorijalnu

regresionu analizu (CATREG) kao metod predviđanja nivoa lojalnosti kupaca, kombinacijom varijabli iz istraživanja - upitnika, te uz prediktivnu statistiku.

Način izbora, veličina i konstrukcija uzorka

Uzorak istraživanja su činili profesionalni kupci (auto-mehaničari i serviseri) iz Bosne i Hercegovine, Republike Srbije i Republike Sjeverne Makedonije. Ispitanici su klijenti firme, a učestvovali su na godišnjim manifestacijama *kućnih* sajмова (Home Fair *Buy-First Hand*), u pomenutim zemljama, gdje AM grupacija ima svoja preduzeća. Većina profesionalnih kupaca je, prije ovog istraživanja učestvovala u pilot istraživanju, a koje je bilo usmjereno prema istraživanju tržišta, konkurencije, te njihovih direktnih potreba i navika, kao i ponašanja na tržištu. Ovaj tip istraživanja je proveden na edukativno-zabavnim manifestacijama, koje su održane, neposredno poslije otvaranja novih poslovnih jedinaca (maloprodaja).

Važno je napomenuti da je broj anketiranih kupaca varirao i shodno odlukama Grupacije, koje kupce treba anketirati, te se tako broj ispitanika smanjivao ili povećavao iz godine u godinu. Identitet kupaca je poznat, tako da su kupci ponaosob praćeni kroz posmatrani period.

Istraživanje je sprovedeno od 01. marta 2015. do 03. juna 2018. godine na uzorku od 3269 profesionalnih kupaca iz Bosne i Hercegovine (1692), Republike Srbije (777), Republike Sjeverne Makedonije (800), odnosno iz onih gradova u kojima se nalaze poslovne jedinice u kojima kupuju ili se iz njih otprema roba (Bosna i Hercegovina: Banja Luka, Doboj, Gradiška, Modriča, Prijedor, Tuzla, Zvornik, Bijeljina, Pale, Trn, Bugojno, Tešanj, Sarajevo, Prnjavor, Laktaši; Republika Srbija: Leskovac, Zemun, Vranje, Bor, Pirot, Niš, Zaječar; Republika Sjeverna Makedonija: Skoplje, Gostivar, Tetovo, Strumica, Kumanovo, Kičevo, Ohrid, Veles, Štip, Prilep, Bitolj).

Mjesta empirijskog istraživanja predstavljaju: Bosna i Hercegovina, Republika Srbija i Republika Sjeverna Makedonija (do februara 2019. godine je nosila naziv Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija).

Za potrebe ovog istraživanja korištena je deskriptivna istraživačka tehnika - upitnik, koji je posebno pripremljen za potrebe ovog istraživanja. Istraživanje, koje će biti prikazano u radu predstavlja rezultate dobijene na osnovu statističke obrade podataka, korištenjem aplikativnog softvera u programskom paketu SPSS (Statistical Package for Social Sciences), a grafikoni i pripadajuće tabele su dobijene korištenjem programa, Power BI (usluga poslovne analitike, koju pruža Microsoft).

Kvantitativne i statističke metode koje su korištene u analizi su deskriptivna statistika (distribucija frekvencija) i komparativna statistika (χ^2 test, ANOVA, korelaciona i regresiona analiza). Kao metod predviđanja nivoa lojalnosti kupaca korištena je kategorijalna regresiona analiza (CARTEG), a za utvrđivanje efekta zadovoljstva kupaca korištena je binarna logistička regresija.

Pilot istraživanje – I (2013) - 474 ispitanika

- Bosna i Hercegovina: 376 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja:
Doboj, 13.04.2013.
Zvornik, 15.04.2013.
Tuzla, 21.09.2013
- Republika Sjeverna Makedonija: 98 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja: Skoplje, 17.05.2013.

Pilot istraživanje – II (2014) - 630 ispitanika

- Bosna i Hercegovina: 443 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja:
Banja Luka, 02.03.2014. I kućni sajam auto-dijelova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke
Uzorak: Doboj, Zvornik, Tuzla, Gradiška, Prijedor, Modriča, Banja Luka i Bijeljina.
- Republika Srbija: 51 ispitanik
Mjesto i vrijeme istraživanja:
Zaječar, 10.03.2014.

- Republika Sjeverna Makedonija: 136 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja: Skoplje, 17.05.2014.

I faza istraživanja (2015) - 792 ispitanika

- Bosna i Hercegovina: 467 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja:
Banja Luka, 01.03.2015. II kućni sajam auto-dijelova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke
Uzorak: Doboj, Zvornik, Tuzla, Bijeljina, Gradiška, Prijedor, Modriča, Banja Luka i Laktaši
- Republika Srbija: 138 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja:
Leskovac, 15.03.2015. I kućni sajam auto-delova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke
Uzorak: Zaječar, Leskovac, Vranje
- Republika Sjeverna Makedonija: 187 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja:
Skoplje, 30.05.2015. I куќен саем *Купувајте од прва рака*
Uzorak: Skoplje, Gostivar, Tetovo, Strumica, Kumanovo, Kičevo, Ohrid, Veles, Štip, Prilep, Bitolj.

II faza istraživanja (2016) - 800 ispitanika

- Bosna i Hercegovina: 449 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja:
Banja Luka, 28.02.2016. III kućni sajam auto-dijelova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke
Uzorak: Doboj, Zvornik, Tuzla, Bijeljina, Gradiška, Prijedor, Modriča, Banja Luka, Laktaši, Pale.
- Republika Srbija: 174 ispitanika
Mjesto i vrijeme istraživanja:

Leskovac, 17.04.2016. II kućni sajam auto-delova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke

Uzorak: Zaječar, Leskovac, Vranje.

- Republika Sjeverna Makedonija: 177 ispitanika

Mjesto i vrijeme istraživanja:

Skoplje, 15.05.2016. II куќен саем *Купувајте од прва рака*

Uzorak: Skoplje, Gostivar, Tetovo, Strumica, Kumanovo, Kičevo, Ohrid, Veles, Štip, Prilep, Bitolj.

III faza istraživanja (2017) - 799 ispitanika

- Bosna i Hercegovina: 422 ispitanika

Mjesto i vrijeme istraživanja:

Banja Luka, 05.03.2017. IV kućni sajam auto-dijelova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke

Uzorak: Doboј, Zvornik, Tuzla, Bijeljina, Gradiška, Prijedor, Modriča, Banja Luka, Laktaši, Pale, Sarajevo, Bugojno.

- Republika Srbija: 209 ispitanika

Mjesto i vrijeme istraživanja:

Leskovac, 21.05.2017. III kućni sajam auto-delova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke

Uzorak: Zaječar, Leskovac, Vranje, Bor, Niš.

- Republika Sjeverna Makedonija: 168 ispitanika

Mjesto i vrijeme istraživanja:

Skoplje, 09.06.2017. III куќен саем *Купувајте од прва рака*

Uzorak: Skoplje, Gostivar, Tetovo, Strumica, Kumanovo, Kičevo, Ohrid, Veles, Štip, Prilep, Bitolj.

IV faza istraživanja (2018) - 878 ispitanika

- Bosna i Hercegovina: 354 ispitanika

Mjesto i vrijeme istraživanja:

Banja Luka, 04.03.2018. V kućni sajam auto-dijelova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke

Uzorak: Doboj, Zvornik, Tuzla, Bijeljina, Gradiška, Prijedor, Modriča, Banja Luka, Laktaši, Pale, Sarajevo, Bugojno, Prnjavor, Jelah.

- Republika Srbija: 256 ispitanika

Mjesto i vrijeme istraživanja:

Leskovac, 20.05.2018. IV kućni sajam auto-delova, servisne i prateće opreme
Kupujte iz prve ruke

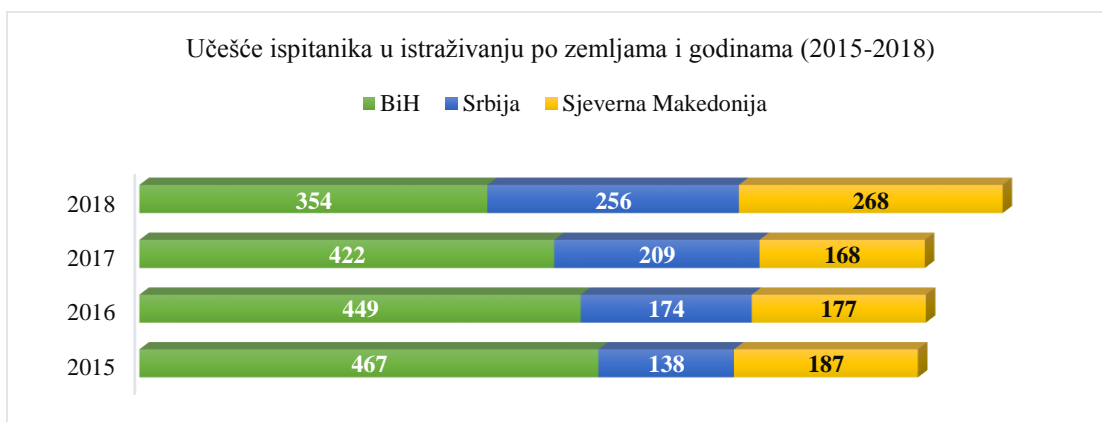
Uzorak: Zaječar, Leskovac, Vranje, Bor, Pirot, Zemun, Niš.

- Republika Sjeverna Makedonija: 268 ispitanika

Mjesto i vrijeme istraživanja:

Skoplje, 03.06.2018. IV куќен саем *Купувајте од прва рака*

Uzorak: Skoplje, Gostivar, Tetovo, Strumica, Kumanovo, Kičevo, Ohrid, Veles, Štip, Prilep, Bitolj.



Grafikon 1. Učešće ispitanika u istraživanju po zemljama i godinama (2015-2018)⁶

⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM KUPACA

Kao što je na početku rada navedeno, mjerenje zadovoljstva kupaca je neophodan alat za praćenje tržišnih trendova, a ukoliko se pažljivo tumače rezultati, firma se može aktivno prilagoditi svim novonastalim promjenama na tržištu, te spriječiti nepovoljne uticaje na profitabilnost i poslovanje firme.

Kada se na tržištu nudi veliki broj proizvoda, ali i usluga, kupac se nalazi pred mnoštvom izbora, pa nije slučajno da njihova očekivanja od tih istih proizvoda i usluga, nekada izlaze iz realnih okvira. Odavno se marketing odjeljenja ne bave samo zadovoljavanjem očekivanja svojih kupaca, danas ih pokušavaju i oduševiti. Sve češće se javlja problem, upravo kod kupaca, koji su u određenoj mjeri zadovoljni, ali ne i oduševljeni. Postoji opasnost da im konkurentska firma ponudi veću očekivanu vrijednost, te se oni opredijele za proizvode ili usluge te konkurentske firme. Dok se pred firme postavljaju novi tržišni zadaci, u cilju opstanka na tržištu ili zadržavanja leaderske, ili neke druge pozicije, marketari kontinuirano traže nove, inovativnije načine za ispunjavanje očekivanja, sve zahtjevnijih kupaca.

Dokazano je da zadovoljni ili još bolje oduševljeni kupci i firma uspostavljaju neki poseban, partnerski odnos putem proizvoda ili usluga, nivo lojalnosti je visok, te su se spremni *žrtvovati* za firmu. Takvi kupci su indiferentni i prema povećanju cijena, u odnosu na konkurentske cijene proizvoda. Svrha praćenja zadovoljstva kupaca je uspješnost firme, koja je pod velikim uticajem njihove lojalnosti i ponovne kupovine, a upravo ta lojalnost i spremnost širenja pozitivne usmene preporuke zavisi o zadovoljstvu primljenom vrijednosti (Marušić, Vranešević, 2001). Organizovanje prodajnih akcija, kako onih kumulativnih, tako i jednokratnih, pružanje dodatnih vrijednosti na proizvode ili usluge, samo su neki od načina, koji mogu pospješiti prodaju, ali ne i garantovati očuvanje lojalnosti već postojećih kupaca ili privlačenje novih. Kako poboljšati karakteristike proizvoda ili usluge, da li su kupci zadovoljni istim, te da li ih *oduvevljavaju* i ispunjavaju sve njihove zahtjeve, pitanja su koja uslovljavaju zadovoljstvo kupca. Može se zaključiti da je upravo to *zadovoljstvo* mišljenje kupca o nekom proizvodu ili usluzi. Oni porede percipirane karakteristike pružene usluge ili kupljenog, a potom i korištenog proizvoda, sa vlastitim očekivanjima (Mittal, Frennea, 2010). Posvećeno je nekoliko decenija

istraživanja u samom razumijevanju faktora, koji utiču na kupca i u samoj procjeni njegovog zadovoljstva (Oliver, 2010).

Zadovoljstvo kupaca može se posmatrati na dva načina: (1) kao rezultat tačno određene transakcije i (2) kumulativno, kao zbir svih dosadašnjih transakcija, koje je klijent imao s proizvodom, uslugom ili firmom. Ako je riječ o određenoj transakciji, zadovoljstvo se može posmatrati kao određena procjena nakon kupovine, dok kumulativno zadovoljstvo pretpostavlja sam izbor proizvoda, njegovu kupovinu i na kraju iskustvo, koje je vezano uz upotrebu istog (Marušić, Vranešević, 2001).

Postoje različite tehnike praćenja i mjerenja zadovoljstva kupaca, ali u konačnici, firma mora upravljati na način da nastoji isporučiti visok nivo zadovoljstva klijenata, ali pod uslovom da isporuči i prihvatljiv nivo zadovoljstva ostalim interesno-uticajnim grupama, odnosno vlasnicima udjela, u zavisnosti o njihovom ukupnom udjelu (Kotler, Keller, 2008).

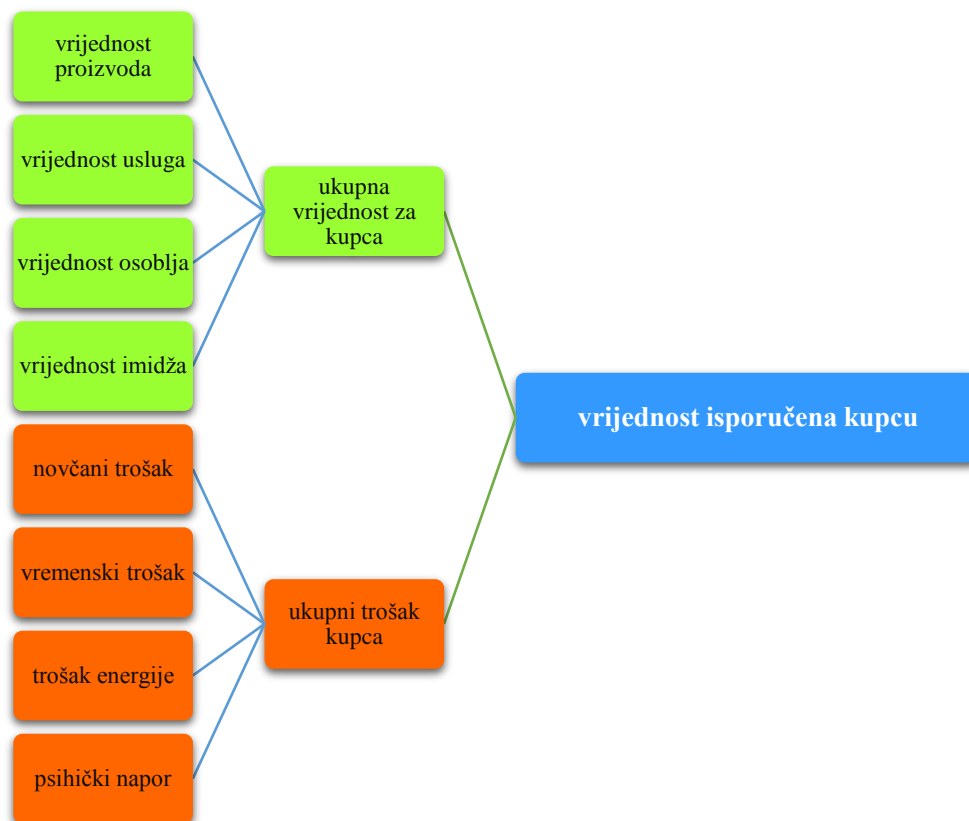
Zadovoljstvo korisnika konceptualno je različito od koncepta imidža brenda, tržišne vrijednosti brenda, društveno odgovornog poslovanja, povjerenja brendu i njegovoj posvećenosti, što predstavljaju uopšteno mišljenje i percepciju kupca o različitim dimenzijama (Mittal, Frennea, 2010).

Upravljanje zadovoljstvom kupaca je od ključnog značaja za poslovanje firme jer je dokazano da je većina slučajeva gubitka kupca (klijenata) pod uticajem firme i njenih zaposlenih. S poslovnom politikom usmjerenom na povećanje zadovoljstva klijenata, firme mogu značajno povećati stopu njihovog zadržavanja. Istraživanja su takođe pokazala i da će većina kupaca/klijenata htjeti ponovno poslovati s firmom u slučaju ispravljanja greške, koja je rezultirala njihovim nezadovoljstvom (Müller, Srića, 2005).

Upravo je zadovoljstvo presudno u cilju sticanja lojalnosti kupaca, a samo takav kupac širi pozitivan glas o firmi i njenim proizvodima ili uslugama. Takođe, lojalan kupac ne pridaje mnogo pažnje konkurentskim firmama, a i manje reaguju na tržišne promjene, koje svakako podrazumijevaju i promjenu cijena proizvoda i usluga. Dokazano je da je jeftinije zadržati postojeće kupce nego pridobiti nove, jer su troškovi za pridobijanje novih nekoliko puta veći od troškova zadržavanja postojećih. U radu je posebno analiziran dio vezan za rješavanje prigovora/reklamacija (1.4. Rezultati i interpretacija analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora/reklamacija), jer su slučajevi iz prakse pokazali da bi žalbe

trebalo smatrati pokazateljem organizacione procjene učinka, signalizirajući neke probleme ili propuste u unutrašnjim procesima, koji zahtijevaju brzi oporavak da bi se izbjegla migracija profitabilnih kupaca (Filip, 2013). Kupci koji se žale, pružaju organizaciji mogućnost da riješi određene operativne probleme, da uči iz negativnih situacija i posljedično ponovo uspostavi svoje zadovoljstvo i povjerenje (Filip, 2013). Primanje žalbi i njihovo pravilno i efikasno rješavanje moćan je alat u ruci preduzeća, da povratne informacije koristi za poboljšanje povjerenja klijenata, kako bi stekli njihovu odanost, a takođe i da bi pronašli uzroke nezadovoljstva i poboljšali sve organizacione procese (Clemes, Gan, Ren, 2011; Ramsey, 2003; Johnston, 2001). S druge strane, zadovoljstvo kupaca i kvalitet usluga dosljedno ističu samu vrijednost pritužbi na poboljšanje kvaliteta usluge, lojalnost i zadovoljstvo korisnika, kao i njegovo zadržavanje (Marimon, Vidgen, Barnes, Cristobal, 2010; Snellman, Vihtkari, 2003; Boshoff, 2007).

Shematski prikaz 1. Vrijednost isporučena kupcu⁷

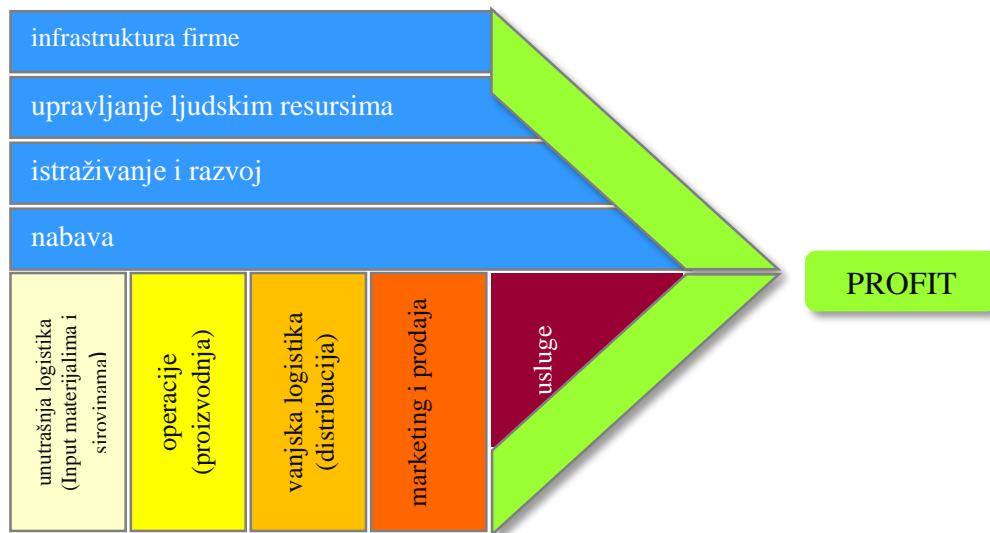


⁷ Izvor: Kotler, P. *Marketing Management*, 10th ed. Pearson Education, New Jersey, 2001.

Može se zaključiti da se zadovoljstvo stvara kroz dostavu vrijednosti te ispunjavanje potreba, želja i samih očekivanja potrošača. Samo konstantnim pružanjem zadovoljstva kupcima ili potrošačima, pri svakoj interakciji s njima, kod njih se stvara osjećaj odanosti. Zadovoljstvo direktno utiče na ponovnu kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Kotler (2001) navodi da veći broj zadovoljnih potrošača pridonosi i ostvarenju veće dobiti. Zato je potrebno stvoriti bazu zadovoljnih potrošača (Shematski prikaz 1).

Svaka firma predstavlja sintezu aktivnosti koje imaju za cilj kreirati, proizvesti, isporučiti, uvesti na tržište i podržati svoj proizvod. Instrument za identifikaciju toga šta je sve potrebno učiniti u firmi, da bi se stvorilo više vrijednosti za kupce, naziva se *lanac vrijednosti*. On se sastoji od devet aktivnosti koje stvaraju vrijednost, od kojih je pet primarnih (unutrašnja logistika, operacije, vanjska logistika, marketing/prodaja i usluge) i četiri pomoćne (infrastruktura firme, upravljanje ljudskim resursima, tehnološki razvoj /istraživanje i nabava). Primarne aktivnosti označavaju slijed od uvođenja materijala u poslovanje, rad na njima, njihovu otpremu, uvođenje na tržište i servisiranje (Shematski prikaz 2).

Shematski prikaz 2. Lanac vrijednosti, kao instrument za identifikaciju načina stvaranja veće vrijednosti za kupce⁸



⁸ Izvor: Kotler P., Keller, K. L., *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje MATE d.o.o., Zagreb, 2008.

Lanac vrijednosti glavni je instrument za identifikovanje načina na koji se može stvoriti veća vrijednost za klijenta. Sistem isporuke vrijednosti za klijenta je sistem, koji se sastoji od *lanca vrijednosti* neke firme i njenih dobavljača, distributera i krajnjih klijenata, koji zajedno rade na isporučivanju vrijednosti klijentima (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Ukoliko firma integriše *lanac vrijednosti*, njen ključni zadatak je da ispita troškove i rezultate svake aktivnosti *lanca vrijednosti*, da iste unapređuje, smanjuje njihove troškove, te da se kroz poređenje sa konkurencijom (benchmarking) stalno koriguje i poboljšava. S obzirom da firma djeluje kao kompaktna cjelina, sastavljena od pojedinih odjela, njen potpuni uspjeh ne zavisi samo od uspjeha pojedinih odjela iz tog lanca. Važno je da odjeli, unutar firme, budu adekvatno koordinisani, u cilju zajedničkog benefita za firmu, te da se usklade ključni procesi, kao što su realizacija novog proizvoda, usluga, upravljanje zalihama, ali i proces nabave i naplate.

Da bi određeni tržišni subjekt *osvojio* potrošače mora se krenuti od stvaranja zadovoljstva, ali dugoročno gledano, ako se *osvajanje* ne kombinuje zajedno sa zadržavanjem, uskoro će se potvrditi činjenica da ono neće biti profitabilno. Uvodi se pojam *odanosti*, koja se javlja kod kupca uslijed razvoja sve većeg zadovoljstva. Grbac, Dlačić i First (2008) opisuju *odanost* kao osjećaj predanosti nekog potrošača određenom tržišnom subjektu.

Razumijevanje marketinga odnosa uključuje usvajanje procesa stvaranja odanih kupaca:

- osumnjičeni - svako ko bi uopšte mogao ili htio kupiti proizvod
- potencijalni kupci/potrošači - posmatraju se osumnjičeni kako bi se ustanovilo ko ima jak potencijalni interes i mogućnost plaćanja proizvoda
- diskvalifikovani potencijalni kupci - odbacuju se zbog neprofitabilnosti
- novi kupci/potrošači - *preobraćenje* iz potencijalnih kupaca/potrošača
- ponovni kupci/potrošači - koji ponovno kupuju (i dalje kupuju kod konkurencije)
- klijenti - osobe koje određeni proizvod kupuju od samo jednog dobavljača
- zagovornici - kupci koji hvale firmu i ohrabruju ostale da i oni kupuju
- partneri - izazov za firmu je preobražaj zagovornika u partnera, gdje firma i kupci aktivno zajednički djeluju

Takođe, *odanost* potrošača može biti:

- nepostojeća - karakteriše je nisko vezivanje za određeni proizvod i niska stopa ponovne kupovine.
- inercijska - karakteriše je nisko vezivanje i visoka stopa ponovne kupovine.
- latentna - karakteriše je visoko vezivanje za određeni proizvod i niska stopa ponovne kupovine.
- vrhunska - karakteriše je visoko vezivanje i visoka stopa ponovne kupovine.

Firme mogu koristiti i različita specifična sredstva u cilju bolje povezanosti sa kupcima, kao što je dodavanje finansijskih ili društvenih povlastica, ili dodavanje strukturalnih veza – opskrbljivanje kupaca specijalnom opremom ili nekom vrstom elektroničkog povezivanja. *AMgroup* je svojim lojalnim kupcima odobrila određene povlastice prilikom plaćanja, opremila im auto-servise, dajući servisnu opremu kroz investiciju, te sve tzv. *A* i *B* kupce u (kupovina preko 80%) povezala VPN mobilnom mrežom, besplatno im dajući mobilne telefonske uređaje i brojeve, kako bi što brže i direktno bili u kontaktu sa prodajnim osobljem. Svrha marketinga je privlačenje i zadržavanje profitabilnih kupaca, što znači da 20% kupaca može činiti 80% prihoda/dobiti. Sve je veći broj onih autora koji ističu važnost razvijanja dugoročnih odnosa s kupcima, ističući pri tome i prethodno pomenuto Paretovo pravilo. Pronalaženje novih potrošača rezultuje daleko većim troškovima nego zadržavanje postojećih potrošača. Buckingham (2011) ističe sedam razloga za preusmjeravanje jednokratnih potrošača u tzv. *doživotne* poslovne partnere – klijente:

1. ne treba tražiti nove kupce
2. prodaja se povećava
3. jača se tržišna pozicija,
4. povećava se vjernost potrošača
5. smanjuju se poslovni troškovi
6. povećava se dobit
7. povećava se uživanje i zadovoljstvo svakodnevnog posla

Ukoliko se kupci posmatraju prema veličini, najveći kupci ne moraju biti i najprofitabilniji (oni po pravilu traže visoku uslugu i popuste), dok najmanji kupci plaćaju punu cijenu i

primaju minimalnu uslugu, ali su troškovi poslovanja s njima visoki - kupci srednje veličine primaju dobru uslugu i plaćaju gotovo punu cijenu, pa su često najprofitabilniji.

U stvaranju odnosa s kupcem, u zavisnosti od djelatnosti kojom se bavi, firma može primijeniti pet različitih pristupa, različitih nivoa ulaganja u odnose s kupcima:

- temeljni - prodavac/trgovac jednostavno prodaje proizvod
- reaktivni - prodavac prodaje proizvod i ohrabruje kupca da se javi u slučaju pitanja, komentara ili pritužbi
- odgovorni - nakon prodaje prodavac kontaktira kupca (traži potvrdu zadovoljstva i traži eventualne prijedloge za usavršavanje proizvoda)
- proaktivni - proizvođač povremeno kontaktira kupca i informiše ga o novim mogućnostima proizvoda
- partnerstvo - kontinuirana saradnja s korisnicima na obostranu korist

1.1. Poslovni kupci (profesionalni kupci)

Kako se u radu spominje termin *profesionalni kupci*, koji je već objašnjen u smislu da je riječ o nezavisnim auto-mehaničarima (serviserima), kupcima u maloprodaji, ali i veleprodaji, u nastavku će biti objašnjen pojam poslovni kupac, koji bi se u literaturi mogao izjednačiti sa terminom profesionalni kupac (koji se koristi u radu). Kupce možemo podijeliti u dvije osnovne grupe: individualni kupac i poslovni kupac.

Individualni kupac je osoba koja kupuje proizvod ili uslugu kako bi zadovoljila svoje želje, odnosno potrebe. Poslovni kupac može biti organizacija, koja proizvode ili usluge kupuje kako bi ih koristila u svojoj proizvodnji, doradila, obogatila i kao takve sa novostvorenom vrijednošću koristila za dalju prodaju ili jednostavno koristila za obavljanje svoje djelatnosti, u ovom slučaju ugradnju auto-dijelova i potrebe servisa.

Potrošač, takođe može biti određena organizacija ili institucija (škola, bolnica, ustanova) koja kupuje proizvode ili usluge koristeći ih za obavljanje svoje djelatnosti, a dijelimo ih u dvije osnovne grupe: finalne i poslovne (Živković, 2011). Za poslovne kupce proces kupovine je veoma bitan, jer od kupovine obavljene u pravo vrijeme, na pravom mjestu,

pod povoljnim i prihvatljivim cijenama i uslovima plaćanja, zavisi i stepen ostvarenja njihovih poslovnih želja i planova, a samim tim i visina ostvarenog profita.

Poslovni kupci proces kupovine obavljaju uglavnom sljedećim koracima:

- identifikovanje problema
- spoznaja potrebe
- specifikacija obilježja proizvoda
- specifikacija dobavljača
- prikupljanje ponuda
- odabir dobavljača
- specifikacija narudžbe
- analiza uspješnosti poslovne kupovine.

Identifikovanjem problema započinje proces poslovne kupovine, odnosno od momenta, kada kupac zapravo shvati, da taj problem ili potrebu može riješiti nabavkom određene robe ili usluge. Kao najčešći problemi, koje poslovni kupac treba riješiti, uglavnom se javljaju: razvoj novog proizvoda, kvar na postojećoj opremi, nezadovoljavajući kvalitet sirovina, odnosno materijala, njihova nepovoljna cijena, saznanja da će doći do nestašice istih na tržištu, itd. Spoznajom potrebe, poslovni kupac definiše opšta obilježja proizvoda, kojeg je potrebno nabaviti. Obično je riječ o kvalitetu, količini, sastavu i cijeni potrebnog proizvoda, čijom nabavkom će biti riješen identifikovani problem. Specifikacijom obilježja proizvoda, poslovni kupac do detalja definiše njegova tehnička obilježja, kako bi bio u mogućnosti da odbije dijelove, koji su preskupi ili koji ne zadovoljavaju definisane standarde iz specifikacije. Specifikacijom dobavljača poslovni kupac iz mnoštva dobavljača na poslovnom tržištu izdvaja samo one, koji mogu zadovoljiti njegove unaprijed definisane potrebe. Prikupljanjem ponuda poslovni kupac poziva dobavljače da mu dostave svoje ponude, na osnovu prethodno sačinjene specifikacije. Po dobijanju zvaničnih ponuda, poslovni kupac vrši evaluaciju, na osnovu koje određeni broj njih eliminiše, a ostale poziva da i u formalnom smislu dostave svoju konačnu ponudu. Specifikacijom narudžbe, koja uključuje tehnička obilježja, potrebne količine, očekivani rok isporuke, postupak u slučaju eventualne reklamacije, garancije i dr. poslovni kupac konačno naručuje robu ili uslugu od već odabranog dobavljača. Analizom uspješnosti

poslovne kupovine, poslovni kupac ocjenjuje uspješnost odabranog dobavljača u realizaciji specifikacije narudžbe. U zavisnosti od zadovoljstva realizovanom narudžbom poslovni kupac može nastaviti poslovnu saradnju sa dobavljačem ili je prekinuti.

Ciljevi poslovnog kupca su krajnje racionalni, a njihovo definisanje je povezano sa iskorišćavanjem postojećih mogućnosti i brojnim ograničenjima u ostvarivanju normalnog poslovanja. Najvažniji ciljevi, kojima se poslovni kupac rukovodi, su:

- mogućnost nabavke proizvoda i usluga
- pouzdanost dobavljača
- konstantan kvalitet
- rokovi isporuke
- cijena
- mogućnost prodaje finalnim (krajnjim) potrošačima.

Mogućnost nabavke je veoma važan cilj, jer je njegovo ostvarenje potrebno radi obavljanja sopstvenog procesa proizvodnje. Pouzdanost dobavljača podrazumijeva korektne poslovne odnose u pogledu poštovanja rokova, udovoljavanje posebnim zahtjevima, razvijanje dobre saradnje. Konstantan kvalitet je nešto zbog čega se kupac odlučuje za određenog dobavljača. Da bi se to postiglo, kao što je prethodno navedeno, nabavke se obavljaju po unaprijed određenim specifikacijama. Neki proizvođači zahtijevaju da im dobavljači garantuju minimalne standarde u pogledu kvaliteta sirovina. Rokovi isporuke su za proces proizvodnje i trgovine jako bitni, posebno kod proizvođača, koji zbog kašnjenja isporuke, ne mogu da održe neophodan kontinuitet procesa proizvodnje ili usluge. Da bi se osigurali, kupci proizvode nabavljaju od više dobavljača. Kada se dogovaraju rokovi, presudni za odluku su tačnost i minimalno vrijeme isporuke. Takođe, cijena je često najvažniji element, koji definiše izbor dobavljača. Razmatranje cijene uključuje cijenu proizvoda ili usluge, popuste, mogućnost kupovine na odloženo i mogućnost zamjene robe.

Mogućnost prodaje finalnim potrošačima ima prioritet u ciljevima kupovine. Dakle, osnovni cilj kupovine i prodaje jeste profitabilno zadovoljavanje potreba i želja kako potrošača tako i dobavljača. Sve se to odvija na način koji obezbjeđuje njihovu satisfakciju i lojalnost na dužu rok. Poslovni rezultati preduzeća neposredno zavise od stepena

satisfakcije potrošača, a redovna kupovina iste marke proizvoda i stvaranje lojalnosti kod potrošača znači da je neka firma uspjela na tržištu (Maričić, 2010; Kotler, Pfoertsch, 2006). S druge strane tu postoji i motivacija, koja je definisana kao *unutrašnje stanje uzbuđenja*, odnosno energija koja je usmjerena ka postizanju cilja. Motivisani kupac je energičan, spreman i voljan da se uključi u aktivnost, a može se vidjeti u kontekstu nabavljanja, korištena ili raspolaganja određenom ponudom (Hoyer, Macinnis, 2008). Neizostavno je u ovom naslovu prvog poglavlja pomenuti i pojam ponašanja potrošača, koji je presudan za praćenje klijenata i opstanak na tržištu. Solomon (2015) ponašanje potrošača definiše kao *studiju procesa uključenih, kada individue ili grupe biraju, kupuju, koriste ili raspoložu proizvodima i uslugama, idejama ili iskustvima da bi zadovoljili potrebe i želje*.

Blackwell, Miniard i Engel (2006) ponašanje potrošača definišu kao aktivnosti koje ljudi preduzimaju u pribavljanju, korišćenju i raspolaganju proizvodima i uslugama.

Hoyer i Macinnis (2008) navode da se ponašanje potrošača ne odnosi samo na izučavanje samog procesa kupovine neke osobe, te da bi to bio samo dio definicije. Oni navode da ponašanje potrošača odražava sveukupnost potrošačevih odluka u odnosu na sticanje, potrošnju i raspolaganje robom, uslugama, aktivnostima, iskustvima, ljudima, idejama i odlukama, koje se donose vremenom. Ponašanje potrošača uključuje više od kupovine. Način na koji potrošači kupuju izuzetno je važan trgovcima, koji su takođe intenzivno zainteresovani za njihovo ponašanje, a u vezi s korištenjem i raspolaganjem ponudom.

Američko udruženje za marketing (AMA) daje sljedeću definiciju ponašanja potrošača, istovremeno, prihvatajući je kao oficijelnu: *Ponašanje potrošača je dinamička interakcija afekta i razmišljanja, ponašanja i okruženja, pomoću kojih ljudska bića upravljaju aspektima razmjene u njihovim životima* (Peter, Olson, 2008).

Za ponašanje potrošača možemo reći da predstavlja nekontrolisani dio marketinga, s tim da se na neke njegove elemente poput stavova, navika, preferencija i percepcija može uticati različitim metodama, na različite načine. Ponašanje potrošača se bavi i istraživanjem:

- Šta ljudi kupuju?
- Zašto kupuju?
- Kako kupuju?
- Gdje kupuju?

- Kada kupuju?
- Koliko kupuju?
- Koliko često kupuju određene proizvode i usluge?

Povećanje satisfakcije, a na taj način i lojalnosti kod kupaca, često znači prevazilaženje njihovih očekivanja. Naime, uslovi poslovanja na današnjem tržištu postaju sve teži, jer kupci sve češće podižu očekivanja, dok konkurencija postaje sve jača. Milenović i Ratković (2012) navode da u takvom okruženju strategija održavanja dobrih dugoročnih odnosa sa kupcima treba da predstavlja suštinu marketinških napora svih zaposlenih u preduzeću. Ova strategija predstavlja integralni dio strategije upravljanja odnosima sa kupcima (Customer relationship management - CRM), pored strategije privlačenja kupaca i strategije proširenja njihove vrijednosti. Za proces CRM, koji *AMgroup* primjenjuje, može se navesti da predstavlja ključni strateški resurs kompanija u današnjem okruženju. Sa druge strane, na današnjem tržištu sve je manje mogućnosti diferencijacije, zbog čega upravo mogućnosti procesa CRM treba da predstavljaju osnovu marketinških napora. Ovaj tip pristupa potrošačima je povezan sa različitim tehnologijama, informacionim resursima, ljudima, procesima, a sve to sa namjerom da se unaprijedi usluga, koja je direktno vezana za krajnjeg korisnika tj. potrošača (Vasiljević, Perić, Botorić, 2011).

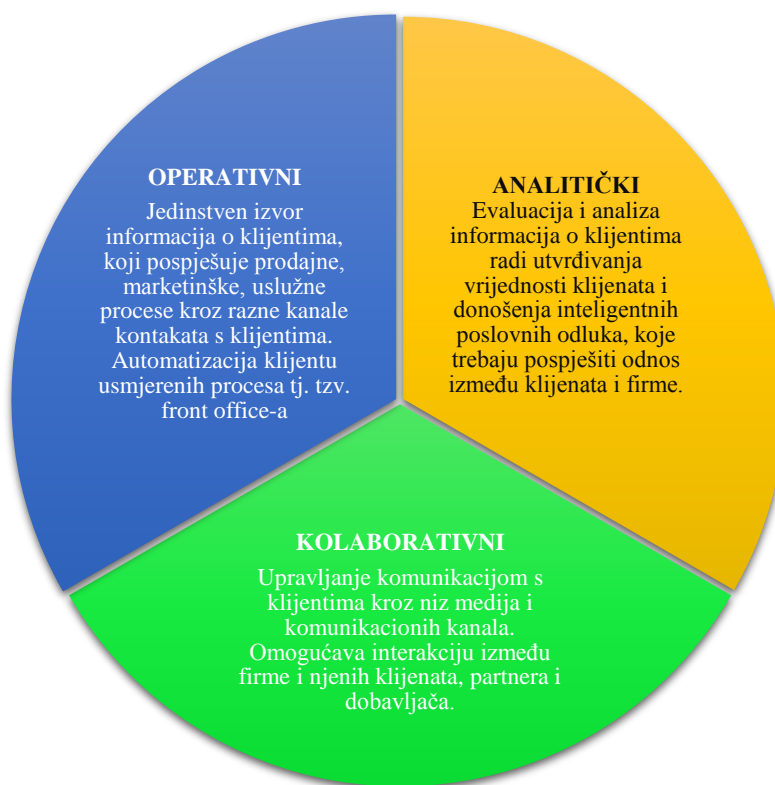
Stoga, prilagođavajući se tržišnim okolnostima, privredni subjekti bi trebali da ulažu značajne napore da zadrže postojeće, a privuku nove kupce, koji su značajan izvor prihoda. Novi kupci su, ili potpuno novi na tržištu, ili ih treba *privući* od konkurencije. Grbac, Dlačić i First (2008) u istraživanju navode da zadržavanje postojećih potrošača predstavlja 25% troškova potrebnih da se privuče i pridobije novi potrošač. Vjerovatnoća da se zadrži postojeći potrošač je 60%, dok je vjerovatnoća osvajanja novog potrošača oko 30%. Swift (2000) navodi da su ciljevi implementacije cjelokupnoga procesa CRM zadržavanje postojećih kupaca, što garantuje održavanje postojećih kupaca ili onoga dijela, koji se odlikuje posebnim načinom pri kupovini proizvoda i usluga kompanija, privlačenje novih kupaca, kroz usmjeravanje marketinške aktivnosti na njih, te podizanje nivoa potrošnje kupaca/klijenata, uz nuđenje pravih, željenih i potrebnih proizvoda u vremenu, kada su zahtijevani od strane kupaca. Značaj CRM nije samo u prodajnim aktivnostima, već i u predprodajnim, ali i postprodajnim aktivnostima, kroz pružanje podrške korisnicima

proizvoda ili usluga, koje u novije vrijeme, sve više dobijaju na značaju. Prateći potrebe CRM-a, *AMgroup* je nakon uvođenja *AM Call Centra* (besplatni info broj 080 051 053), uvela i vlastiti loyalty program *Red Spot*, program povjerenja, a u cilju uspostave odnosa s potrošačima. Upravo su *AM Call Centar* i program povjerenja *Red Spot*, direktno sredstvo, s kojim firma, kroz marketing odnosa, unapređuje odnose s potrošačima i osigurava njihovu lojalnost (Kumar, Werner, 2005).

CRM je termin koji se koristi za software, metodologiju i internetske mogućnosti, koje omogućavaju tržišnim subjektima upravljanje odnosima s potrošačima. Takođe, može se definisati kao poslovni proces, koji se temelji na korišćenju svih raspoloživih informacija i znanja o potrošačima na temelju kojih se obavlja isporuka traženih usluga i dobara. Njena efikasnost je u mogućnosti analize, skladištenja, obrade i razmatranja velikog broja različitih informacija o kupcima, njihovo međusobno uspoređivanje i korištenje. CRM je i dio poslovne politike usmjeren na privlačenje, zadržavanje i zadovoljavanje postojećih potrošača, tokom cijelog životnog vijeka nekog proizvoda ili usluge. U sastavu CRM-a su integrisani različiti programi, koji bazu podataka segmentiraju po demografskim, geografskim, psihografskim, biheviorističkim (ponašajnim) karakteristikama, što je značajna podrška prodajnoj sili, prilikom prodaje proizvoda ili usluga. Na taj način se promotivne aktivnosti, ali i prodajne akcije, mogu direktno usmjeriti prema određenim segmentima kupaca (targetiranje), a nakon kupovine, rezultati promocije se mogu kontrolisati uz mjerenje njene uspješnosti.

Tehnološko rješenje upravljanja odnosima sa kupcima sastoji se od tri glavna dijela: operativnog, kolaborativnog i analitičkog. Operativni CRM bavi se kreiranjem informacija, tj. unosom podataka u informacioni sistem preko aplikacija za praćenje aktivnosti klijenata. Kolaborativni CRM zadužen je za uspostavljanje interakcije s klijentima, putem svih raspoloživih medija, od tradicionalnog ličnog kontakta, preko telefona, e-mail-a i interneta, do WAP-a (Wireless Application Protocol). Analitički CRM predstavlja najkompleksniji i najskuplji dio cijelog CRM sistema, a bavi se detaljnim analizama mnoštva podataka zasnovanim na ekspertnim znanjima, kreira sliku o svakom pojedinačnom klijentu, njegovim potrebama i željama (Müller, Srića, 2005).

Shematski prikaz 3. Komponente CRM-a⁹



Kupac/klijent u svojoj komunikaciji s firmom *vidi* samo kolaborativni CRM (poslovnice, trgovine, telefonske kontakte, e-mail, web stranice i dr.), dok operativni i analitički CRM predstavljaju unutrašnju organizacionu sposobnost firme da odgovori na potrebe kupca, te da potom putem interfejsa, koje predstavlja kolaborativni CRM, adekvatno odgovori na te potrebe (Müller, Srića, 2005).

1.2. Povezanost zadovoljstva klijenata/kupaca i očekivane vrijednosti

Postoji veliki broj razloga zbog kojih se preduzeća odlučuju da mjere zadovoljstvo kupaca/klijenata, oni najosnovniji su: njihovo zadržavanje (lojalnost), detektovanje područja poslovanja, koje treba unaprijediti i poboljšati, osluškivanje reakcija kupaca na

⁹ Izvor: Müller, J., Srića, V., *Upravljanje odnosima sa korisnicima*, Delfin-razvoj managementa, Zagreb, 2005.

uvođenje nekog novog proizvoda/usluge u svoj asortiman (na tržište), mjerenje nivoa zadovoljstva kupaca proizvodom/uslugom, te održavanje kvaliteta proizvoda ili usluge, koje može biti povezano i sa zakonskom regulativom.

Zadovoljstvo kupaca (klijenata) se može definisati i kao mišljenje, koje oni imaju o proizvodu, usluzi ili preduzeću, a koje se temelji na poređenju percipiranih značajki/funkcija korištenog proizvoda/usluga, sa vlastitim očekivanjima. Upravo su zadovoljstvo klijenata i vrijednost za klijente, ugrađeni u srž upravljanja marketingom, ali još nema konsenzusa šta je to zadovoljstvo i koja je njegova konstrukcija.

O tome postoji nekoliko teorija:

- *Teorija jednakosti* (Equity Theory) prema kojoj se zadovoljstvo javlja kada uključene strane u procesu osjećaju da su rezultati razmjene u ravnoteži s ulaganjima – kao što su troškovi, vrijeme i napor; da su u proporcionalnom odnosu s ravnotežom ulaganja – rezultata druge strane u procesu razmjene. Ovom teorijom, koju je 1969. razvio psiholog ponašanja i radne okoline, J. Stacy Adams, utvrđeno je da zaposleni nastoje održati jednakost između inputa, koji donose na svoj posao i outputa, koje dobijaju od njega nasuprot uočenih inputa i outputa svojih kolega. Teorija je zasnovana u uvjerenju da ljudi vrednuju pravedan tretman, a koji uzrokuje da budu motivisani u očuvanju pravednosti unutar odnosa njihovih saradnika i cjelokupne organizacije. Teorija jednakosti podrazumijeva mehanizam potrebe pojedinca, koji se aktivira kada je omjer primljenih sredstava, kao što su npr. nagrada za od strane pojedinca, nejednak omjeru prema drugima u odnosima razmjene. Inputi u ovoj teoriji su doprinos učesnika u razmjeni, koje pojedinac ili posmatrač vide kao pravo na nagradu, a rezultati su pozitivne ili negativne posljedice, koje je pojedinac ostvario u razmjeni s drugima.
- *Teorija značajki/funkcija* (Attribution Theory) prema kojoj je rezultat kupovine posmatran s obzirom na uspjeh ili neuspjeh, i posljedica toga je značajka bilo unutrašnjih činioca (spoznaja kupovnih sposobnosti ili napora) ili vanjskih činioca (teškoće pri kupovnom procesu, uticaj napora drugih – sugestije prodajnog osoblja ili sreća). Teorija razmatra ponašanje kupaca u fazi nakon kupovine, koja uključuje

njihovo zadovoljstvo. Kada proizvod ili usluga ne ispune očekivanja kupaca, on će pokušati naći objašnjenje. Studije teorije značajki/funkcija u ponašanju kupaca nakon kupovine, pokazale su značajan uticaj na žalbe, usmenu aktivnost, očekivanja promjene, zadovoljstvo, ali i buduće namjere. Većina studija značajki/funkcija o nezadovoljstvu proizvodom primjenjuje Weinerove (1986) tri uzročne dimenzije: stabilnost uzroka, izvor uzroka i mogućnost kontrole uzroka prilikom objašnjavanja kako potrošači opisuju krivnju

- *Teorija izvedbe (Performance Theory)* je najjednostavniji, najjasniji i najneposredniji koncept za razumijevanje. Prema toj teoriji, zadovoljstvo klijenta je direktno povezano sa značajkama izvedbe proizvoda ili usluge, koje mogu biti određene objektivno.
- *Teorija potvrde očekivanja* je najdominantnija teorija koju je jednostavno predstaviti široko prihvaćenom definicijom: “Klijenti oblikuju očekivanja o uspješnosti značajki proizvoda prije kupovine. Nakon kupovine i primjene pojavljuje se razina stvarne uspješnosti koja se uspoređuje s očekivanjima, i to u smislu *bolje od* ili *lošije od*. Prosuđivanje, koje je rezultat te usporedbe označena je negativnim nepotvrđivanjem, ako je proizvod lošiji od očekivanja, pozitivnim nepotvrđivanjem, ako je proizvod bolji od očekivanja, ili jednostavno potvrđivanjem, ako je proizvod u skladu s očekivanjem“.
- Takođe, većina definicija, koje govore o zadovoljstvu klijenata pominju i odnos neispunjenih očekivanja i uspješnosti proizvoda ili usluge, ali mali broj njih se odnosi na uspješnost/izvedbu proizvoda ili usluga. Dakle, istraživanja zadovoljstva klijenata trebaju biti usmjerena prema okolnostima pod kojima se javlja poređenje očekivanja i izvedbe (Vranešević, 2000).

Postoji nekoliko psiholoških teorija, koje potvrđuju teoriju o zadovoljstvu klijenata, a koje se javlja kao odgovor na ispunjenje njihovih očekivanja, što je ujedno i rezultat njihove subjektivne procjene:

- *Teorija kognitivne disonance (Cognitive Dissonance Theory)* – govori da potrošač usklađuje svoj prijašnji stav s ocjenom sadašnje uspješnosti i da poistovjećuje svaku neznatnu razliku između očekivanja i rezultata.

- *Teorija kontrasta (Contrast Theory)* – sugeriše da učinak iznenađenja uzrokuje da potrošači povećavaju (preuveličavaju) svaku veću razliku između očekivanog i dobijenog.
- *Teorija uopštavanja negativnosti (General Negativity Theory)* – sugeriše da svako nepotvrđivanje očekivanja vodi k snažnijem osjećaju nezadovoljstva nego što bi bilo izraženo osjećanje zadovoljstva od potvrđenog očekivanja.
- *Teorija asimilacije – kontrasta (Assimilation-Contrast Theory)* – govori da postoji širina prihvatanja i odbijanja u nečijoj percepciji i sugeriše da poruke o proizvodu/usluzi trebaju kreirati što je moguće veće očekivanje, a da se pri tome pazi da se izbjegne velika razlika koju potrošač ne može prihvatiti.
- *Teorija testiranja hipoteza (Hypothesis Testing Theory)* – govori da npr. oglašavanje kreira očekivanje o proizvodu/usluzi, a da to služi kao hipoteza za potrošače, koji nastoje potvrditi svoja očekivanja tokom upotrebe odabranog proizvoda/usluge.

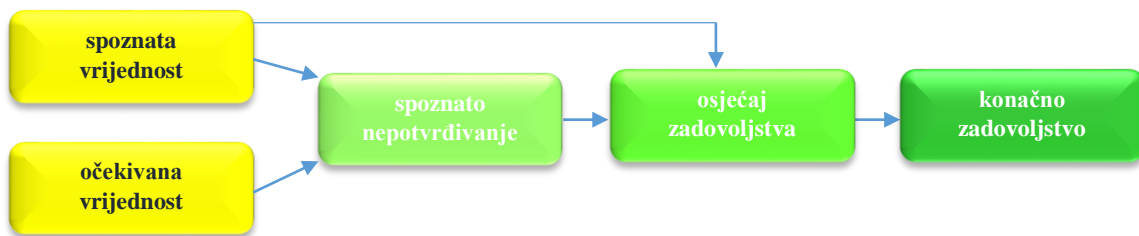
Iz svih dokaza jasna je povezanost vrijednosti i zadovoljstva klijenta i, ovako posmatrano, zadovoljstvo klijenata je posljedica primljene vrijednosti s obzirom na očekivanu vrijednost za klijente. Kao što je očekivana i stvarna vrijednost pod uticajem subjektivne procjene za klijenta, tako je i zadovoljstvo rezultat subjektivnog ostvarenja očekivanja (Vranešević, 2000). Očekivanja mogu biti pod raznim uticajima (npr. za proizvode s uspostavljenim standardom kvaliteta), ali svaki klijent pojedinačno kreira očekivanu vrijednost, pojedinačno doživljava, iskušava stvarnu vrijednost i ima određen nivo zadovoljstva. Očekivanja klijenata ne smiju se posmatrati kao stalna i stabilna kategorija; nasuprot tome, očekivanja su promjenjiva prije procesa kupovine, tokom tog procesa, ali i tokom upotrebe proizvoda/usluga uslijed različitih uticaja (promjene u tržišnim okolnostima, napori konkurencije i dr).

Teoriju potvrde očekivanja moguće je posmatrati kao teoriju jaza, gdje se zadovoljstvo formira na osnovu razlike onog što je klijent očekivao i onog što je dobio. Teorija potvrde očekivanja prikazana je shematskim prikazom 4.

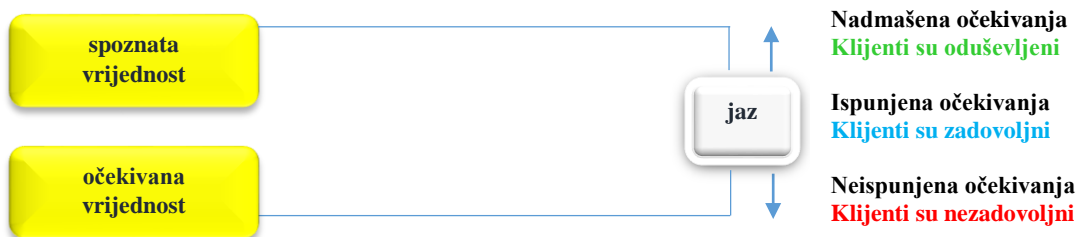
Apostoli predstavljaju najveću vrijednost preduzeća, klijenti koji su izrazito zadovoljni (oduševljeni) i iskazuju visok nivo lojalnosti.

Kod *zarobljenika* je nivo zadovoljstva nizak, ali iz različitih razloga iskazuju visoku lojalnost, nisu u mogućnosti promijeniti proizvod ili preduzeće, te su, na neki način, u zamci. *Plaćenici* imaju visok nivo zadovoljstva, lojalnost je osrednja i oni dolaze i odlaze, u zavisnosti ko im je u stanju ponuditi više. *Teroristi* su kupci sa niskim nivoom zadovoljstva i lojalnosti, te vrlo jednostavno napuštaju firmu. Cilj svake firme, koja se bavi istraživanjem zadovoljstva kupaca je stvaranje i zadržavanje *apostola* i *zarobljenika*, privlačenje onih kupaca koji pripadaju kategoriji *plaćenika*, a izbjegavanje kupca, koji su okarakterisani kao *teroristi*.

Shematski prikaz 4. Teorija potvrde očekivanja¹⁰



Shematski prikaz 5. Jaz između očekivane i stvarne vrijednosti¹¹



Prethodno je na više načina definisan pojam *zadovoljstvo* kupaca i utvrđeno je da isto predstavlja pozitivne osjećaje nekim kupljenim proizvodom ili pruženom uslugom.

Razlika između nivoa zadovoljstva, kada su klijenti oduševljeni, zadovoljni ili nezadovoljni, prikazana je u tabeli 1. Navedeno je da su današnja očekivanja kupaca veća nego ranije, a nezadovoljstvo je pojava koja se može stvoriti zbog najmanjeg razloga.

¹⁰ Izvor: Woodruff, B. R., Gardial, F. S., *Know Your Customer*, Blackwell Publishers, 1995. (preuzeto iz Vranešević, 2000).

¹¹ Izvor: Shetty, Y. K., *The Quest For Quality Excellence: Lessons from the Malcom Baldrige Quality Award*, Advanced Management Journal, 1993. (preuzeto iz Vranešević, 2000).

Kupci sve češće podižu nivo očekivanja, tako da sam odnos sa njima firma mora u svakom trenutku da preispituje i prilagođava. Oni žele da dobiju očekivani nivo usluga na najbrži mogući način. Međutim, često nije dovoljno samo ispuniti njihova očekivanja, već je potrebno nadmašiti ih. Dobar put za rješavanje ovog problema je upravo u uspostavljanju efikasne kombinacije poslovnih procesa i atraktivne strategije upravljanja odnosima. Dakle, nadmašivanje očekivanja potrošača i uspostavljanje konkurentske prednosti počinje sa procesom upravljanja odnosima sa potrošačima, koji treba da bude prilagođen različitim grupama i usklađen sa ukupnom strategijom firme.

Tabela 1. Nivoi zadovoljstva¹²

ISKUSTVO/IZVEDBA	KLJENTOV DOŽIVLJAJ	NIVO ZADOVOLJSTVA	POS LJEDICA
stvarna vrijednost proizvoda ili usluga	bolji od očekivanog	oduševljenost	reći će ostalima i ponoviće kupovinu ako bude u mogućnosti (lojalnost)
	očekivan	zadovoljstvo	reći će ostalima; može prijeći konkurenciji ako mu obeća dodatnu korist
	lošiji od očekivanog	nezadovoljstvo	prijeći će konkurenciji ako bude imao ikakve mogućnosti

Najčešći preduslovi za satisfakcije kupaca jesu odgovarajući kvalitet ponude i željeni način isporuke. Međutim, istraživanja pokazuju da zadovoljstvo kupaca direktno proizilazi i iz stepena zadovoljstva i lojalnosti osoblja kompanije. Zaposleni moraju biti motivisani da rade na sprovođenju programa satisfakcije kupaca (Milisavljević, 2001). Kada se analizira stepen satisfakcije kupaca, dolazi se do zaključka da on direktno zavisi od:

- kvaliteta proizvoda ili usluga;
- realnog vremena isporuke;
- usklađenosti ponude sa željama i zahtjevima;
- nadmašivanja očekivanja kupca;
- satisfakcije zaposlenog osoblja;

¹² Izvor: Vranešević, T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenta*, Golden marketing, Zagreb, 2000.

- lojalnosti zaposlenog osoblja.

Satisfakcija ne može uvijek da garantuje lojalnost, ali zato nezadovoljstvo najčešće ima za posljedicu odlazak kupca kod konkurencije. Ipak, očekuje se da visok stepen satisfakcije podstiče nastanak lojalnosti, što vodi ka uspostavljanju visokog stepena povjerenja između kompanije i kupca. Zato se može reći da što je nivo satisfakcije veći, to je i procenat zadržavanja kupaca veći (Milenović, 2008).

Nije moguće stvoriti zadovoljstvo kod kupca ukoliko angažovano osoblje u kompaniji nije zadovoljno. Bez adekvatne motivacije i edukacije zaposlenih ne može se očekivati unapređenje produktivnosti kompanije. Upravljanje ljudskim resursima u smjeru osposobljavanja i motivisanja zaposlenih ka što efektivnijem ispunjavanju želja i potreba kupaca je jedan od osnovnih preduslova opstanka na današnjem tržištu (Ratković, 2009).

AMgroup je, shodno navedenom, ali i rezultatima istraživanja, formirala *AM Akademiju* za obuku novih kadrova u oblasti trgovine, kako bi obrazovala edukovan kadar, prije svega regionalne menadžere i trgovce, odnosno prodajnu silu. Akademija, u svom nastavnom planu i programu obuhvata sve segmente prodaje, uključujući i napredne procese kroz NAV program, opširnu pretragu auto-dijelova, *brzu narudžbu*, sprovođenje marketing aktivnosti, loyalty program *Red Spot* (aplikacija, popunjavanje obrasca, promovisanje trenutnih ili sezonskih *Red Spot* ponuda, izdavanje kartica, distribucija promo flajera i drugo), promovisanje prodajnih akcija, kroz unapređenje prodaje i nudenje dodatne vrijednosti prema profesionalnim, ali i krajnjim kupcima (fizičkim licima), obuka, vezana za finansijske pokazatelje, plan i politiku prodaje i drugo.

Direktna veza između lojalnosti i povjerenja, postoji i između lojalnosti i profita. Firma koja efikasno upravlja odnosima sa kupcima svjesna je značaja i efekta faktora povjerenja na ukupan profit. Da bi kupac stekao povjerenje u firmu potrebno je da postoji visok stepen uvjerljivosti, pouzdanosti, intimnosti i nizak stepen samoopredeljenja (Peppers, Rogers, 2004).

Model povjerenja prikazan uz pomoć formule, izgleda na sljedeći način:¹³

$$\mathbf{Trust} = (\mathbf{C} + \mathbf{R} + \mathbf{I}) / \mathbf{S}$$

¹³ Izvor: Peppers D., Rogers M., *Managing Customer Relationship*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

gdje je: *Trust* = povjerenje
 C = uvjerljivost (credibility)
 R = pouzdanost (reliability)
 I = intimnost (intimacy)
 S = samoopredjeljenje (self-orientation)

Za postizanje odgovarajućeg odnosa između ova četiri elementa potrebno je postojanje iskustva u odnosima između kompanije i kupca, odnosno više ponovljenih kupoprodajnih transakcija. Međutim, postizanje povjerenja između kompanije i kupca nije dovoljan uslov za stvaranje lojalnosti. Neophodno je dodati i faktor satisfakcije, što je prikazano formulom:

$$\text{Lojalnost} = \text{Povjerenje} + \text{Satisfakcija}$$

Stepen satisfakcije koju donosi određena kupovina, zavisi od karakteristika i učinka proizvoda i od kupovnog očekivanja. Kupac može doživjeti različite stepene satisfakcije, posebno kada je riječ o čistim uslugama, kod kojih je vrlo važan faktor uticaja na zadovoljstvo upravo sam proizvođač-prodavač/pružalac usluge. Ako je učinak proizvoda ispod očekivanja, kupac će biti nezadovoljan, i obrnuto, ako učinak odgovara njegovim očekivanjima, on će biti zadovoljan. Kada učinak proizvoda ili usluge nadmaši očekivanja, kupac će biti visoko zadovoljan ili oduševljen, što predstavlja najbolji ishod marketinških aktivnosti. Zbog toga je za razumijevanje satisfakcije kupaca neophodno poznavati kako se formiraju njihova očekivanja. Očekivanja mogu biti bazirana na njihovom ranijem iskustvu, na mišljenjima prijatelja i ostalih osoba sa kojima kontaktiraju, kao i na informacijama i obećanjima marketara i konkurenata. Kompanije koje ostvaruju visok nivo satisfakcije kupaca trude se da njihovi ciljni segmenti budu svjesni toga. Od visoko zadovoljnih kupaca takve kompanije mogu imati nekoliko koristi. Ova kategorija kupaca je manje cjenovno osjetljiva i lojalna u dužem vremenskom periodu. U situacijama kada kompanija uvodi na tržište povezane proizvode, ili unapređuje postojeće proizvode i usluge, oni će i dalje, često bez traženja dodatnih informacija o kvalitetu ponude, obavljati kupovine. I kao najveću prednost ove grupe kupaca treba izdvojiti njihovu spremnost da govore afirmativno o kompaniji i o proizvodima sa drugim osobama iz okruženja. Lojalni potrošači su posvećeni

brendu, spremni su da za njega plate višu cijenu i da ga dalje preporuča (Perić, Krasulja, Gujanica, 2012).

Međutim, potrebno je definisati i pojam *nezadovoljstva*, koje se javlja nakon kupovine proizvoda ili korištenja usluge, te predstavlja negativne osjećaje u vezi sa navedenim. Uticaji na nezadovoljstvo mogu biti neefektivni procesi ili neželjene karakteristike proizvoda. U slučaju njihove pojave značajno opada zadovoljstvo kupaca, ali u slučaju da se oni ne pojave zadovoljstvo kupaca ne raste, već ostaje na istom nivou. Strategija očuvanja lojalnosti kupaca, koju mnoge firme koriste je kontrolisano zadržavanje faktora, koji utiču na zadovoljstvo (Schiffman, Kanuk, 2004).

Kroz iskustvo u poslovanju i dugogodišnjim ispitivanjem zadovoljstva kupaca, autorka ovog rada je došla do zaključka da na nezadovoljstvo kupaca najviše utiču negativne karakteristike proizvoda ili usluge, s jedne strane, te određeni neefektivni procesi, koji traju u samom procesu pružanja usluge ili poslije njih. Upravo su ti faktori, kao što su odnos zaposlenih prema kupcima, njihovo zadovoljstvo asortimanom robe, koji firma posjeduje, fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija, njihovo zadovoljstvo dostavom robe iz maloprodaja (PJ), stručnost prodajnog osoblja, angažovanost komercijaliste na terenu i slično, bili ključne determinante, koje su uticale na nezadovoljstvo kupaca.

Shematski prikaz 6 prikazuje, na koje sve načine nezadovoljan kupac može reagovati, ukoliko je nezadovoljan sa proizvodom ili uslugom. Samo rijetki nezadovoljni kupci ne preduzimaju nikakvu akciju, te se tako može desiti da nastavi kupovati taj proizvod ili uslugu, bez obzira što nije bio zadovoljan, ali smanjuje nivo preferencije prema njima.

Međutim, ukoliko se nezadovoljni kupac odluči preduzeti akciju, svoje nezadovoljstvo će izraziti putem prigovora ili reklamacija, koje će direktno uputiti prodajnom osoblju (trgovcima). Mogu širiti negativna mišljenja u svojoj užoj okolini, upozoriti prijatelje, prestati kupovati, a jedna od opcija je i podnošenje žalbi udruženjima za zaštitu potrošača ili pravnim putem. Marušić i Vranešević (2001) navode da zadovoljstvo kupaca ima značajnu ulogu u izgradnji pozitivne reputacije firme, kao i da firma mora ustrajati na tome da zadrži zadovoljstvo kupaca na određenom nivou ili da čak premaši njihova očekivanja, jer ukoliko dođe do gubitka samo jednog kupca, to može lančano uzrokovati gubitak više njih (Tabela 2).

Shematski prikaz 6. Odgovori na nezadovoljstvo¹⁴



Tabela 2. Nezadovoljan i zadovoljan kupac¹⁵

NEZADOVOLJAN KUPAC/KLIJENT	ZADOVOLJAN KUPAC/KLIJENT
Samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se direktno firmi	Zadržavanje postojećeg klijenta stoji 4 – 5 puta manje nego osvajanje novog
Preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt s firmom	Preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt s firmom
Svaki nezadovoljni klijent će o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi	Svaki zadovoljni klijent će reći petorici drugih ljudi o dobrom proizvodu/usluzi

Takođe, odnos lojalnosti i zadovoljstva kupaca, je direktno proporcionalan. Kupci koji su oduševljeni proizvodima ili uslugama firme, predstavljaju stvarnu lojalnost i puno su veća vrijednost za samu firmu od nezadovoljnih kupaca. Razlika između zadovoljnih kupaca,

¹⁴ Izvor: Kesić, T., *Ponašanje potrošača*, Opinio, Zagreb, 2006.

¹⁵ Izvor: Marušić, M., Vranešević, T., *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 2001.

nezadovoljnih i onih oduševljenih je u nivou spremnosti preporuke, namjere ponovne kupovine i pozitivne usmene predaje, a time se i pokazuje lojalnost.

1.3. Odnos vrijednosti i zadovoljstva

Osnovna povezanost između zadovoljstva i vrijednosti je u tome da je zadovoljstvo mjera primljene vrijednosti. Istraživanje vrijednosti ima za posljedicu informaciju kako klijenti doživljavaju vrijednost, šta je za njih vrijednost, koje dimenzije čine vrijednost i koje značajke/funkcije čine dimenzije. To se preduzima u svrhu isporučivanja odgovarajuće vrijednosti klijentima. Takođe, predstavlja kontinuirani proces pružanja vrijednosti u skladu s očekivanjima, ali i u skladu s promjenama klijenata i promjenama na tržištu, jer cilj ne smije biti isključivo ispunjavanje očekivanja (Vranešević, 2000). Vrijednost za klijente se ne mijenja brzo, pogotovo ne one dimenzije koje su na višim hijerarhijskim nivoima. Zadovoljstvo je mjera uspješnosti proizvoda (primljene vrijednosti) u poređenju s onim s čime se uspoređuje, a to je očekivana vrijednost (koja nije stabilna kategorija i koja može biti pod raznim uticajima).

Zadovoljstvo kupaca/klijenta bi stoga bio pozitivni ili negativni osjećaj klijenta o vrijednosti koju je primio kao rezultat korištenja određene ponude preduzeća u specifičnim situacijama primjene.

Taj osjećaj može biti reakcija na neposrednu situaciju primjene ili sveukupne reakcije na niz iskustava iz različitih situacija primjene. Takođe, zadovoljstvo klijenata upućuje na ono što preduzeće radi dobro u odnosu na ono što radi loše, dok vrijednost za klijente upućuje na ono što bi preduzeće uopšte trebalo raditi. Ove dvije vrste istraživanja se nadopunjavaju, tako da je istraživanje vrijednosti za klijente podloga za istraživanja zadovoljstva, te ih treba posmatrati kao jedan proces ili istraživački projekat.

Takođe, istraživanje zadovoljstva i vrijednosti za klijente treba sprovoditi kontinuirano (praćenje zadovoljstva klijenta), ali u različitim razdobljima. Istraživanje zadovoljstva temelji se na postavci da je ono razlika između spoznate vrijednosti i očekivanja, s time da je očekivana i spoznata vrijednost približno jednaka i da očekivana i spoznata vrijednost mogu biti znatno različite. Tako da klijenti mogu biti: (a) nezadovoljni, (b) zadovoljni ili

(c) izrazito zadovoljni, tj. oduševljeni. Preduzeća čiji su klijenti samo *zadovoljni* moraju biti i dalje oprezni, jer zadovoljni klijenti nisu otporni na privlačenje konkurencije. Drugačija je situacija s *izrazito zadovoljnim/oduševljenim klijentima* – oni su otporni na *zov* konkurencije i iskazuju znatno viši nivo lojalnosti.

Tabela 3. Poređenje vrijednosti za klijente i zadovoljstva klijenata¹⁶

VRIJEDNOST ZA KLIJENTE:	ZADOVOLJSTVO KLIJENTA:
1. šta klijenti žele od proizvoda/usluge	1. reakcija klijenata i/ili njihovi osjećaji koje su primili (poređenje između stvarne vrijednosti i očekivane vrijednosti)
2. iskaz budućeg usmjerenja; nezavisno o vremenu upotrebe proizvoda/usluge	2. tendira iskazivanju istorijskog usmjerenja; prosuđivanje je stvoreno tokom upotrebe proizvoda/usluge
3. postoji nezavisno o bilo kakvoj ponudi proizvoda/usluge ili bilo kojeg preduzeća	3. ocjena je usmjerena na određeni proizvod/uslugu ili preduzeće
4. pruža smjernice za preduzeće; šta preduzeće treba da učini da stvori vrijednost	4. pruža dokaze preduzeću, kako preduzeće ostvaruje ili bi trebalo ostvarivati napore u stvaranju vrijednosti

1.4. Uloga kvaliteta u konceptu vrijednosti

Zadovoljstvo kupaca se dovodi u direktnu vezu sa kvalitetom proizvoda ili usluge, sa odnosom cijelog preduzeća prema kupcu, počevši od top menadžmenta, sa cijenom, dostupnošću proizvoda, distribucijom, i ostalim elementima marketing miks koncepta u uslužnoj djelatnosti. Percipirane performanse, koje ne ispunjavaju očekivanja korisnika, vode ka nezadovoljstvu, dok performanse koje ispunjavaju, odnosno prevazilaze

¹⁶ Izvor: Woodruff, B. R., Gardial, F. S., *Know Your Customer*, Blackwell Publishers, 1995., prilagodeno (preuzeto iz Vranešević, 2000).

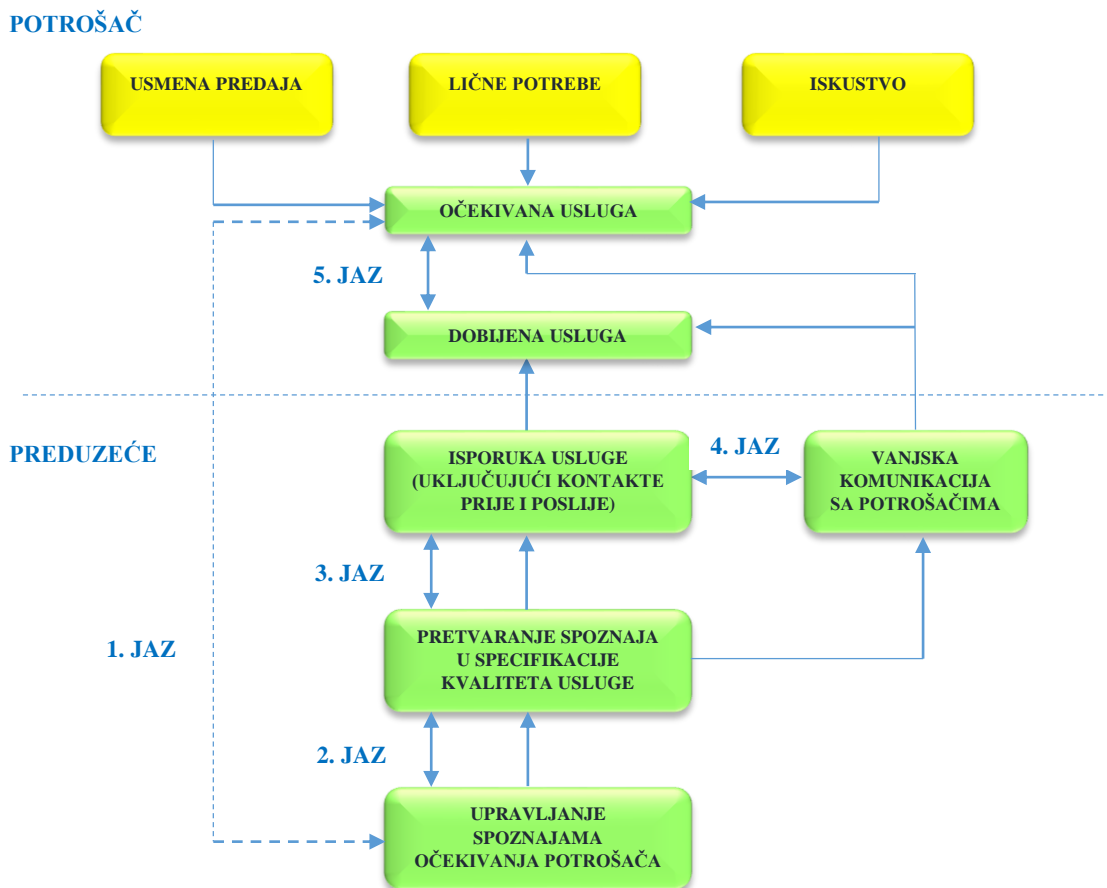
očekivanja korisnika vode satisfakciji potrošača. Prevažilaženje očekivanja korisnika koje sa sobom nosi i element pozitivnog iznenađenja vodi oduševljenju korisnika usluga. Kupci teže da maksimiziraju vrijednost u okviru istraženih cijena i postojećeg znanja mobilnosti i dohotka; procjenjuju koja ponuda će im donijeti najviše percipirane vrijednosti i na nju reaguju, a njihova satisfakcija i vjerovatnoća da će ponovo kupiti isti proizvod, zavisi od toga da li je ponuda ispunila njihova očekivanja ili nije (Kotler, Keller, 2008).

U literaturi se često koncept vrijednosti i koncept kvaliteta poistovjećuju. Kvalitet usluge se definiše i kao razlika između očekivane i percipirane usluge (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988). Očekivanja kvaliteta zasnivaju se na idealu ili percepciji najboljih, dok brojna pitanja koja nisu neposredno vezana uz kvalitet mogu pomoći stvaranju zadovoljstva. Takođe, percepcija kvaliteta ne zahtjeva iskustvo s uslugama ili pružaocem usluga, dok prosuđivanje zadovoljstva to zahtjeva. Zadovoljstvo potrošača je procjena orjentisana na određenu transakciju ili više uzastopnih transakcija, a kvalitet usluge je globalna procjena koja ne mora biti zasnovana na stvarnoj upotrebi. Kvalitet je po svom konceptu vrlo sličan očekivanoj vrijednosti i zadovoljstvu klijenata i na određeni način, njihova je preteča. U današnje vrijeme u marketingu se podrazumijeva tržišno doživljen kvalitet (*market-porecive quality*).

Gale i Buzzell (1989) navode da je tržišno doživljen kvalitet stav klijenta o proizvodima ili uslugama u poređenju sa konkurentskim, dok je vrijednost za klijente tržišno doživljen kvalitet posmatran sa relativnom cijenom proizvoda (Vranešević, 2000).

Definisanje poslovanja, kao uslužne djelatnosti dobra je pretpostavka lakšeg posmatranja vrijednosti za klijente i omogućava uočavanje svih važnih dimenzija vrijednosti za klijente, kako očekivane, tako i stvarne doživljene vrijednosti. Takvo posmatranje ima uticaj na posmatranje kvaliteta, koji je sada nešto više, a ne samo orjentisan na proizvod, a utiče i na vrijednosni koncept. Ovaj koncept osigurava da preduzeće drži proizvod ili uslugu u skladu sa klijentovim očekivanjem. SERVQUAL model pruža odgovarajući konceptualni okvir za istraživanje kvaliteta usluga, a temelji se na definiciji kvaliteta kao poređenja očekivanog i dobijenog, te razmatranju jazova - *gaps* u procesu pružanja usluga. Ovaj model je i najšire prihvaćen model za mjerenje kvaliteta usluge (Parasuraman, Berry i Zeithaml, 1988).

Shematski prikaz 7. SERVQUAL model kao osnovna pretpostavka koncepta jaza između očekivane i dobijene vrijednosti¹⁷



Jazovi upućuju na moguće kritične tačke poslovanja preduzeća u odnosu prema klijentima:

1. JAZ – menadžerska spoznaja klijentovih očekivanja može biti različita od stvarnih klijentovih potreba, želja i zahtjeva; posljedica toga je da nije istina da klijenti očekuju, ono što menadžeri misle da očekuju.
2. JAZ – čak ako su potrebe i prepoznate, to ne mora značiti da će biti pretvorene u odgovarajuće značajke/funkcije usluge i/ili da će usluga biti pružena na odgovarajući način
3. JAZ – iako su usluge i proizvodi dobro dizajnirani ili zamišljeni, to još uvijek ne znači da će biti pruženi na takav način uslijed neuspješnosti zaposlenih ili njihovih drugih pretpostavki o uspješnosti
4. JAZ – pogrešno komuniciranje sa klijentima u tom smislu da se usluge u stvarnosti razlikuju od onoga na šta se upućuje promotivnim akcijama.

¹⁷ Izvor: Vranešević, T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenta*, Golden marketing, Zagreb, 2000.

5. JAZ – očekivanja koja nisu ili ne mogu biti ispunjena u potpunosti datim proizvodom ili uslugom.

Model SERVQUAL podrazumijeva pet dimenzija: slušanje, pouzdanost, oduševljenje klijenata, poštenje, dizajn usluge - RATER (eng. Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy, Responsiveness).

2. PORODIČNE FIRME I INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE

Integrirana marketinška komunikacija (IMK) je proces razvoja i primjene različitih oblika persuzivne komunikacije sa potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu (Kesić, 2003). Analizirajući definiciju Američke asocijacije propagandnih agencija, IMK predstavlja proces planiranja marketing komunikacija, koji prepoznaje dodatnu vrijednost sveobuhvatnog plana (Kotler, Keller, 2008). Realnost je da se između različitih oblika IMK, poslodavac u porodičnoj firmi prije svega odlučuje za oglašavanje i odnose s javnošću, zapostavljajući unapređenje prodaje, događaje i iskustva, direktan marketing i ličnu prodaju. Razlozi su prevashodno finansijske prirode, a segment odnosa sa javnošću je, pored toga što obično ne iziskuje veće troškove poput oglašavanja, višestruko primjenljiv u komunikaciji, kako sa kupcima/klijentima, tako i sa zaposlenima.

U vremenu kada samo jedan od osam televizijskih gledalaca vjeruje oglasima, stiče se utisak da se gotovo isključivo preciznim djelovanjem IMK mogu privući novi klijenti i obezbijediti kvalitetno poslovanje. Ovo će se ispostaviti i kao potencijal i kao opasnost kada su porodične firme u pitanju.

Porodični posao predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organizovanja i upravljanja poslovanjem u svijetu. Istorijski posmatrano, gotovo polovina od ukupnog broja porodičnih firmi ne uspijeva da preživi do sljedeće generacije. Realnost je da je to veliki broj firmi, koje se potencijalno mogu naći u nevolji, a koja postižu slabe rezultate zbog neriješenih pitanja sukcesije. Ona čine znatan dio bilo koje privrede (Kenyon-Couvinez, Ward, 2004).

U najrazvijenijim zemljama porodične firme ostvaruju više od 50% BDP-a, stvaraju više od 60% zaposlenosti i otvaraju 75% novih radnih mjesta.¹⁸ Iako je u industrijskim zemljama 70% firmi u rukama porodica, ujedno 70% tih porodičnih firmi ne preživi transfer iz prve u drugu generaciju, dok 95% porodičnih firmi ne nadživi treću generaciju. Ovo su brojke koje vlasnike mladih porodičnih firmi svakako treba da natjeraju na razmišljanje. Prije pojave dioničarskih društava, porodični biznis je predstavljao jedini

¹⁸ <http://proeduca.com>

oblik organizacije poslovanja, a danas predstavlja dominantan oblik poslovanja i okosnicu razvoja svjetske privrede. Okruženje za inovacije u porodičnim firmama se poboljšava kada je u posao aktivno uključeno više generacija (Shaker, 2005).

Porodične firme predstavljaju tipičan primjer organizacija, koje u principu nastaju i posluju prema pravilima, koja vrijede za preduzetničke biznise.

Preovladavajući oblik društava u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Sjevernoj Makedoniji je društvo sa ograničenom odgovornošću. Veliki dio ovih društava čine porodične firme, jer se u njima kao osnivači pojavljuju lica povezana određenim rodbinskim vezama. Takve firme za njih predstavljaju porodični biznis iz kojeg članovi porodice ostvaruju jedina ili pretežna sredstva za život.

Postoje mnoga pitanja koja se odnose na porodični posao, pogotovo oko sukcesije i poreza na nasljedstvo. Važno je ko je odgovoran za marketing u porodičnoj firmi, ali je još važnije kakva je marketinška orijentacija firme, tj. u kojoj je mjeri čitava firma svjesna koliko je važno da se utvrde potrebe skupina klijenata i da se svi resursi firme organizuju, kako bi zadovoljili te potrebe i u konačnici zaradili (McDonald, 2004).

Odluka o tome da li će firmom upravljati vlasnik ili će to biti partnerstvo braće i sestara ili saradnja rođaka, jedna je od najbitnijih odluka, koju treba da donese svaka porodica ili vlasnik neke firme. Različite porodice će donijeti različite odluke uglavnom zbog različitih pretpostavki (porodičnih odnosa) i očekivanja, kako će porodica i firma međusobno da utiču jedni na druge (Kenyon-Couvinez, Ward, 2004).

Literatura o porodičnim kompanijama u svijetu, koja se ovom temom bavi ozbiljnije tek u posljednjih dvadesetak godina, uglavnom tretira interakciju unutar porodice, kompanije kao jedinke, kao i pojedinačnih članova porodice, kreatora jedinstvenog seta karakteristika, koji utiču na performanse i opstanak porodičnog biznisa. U istraživanju porodičnih kompanija, koje traju duže od 200 godina, a koje je sproveo Financial Times sami vlasnici smatraju da je njihov uspjeh i dugovječnost rezultat kvalitetnih proizvoda i usluga, sposobnosti da isključe iz poslovanja nekompetentne članove porodice, uključe neophodne stručnjake izvan kruga porodice, ali i kontinuirana posvećenost porodičnoj istoriji (Kesić, 2003). U okviru integrisanih marketinških komunikacija u porodičnim kompanijama posebnu ulogu zauzima korporativni brend. Korporativni brend, koji stvaraju kompanije u porodičnom vlasništvu, nosi određene posebnosti, koje ga razlikuju od korporativnih

brendova ostalih kompanija. On je posljedica porodične istorije, jedinstvenih principa koje ona posjeduje, složene komunikacije unutar porodičnih odnosa, kao i korporativnog identiteta, koji je kompanija stvorila kroz svoje proizvode, usluge i komunikaciju. Porodični brend je, takođe, i nosilac značajne komparativne prednosti za ove firme.

Pravac komuniciranja korporativnog brenda je dvosmjernan, upućen je ka internoj i eksternoj javnosti i to na jedan specifičan način. Brend mora dobro komunicirati ka unutra, ka menadžmentu i zaposlenima. Međuzavisnost između porodičnog i poslovnog identiteta stvara poseban vid kompleksnosti u porodičnim firmama i više vrsta odnosa. Čvrst odnos između porodice i njenog vodećeg menadžerskog sloja zasnovanog na vrijednostima porodice se u literaturi smatra centralnim. Odnos sa ostalim ključnim stejkholderima, koje je porodični biznis razvio je od drugorazrednog značaja u odnosu na centralni (Kotler, Keller, 2008).

Veći broj članova porodice, koji su uključeni u kompaniju nosi i veći broj različitih mišljenja, složeniju komunikaciju i više prilika za nesaglasnost. Dok su tradicija i porodično zajedništvo benefiti porodičnog biznisa, loša komunikacija i konflikti su značajni troškovi. Porodice zahtijevaju program unapređenja svoje komunikacije i moraju je vježbati da održe biznis. Potreba za učenjem vještina komunikacije je prisutna čak i onim porodicama, koje komuniciraju dobro. Način za komuniciranje porodičnih vrijednosti je poseban za svaku kompaniju, ali ima i određenih pravila.

Vodeći menadžeri u porodičnim kompanijama, koji su regrutovani izvan kruga porodice nisu uvijek sigurni da znaju šta porodica ili vlasnici zapravo žele. Komuniciranje putem određenih usvojenih pisanih dokumenata je poželjan vid prenosa ciljeva i duha porodice. Pisani dokument kao što je *plan vlasnika*, su mjesta na kome porodica odgovara na ta pitanja. *Plan vlasnika* komunicira upravnom odboru opšte vrijednosti porodice, interese i očekivanja kompanije.

U literaturi se mogu pronaći i druge slične forme kojima se uređuju odnosi između vlasnika, članova porodice i menadžera. Takav dokument neke porodične kompanije nazivaju *Ustavom* ili *Poveljom porodice* (Poza, 2010). U njemu se eksplicitno iznose principi i vodilje, koje vlasnici i menadžment treba da primjenjuju u međusobnim odnosima.

Porodični sastanci su takođe značajan kanal za jačanje interne komunikacije u kompanijama i jačanje korporativnog brenda. Porodični sastanci su najbolje mjesto za postizanje i održavanje optimalnog balansa između vlasništva, porodice i upravljanja, koje zajedno treba da doprinese pozitivnoj interakciji između porodice i biznisa, a kroz porodičnu komunikaciju i upravljanje sistemom (Poza, 2010).

U komuniciranju brenda ka spoljnom auditorijumu stvara se jedinstveni odnos između kompanije i kupaca, koji se jedino nalazi u firmama u vlasništvu porodica. Primjera ima u cijelom svijetu, a jedan od vlasnika čuvene porodične manufakture vrhunskih satova, Chopard, navodi da njegovi spoljni partneri cijene to što se porodične vrijednosti i duh Chopard-a osjeća u proizvodima i u kompanijskoj komunikaciji, kao i u pristupu kupcima i dobavljačima (Kenyon-Couvinez, Ward, 2005). Istraživanja ukazuju da promocija porodičnih firmi i brendova, koji nose takve oznake i svojstva stimulišu veće interesovanje od strane kupaca i imaju pozitivan uticaj na ukupne performanse firme.

Konkurentne prednosti korporativnog brenda, koji ima svojstvo porodice su značajne, i u toj mjeri presudne da određene kompanije donose strateške odluke, da ne idu u širenje i internacionalizaciju biznisa, zbog bojazni da posljedice mogu biti i gubitak i razvodnjavanje vrijednosti i porodične kulture, što automatski smanjuje i konkurentnu prednost i slabi kompaniju i porodicu (Family Business Stewardship, 2011).

Na Univerzitetu Toledo je sprovedeno istraživanje o uticaju marketing aktivnosti porodičnih firmi na kupovne namjere potrošača. Ocjenjujući korisnički servis, kupci su u 90.7% primjera izrazili visoko pozitivan stav o uslugama, koje pružaju porodične firme (Astrachan, McMillan, 2003). U pogledu promotivnih aktivnosti, ispitanici su se izjašnjavali pozitivno, i to 65.4% je *reklame* ocijenilo uvjerljivim, dok je samo 8% iskazalo nepovjerenje. Uvjerljivost nastupa predstavnika prodaje, koji dolaze iz porodičnih firmi je 66.7% ispitanika ocijenilo pozitivno, nasuprot 5.3%, koji su imali suprotno mišljenje.

Ovo istraživanje je potvrdilo i teoretske postavke da porodične kompanije stvaraju veći stepen povjerenja kod kupaca. Za marketing menadžere ovih kompanija je indikativno da fokus komuniciranja korporativnog brenda, koji nosi specifična svojstva porodice, treba da stave na komunikaciju, korisnički servis, dostavu i distribuciju (Astrachan, McMillan, 2003).

U okviru pomenutih aktivnosti bi za porodične kompanije bilo uputno da koriste poruke i teme koje jasno i otvoreno ukazuju na porodično vlasništvo, jer to više podstiče kupce, kao i korišćenje agenata direktne prodaje, koji na svojim promotivnim materijalima, vizit kartama, uniformama treba da imaju oznaku porodičnog vlasništva.

U određenim strategijama porodičnih kompanija se stvara dublja dilema: da li brend korporacije treba da bude refleksija porodičnog identiteta ili to treba da se oslikava u samim proizvodima. Praktični primjeri i njihova analiza su pokazali da je snaga korporativnog brenda jača ukoliko nosi attribute porodičnog biznisa, te doprinosi uspješnijem poslovanju. Klijenti povoljnije reaguju na komunikacijske stimulanse kompanija ovog tipa, ako se porodične vrijednosti i misija utkaju upravo u matricu korporativnog identiteta, za razliku od nešto manje efektivnog povezivanja sa identitetom i brendom samih proizvoda i usluga. Porodična svojstva identiteta brenda su jedan neopipljivi resurs i prije se mogu koristiti u strategiji, koja je usmjerena na korisnike, nego u strategiji usmjerenoj na proizvod (Family firm: a resilient model for the 21st century, 2012).

Još uvijek nema dovoljno literature koja izučava na koji način i sa kojom strategijom porodične kompanije komuniciraju svoj identitet kao *porodični biznis* u marketing komunikaciji, ali je sprovedena studija o tome kako ove firme koriste *porodicu* i *korporativno nasljeđe* kao strateško sredstvo u sticanju konkurentske prednosti. Istraživani su specifični načini na koji se ova distinktna svojstva komuniciraju ka spolja, i to putem internet strana kompanija. Ovom studijom ustanovljeno je postojanje tri različite marketing strategije: strategija održanja porodice, obogaćivanja i subordinacije porodice (Craig, Dibrell, Davis, 2008).

Analiziran je način na koji su porodica i kompanija predstavljeni eksternim javnostima i šta su posebno birali da prikažu, po tri kriterijuma za istraživanje: ko su nosioci identiteta, kakva je konceptualizacija vremenskog aspekta i koja je uloga porodice. Istraživanje je obavljeno u kompanijama koje su starije od 200 godina. Takođe je bilo pitanje kako su korišćene prednosti *porodice* i korporativnog nasljeđa u marketingu.

Strategija očuvanja porodice, s jedne strane, prezentuje da postoji bliska vezu između porodice i kompanije, u toj mjeri da se korporativni identitet i porodični identitet predstavljaju kao neodvojivo isprepleteni, na njihovim internet stranicama (Craig, Dibrell, Davis, 2008). Kroz vizuelni sadržaj ističe se porodično ime, porodični grb i ostali amblemi,

koji su jasno vidljivi na sajtovima. Prisutne su i brojne porodične slike kroz više generacija i hronološki prikaz kroz vrijeme. Stil grafike je malo konzervativniji. Tekstualni sadržaj se takođe fokusira na porodicu, kroz prošlost i istorijat porodice, te se stiče utisak da se pozitivna emotivna svojstva, koja nosi porodica, implicitno prenose na organizaciju.

S druge strane, u strategiji subordinacije porodice, kao strategije za sticanje komparativne prednosti, vidi se značajno umanjena porodična komponenta. U ovoj strategiji je daleko vidljiviji i prisutniji organizacioni identitet. Organizacija je ključni nosilac identiteta, iako je ime porodice zadržano, ali je dopunjeno dodavanjem naziva *Grupa* ili *Korporacija*, označavajući da ime ne predstavlja porodicu, već organizaciju. Sam stil veb sajtova (web site) ovakvih porodičnih kompanija je uglavnom moderan i kompanije su veoma očigledno fokusirane u hronološkom smislu na budućnost, a ne na prošlost i porodično nasljeđe (Micelotta, Raynard, 2011).

2.1. Uloga integriranih marketinških komunikacija u porodičnim firmama u Bosni i Hercegovini, Republici Srbiji i Republici Sjevernoj Makedoniji

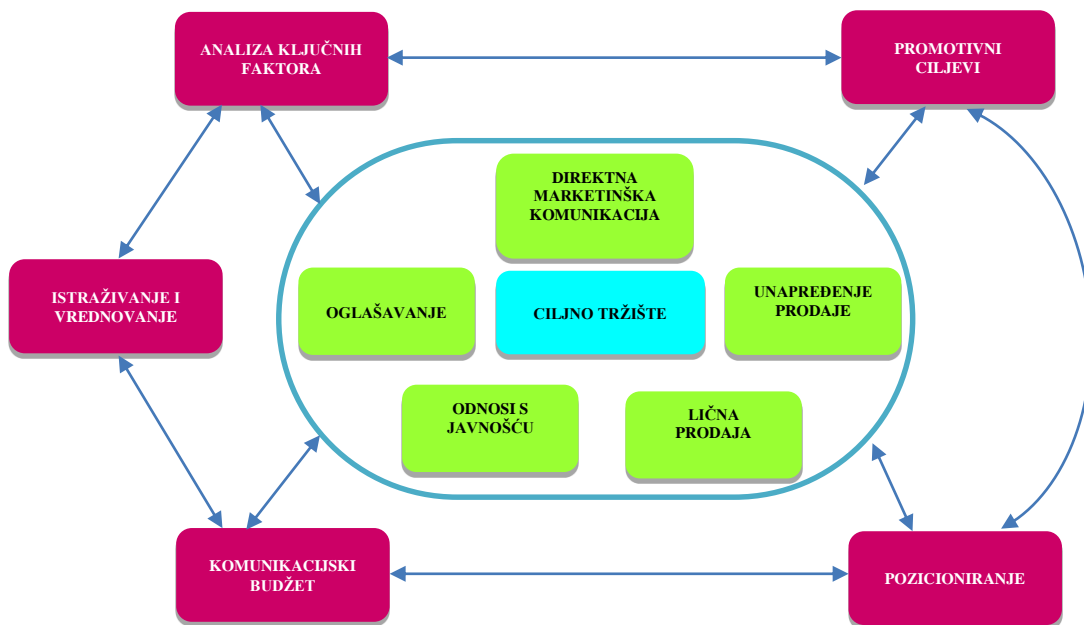
IMK predstavljaju sredstva pomoću kojih kompanije pokušavaju da informišu, ubijede i podsjetite potrošače – direktno ili indirektno – o proizvodima i brendovima, koje prodaju (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Realnost je da, za većinu porodičnih firmi u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji, integrisanje svih marketinških komunikacija predstavlja zadatak, koji će se još dugo rješavati u budućnosti. Ukoliko se ovim poslom bave agencije, one su najčešće specijalizovane za oglašavanje ili odnose s javnošću, a rijetke su one koje su objedinile sve oblike komunikacije. Ukoliko se porodična firma odluči da oformi sopstveni tim za IMK, rezultati se često manifestuju u vidu pozitivnijih mišljenja o samoj firmi na tržištu, pa i preferencije kupovine usluga ili proizvoda. Ovakvi slučajevi još su rijetki, jer po pravilu iziskuju dodatne početne troškove u smislu edukacije, a i vrijeme, koje je uloženo u isto, u uslovima dinamičnog kretanja konkurencije, može ozbiljno da ugrozi poslovanje porodične firme.

Određene porodične firme imenuju i menadžera marke (brenda, najčešće direktor marketinških komunikacija), koji ima zadatak da najprije integriše svoje interne

komunikacione aktivnosti, kako bi njene spoljne komunikacije bile uspješno integrisane. IMK daju bolju dosljednost komunikacija i veći učinak prodaje. One vode cjelokupnoj strategiji marketinških komunikacija, čiji je cilj pokazati kako kompanija i njeni proizvodi mogu pomoći kupcima da riješe svoje probleme (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Da bi se efektivne komunikacije kvalitetno razvile, one moraju proći kroz osam koraka od kojih je prvi analiza ključnih uticaja i identifikovanje ciljnog auditorijuma, a zatim slijede određivanje ciljeva, dizajniranje komunikacija, izbor kanala, određivanje budžeta, odlučivanje o medija miks, mjerenje rezultata i kao osmi i finalni korak, slijedi upravljanje IMK (Kotler, Keller, 2008).

Shematski prikaz 8 Model IMK (integrisane marketing komunikacije)¹⁹



Odnosi s javnošću su dugoročna i planirana aktivnost marketinške komunikacije, u najvećem dijelu pod kontrolom same organizacije, a vrednuju stavove šire publike i na osnovu tih saznanja planiraju i organizuju sve aktivnosti, koje imaju za cilj kreiranje

¹⁹ Izvor: Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*, Opinio, Zagreb, 2003.

pozitivnog imidža te korekcija postojećih nepoželjnih stavova i mišljenja. S druge strane, da bi se dosegao ciljni segment, u *oglašavanju* se koristi miks masovnih medija i to: audio (radio), vizuelni (novine, časopisi, bilbordi, itd.), kombinovani audiovizuelni (televizija), te interaktivni mediji (internet, telefoni i drugo). Ovome se pridodaju spoljna promotivno-propagandna sredstva i razne dodatne forme. Troškovi oglašavanja mogu mnogo da variraju u odnosu na to koji se medij ili kombinacija medija koristi, koliko dugo, i sa kakvim porukama. Oglašavanje se najbolje kombinuje sa drugim oblicima IMK.

Direktna marketinška komunikacija je jedno od najbrže rastućih segmenata marketinga. Firme komuniciraju direktno sa odabranim ciljanim segmentom, s ciljem generisanja direktne reakcije. Pored tradicionalnih metoda, koje se koriste, kao što su direktna pošta i katalog, danas se više koriste i internet, marketinške baze podataka i telemarketing.

Unapređenje prodaje po definiciji Američkog udruženja za marketing (AMA), glasi: To su aktivnosti koje se ne ubrajaju u oglašavanje, ličnu prodaju i publicitet, nego stimulišu kupovno ponašanje i efikasnost posrednika, kao što su sajmovi, izložbe, demonstracije, priredbe, poticaji, premije i mnogobrojna nastojanja prodavanja, koja se ne ubrajaju u rutinske aktivnosti

Lična prodaja se smatra najefikasnijim, ali i najskupljim oblikom promocije, jer prodavac nastoji potaknuti kupca da donese odluku nudeći mu najširi dijapazon informacija i persuzivnih elemenata komunikacije. Ovaj oblik IMK je veoma značajan u segmentu proizvodno uslužne potrošnje, koja se u procesu komunikacija najviše oslanja upravo na stručno znanje i autoritet prodavca.

2.2. Analiza okruženja u kojima posluju porodične firme u Bosni i Hercegovini, Republici Srbiji i Republici Sjevernoj Makedoniji

Za vrijeme trajanja istraživanja, a za potrebe ovog rada, autorka je pratila istraživanja o porodičnim firmama, koje kontinuirano godinama sprovodi agencija *Prime Communications* iz Banja Luke, te na osnovu istih, analizirala okruženje u kojima su poslovale porodične firme u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji.

Istraživanja su od strane agencije ustupljena autorki, a za potrebe izrade ovog rada. Odgovori na pitanja su u direktnoj sprezi sa aktuelnim dešavanjima na tržištu.

Predmet istraživanja činili su:

- Uslovi i način poslovanja porodičnih firmi u navedenim zemljama
- Poslovno i strateško planiranje i tranzicija/smjena generacija u firmama
- Interni odnosi i perspektive zaposlenih u kontekstu osnivača/vlasnika porodičnih firmi

U istraživanju su učestvovali vlasnici ili direktori porodičnih firmi. Anketiranje je vršeno *online* putem i ispitanici su samostalno popunjavali upitnik.

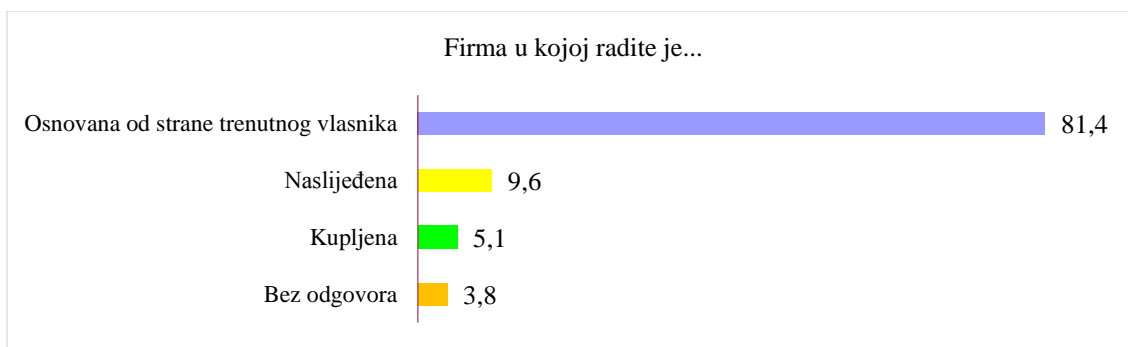
Istraživanje je obuhvatilo 156 privatne firme u Bosni i Hercegovini, a sprovedeno je u periodu od 01. decembra 2014. do 30. januara 2015. godine.

Istraživanje o statusu porodičnih firmi u Srbiji sproveo je 2018. godine Centar za edukaciju *Pro Educa* iz Beograda u saradnji sa Privrednom komorom Srbije. Istraživanje je obuhvatilo 148 privatnih firmi u Srbiji.

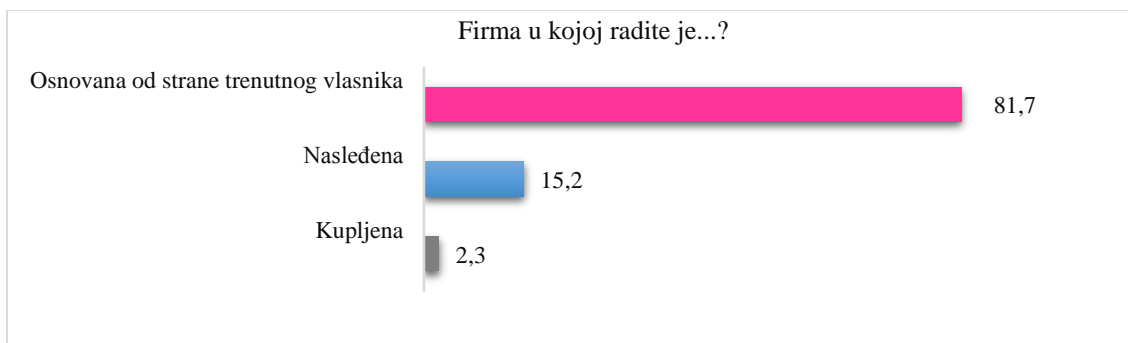
Istraživanje *Porodične firme* u Sjevernoj Makedoniji sprovedeno je u periodu od marta do novembra 2015. godine, takođe od strane Centra za edukaciju *Pro Educa*. Bitno je napomenuti da je u toku istraživanja Republika Sjeverna Makedonija nosila naziv Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija (BJRM), tako da će se u tumačenju tabela koristiti skraćenica BJRM. Istraživanje je sprovedeno u formi online upitnika nad 55 ispitanika, vlasnika ili osnivača porodičnih firmi.

U nastavku će biti predstavljeni odgovori na neka relevantna pitanja, na koja su ispitanici odgovarali u sve tri posmatrane zemlje i to redoslijedom da su prvo navedeni odgovori, prikazani u grafikonima za Bosnu i Hercegovinu, zatim za Srbiju i na kraju za Sjevernu Makedoniju.

Najveći broj firmi (81.4%) koje su učestovale u istraživanju u Bosni i Hercegovini su osnovane od strane trenutnog vlasnika, dok je tek 9.6% naslijeđeno, a 5.1% kupljeno (Grafikon 2).



Grafikon 2. Firma u kojoj radite je...?(Bosna i Hercegovina)²⁰



Grafikon 3. Firma u kojoj radite je...?(Srbija)²¹

Najveći broj porodičnih firmi u Srbiji je osnovano od strane trenutnog vlasnika (81.7%), dok je 15.2% naslijeđeno. Najmanje je porodičnih firmi koje su kupljene i taj procenat iznosi 2.3% (Grafikon 3).



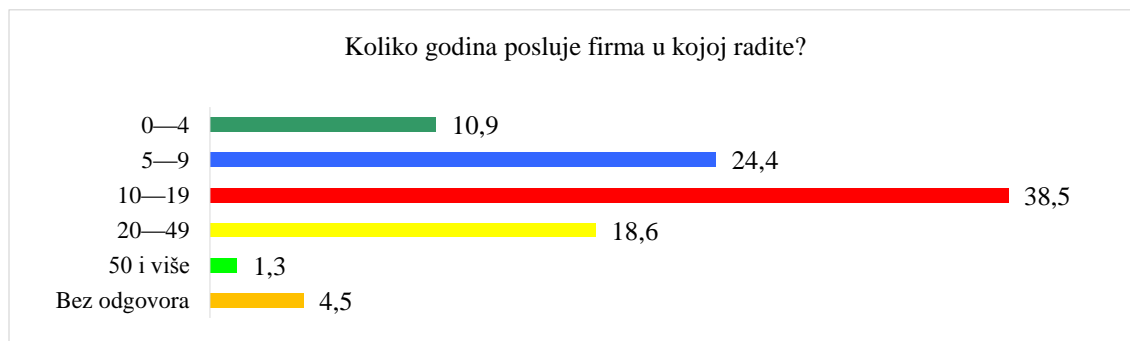
Grafikon 4. Firma u kojoj radite je...?(Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)²²

²⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

²¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.

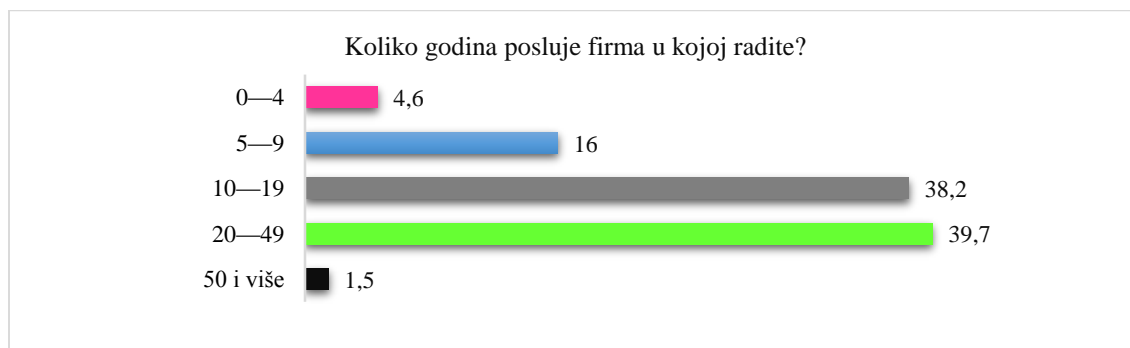
²² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

U 85.5% slučajeva anketiranih ispitanika u porodičnim firmama u BJRM, riječ je o firmi koju je osnovao aktuelni vlasnik. U 12.7% slučajeva firma je naslijeđena, dok je kod oko 2% ispitanika firma kupljena (Grafikon 4).



Grafikon 5. Koliko godina posluje firma u kojoj radite? (Bosna i Hercegovina)²³

Kao što se može vidjeti u grafikonu 5, najveći broj firmi (38.5%) posluje između 10 i 19 godina, dok 35.3% funkcioniše već 9 godina. Svaka peta firma u Bosni i Hercegovini, njih 19.9% je starija od 20 godina. Kako grafikon 6. pokazuje, najveći broj firmi u Srbiji, njih 39.7% posluje između 20 i 49 godina, dok 38.2% posluje između 10 i 19 godina. Od ukupnog broja ispitanika 20.6% firmi funkcioniše manje od devet godina.

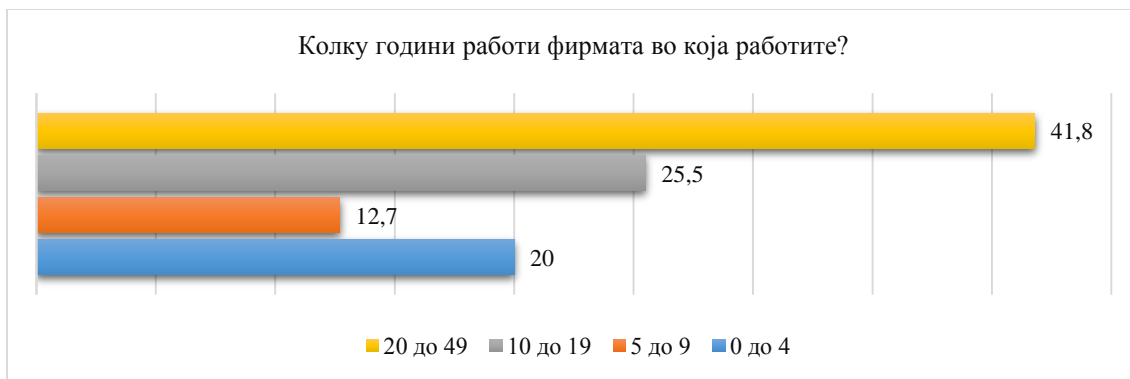


Grafikon 6. Koliko godina posluje firma u kojoj radite? (Srbija)²⁴

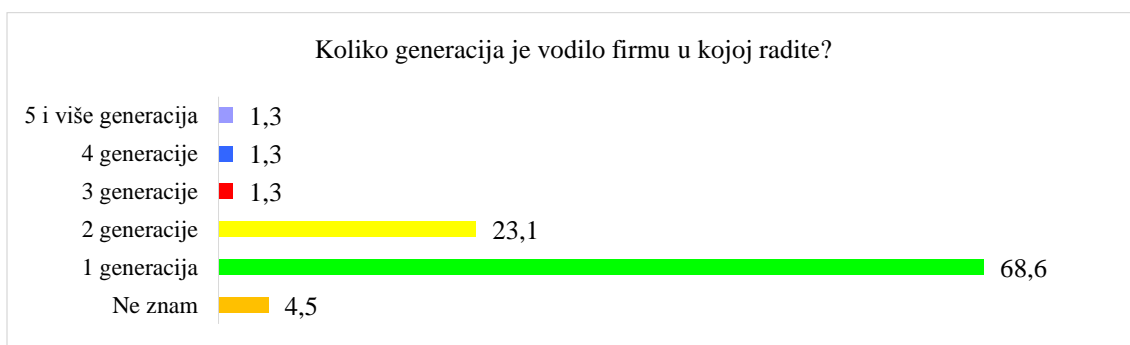
Zanimljivo je da je oko 42% ispitanika iz firmi, koje postoje duže od 20 godina, dok je u četvrtini slučajeva riječ o firmama koje posluju između 10 i 20 godina. Iz grafikona 7 je moguće vidjeti da trećina porodičnih firmi u BJRM posluje do 10 godina (32.7%).

²³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

²⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.

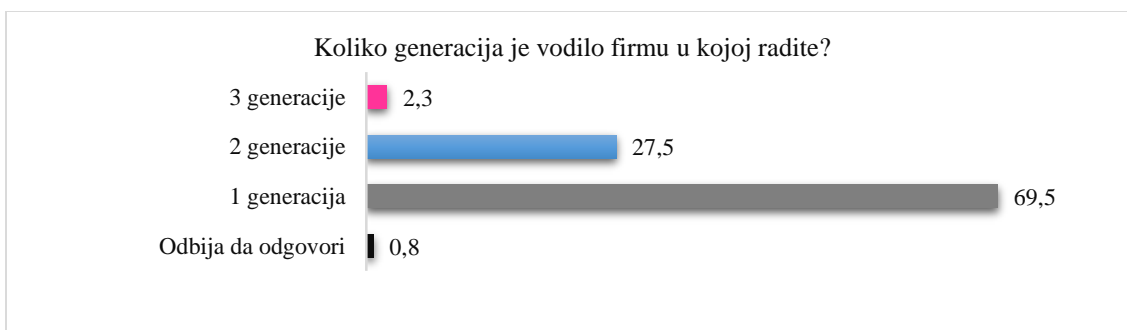


Grafikon 7. Koliko godina posluje firma u kojoj radite? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija – danas, Sjeverna Makedonija)²⁵



Grafikon 8. Koliko generacija je vodilo firmu u kojoj radite? (Bosna i Hercegovina)²⁶

Imajući u vidu rezultate iz grafikona 5 iz Bosne i Hercegovine, sasvim je bilo očekivano da u 68.6% firmi još uvijek istu vodi prva generacija, dok u 23.1% slučajeva firme vodi druga generacija vlasnika.

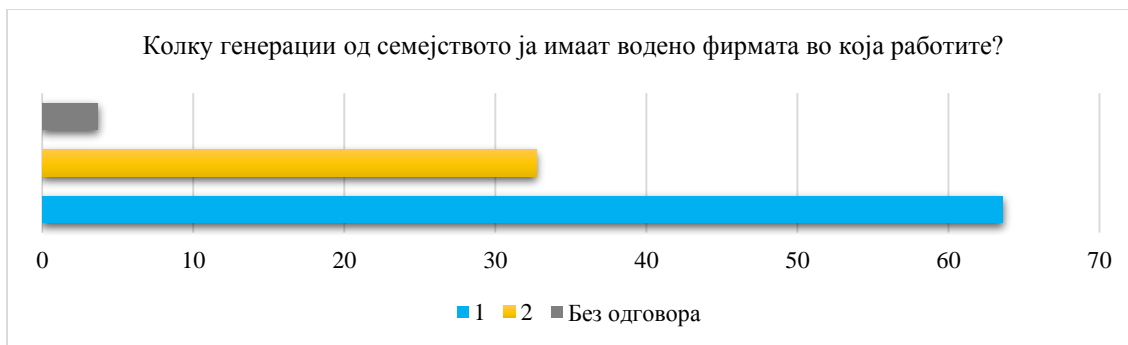


Grafikon 9. Koliko generacija je vodilo firmu u kojoj radite? (Srbija)²⁷

²⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

²⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

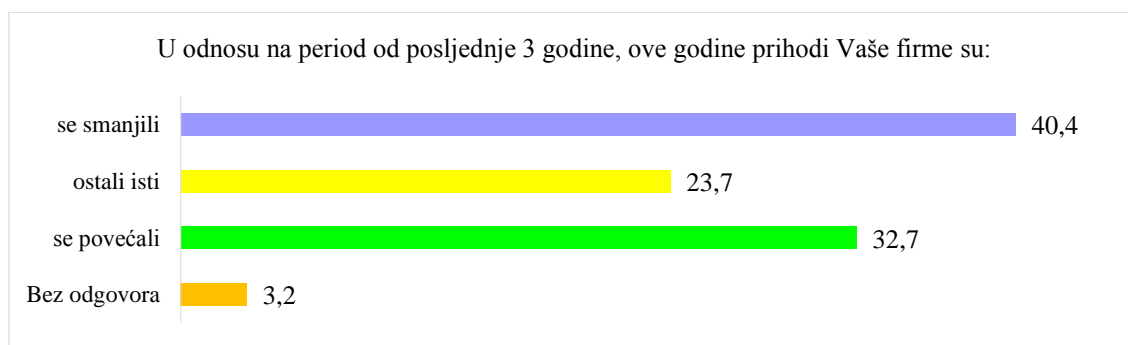
²⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.



Grafikon 10. Koliko generacija je vodilo firmu u kojoj radite? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)²⁸

Najveći broj porodičnih firmi u Srbiji vode ljudi koji su ih i osnovali (69.5%), dok je 27.5% preduzeća doživjelo prenos vlasništva s jedne na drugu generaciju. Porodičnih firmi kojima je upravljalo tri ili više generacija je 2.3% (Grafikon 9). Oko dvije trećine porodičnih firmi u BJRM (63%) je vođeno od strane jedne generacije do danas, dok je kod trećine (33%) firmi riječ o drugoj generaciji koja vodi firmu (Grafikon 10).

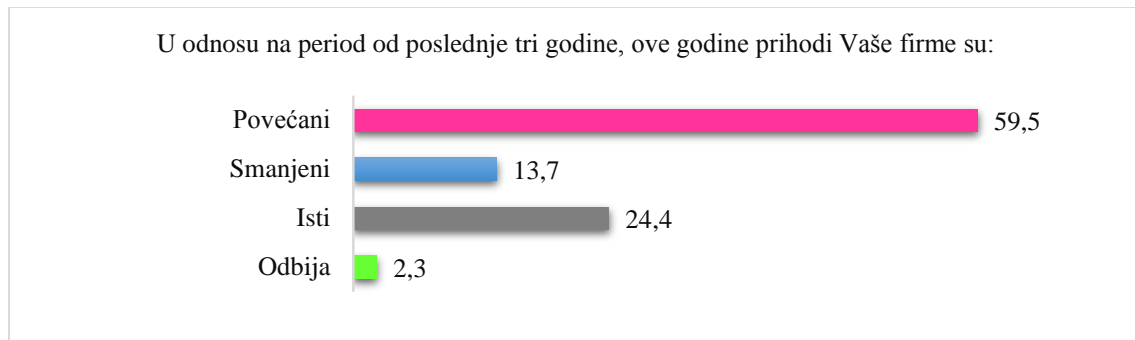
Smanjenje prihoda, u posljednje tri godine, prisutno je kod 40.4% preduzeća, dok je svako treće preduzeće svoje prihode povećalo (32.7%). Prihodi su ostali nepromijenjeni kod 23.7% preduzeća u Bosni i Hercegovini (Grafikon 11).



Grafikon 11. U odnosu na period od posljednje 3 godine, ove godine prihodi Vaše firme su... (Bosna i Hercegovina)²⁹

²⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

²⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.



Grafikon 12. U odnosu na period od poslednje 3 godine, ove godine prihodi Vaše firme su... (Srbija)³⁰

Nešto više od polovine porodičnih firmi (59.5%) za vrijeme istraživanja je tvrdilo da su im se prihodi povećali u odnosu na period od prije tri godine, dok su kod 13.7% prihodi smanjeni. Svaka peta porodična firma (24.4%) ostvaruje približno iste prihode kao i prije tri godine (Grafikon 12).

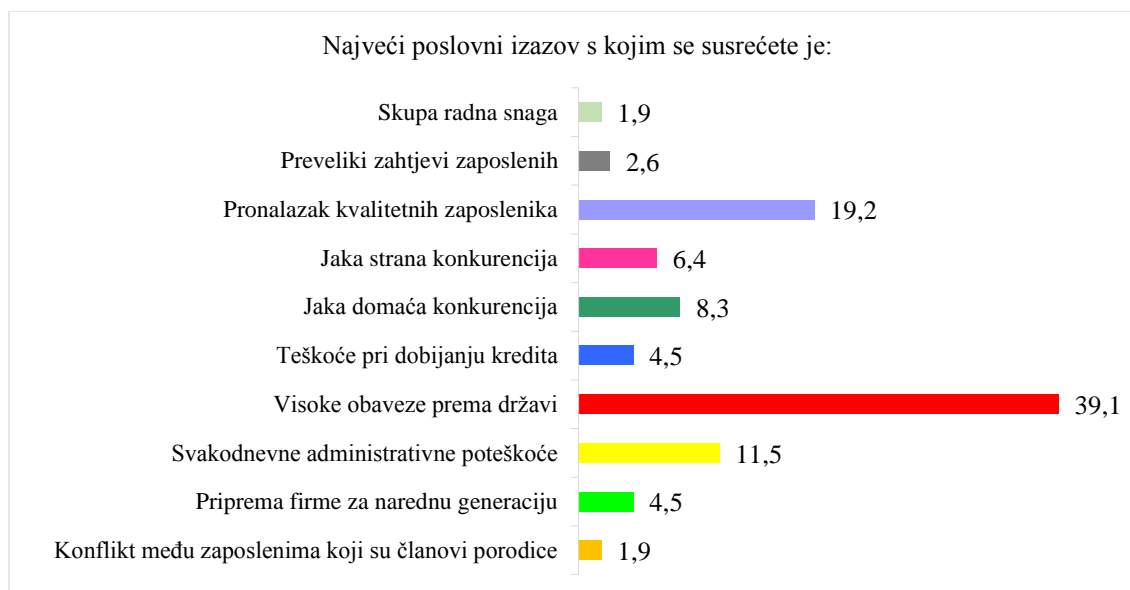


Grafikon 13. U odnosu na period od posljednje 3 godine, ove godine prihodi Vaše firme su... (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)³¹

Svaka peta porodična firma u BJRM imala je iste prihode u odnosu na period prethodne 3 godine. Oko 31% ispitanika navelo je da su se prihodi u njihovim firmama smanjili u odnosu na prethodne 3 godine, dok je za skoro polovinu porodičnih firmi (49.1%) poslovanje ocijenjeno kao pozitivno, odnosno zabilježeno je povećanje prihoda.

³⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.

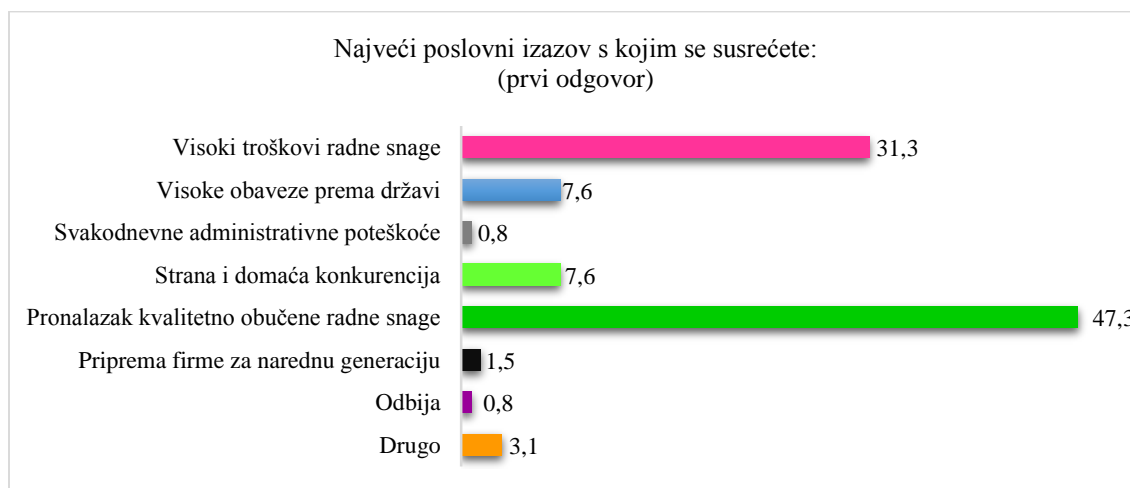
³¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa



Grafikon 14. Najveći poslovni izazov s kojim se susrećete (Bosna i Hercegovina)³²

Vlasnici firmi u Bosni i Hercegovini ističu da su najveći poslovni izazovi sa kojima su se susretali u godini istraživanja:

- Visoke obaveze prema državi (39.1%),
- Pronalazak kvalitetnih radnika (19.2%),
- Svakodnevne administrativne poteškoće (11.5%) i
- Jaka domaća konkurencija (8.3%).



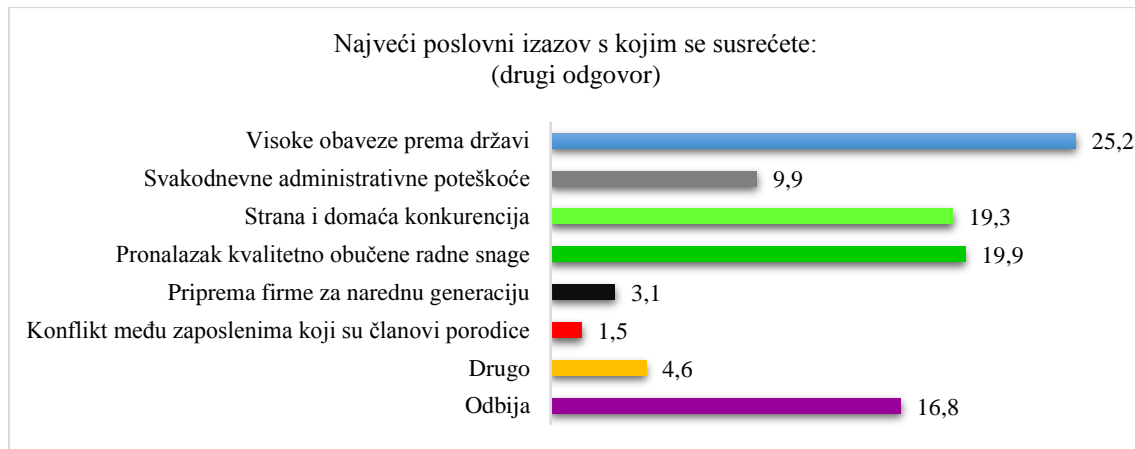
Grafikon 15. Najveći poslovni izazov s kojim se susrećete (prvi odgovor) (Srbija)³³

³² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications

³³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.

Menadžment i vlasnici porodičnih firmi u Srbiji kao najveće poslovne izazove navode:

- pronalazak kvalitetnih zaposlenih (47.3%),
- visoki troškovi radne snage (31.3%)
- visoke obaveze prema državi (7.6%) i
- jaka strana i domaća konkurencija (7.6%).



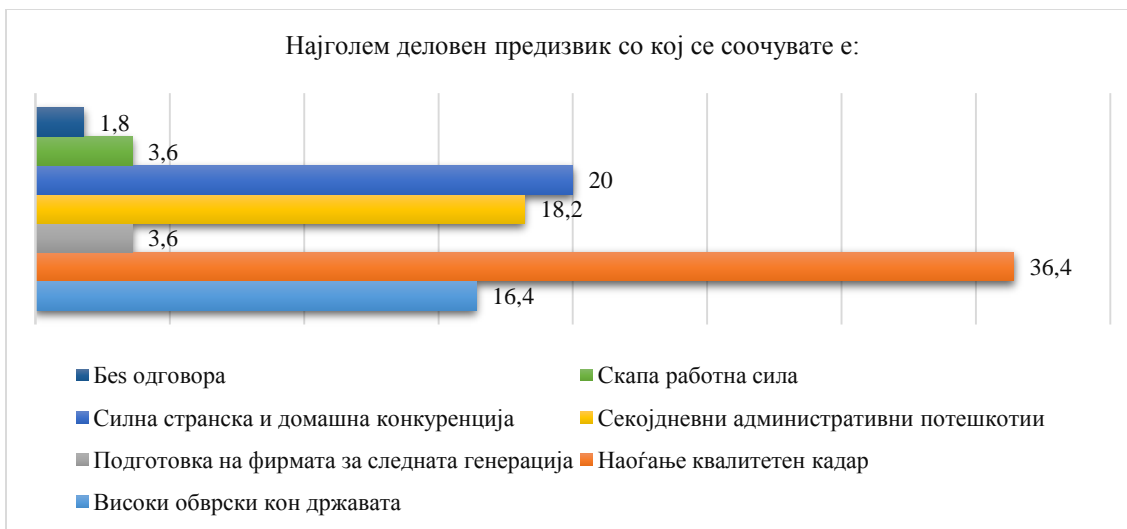
Grafikon 16. Najveći poslovni izazov s kojim se susrećete (drugi odgovor) (Srbija)³⁴

Menadžment i vlasnici porodičnih firmi kao najveće poslovne izazove navode i:

- visoke obaveze prema državi (25.2%)
- pronalazak kvalitetnih zaposlenih (19.9%),
- jaka strana i domaća konkurencija (19.3%) i
- svakodnevne administrativne poteškoće (9.9%).

Najveći poslovni izazov s kojima su se porodične firme u BJRM susretale su pronalazak kvalitetnih radnika, što je ocijenjeno kao dominantan poslovni izazov (36.4%). Slijede jaka strana i domaća konkurencija (20%), svakodnevne administrativne poteškoće (18.2%) te visoke obaveze prema državi (16.4%). Cijena radne snage kao i pripremanje firme za narednu generaciju, nisu percipirani kao veći poslovni izazovi porodičnih firmi (Grafikon 17).

³⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.



Grafikon 17. Najveći poslovni izazov s kojim se susrećete (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)³⁵

U narednih godinu dana najveći broj preduzeća iz Bosne i Hercegovine, njih 51.9% imalo je plan da raste, dok je 19.9% nastojalo da preživi i nastavi sa funkcionisanjem. Svako četvrto preduzeće (19.2%) planiralo je konsolidaciju (Grafikon 18).

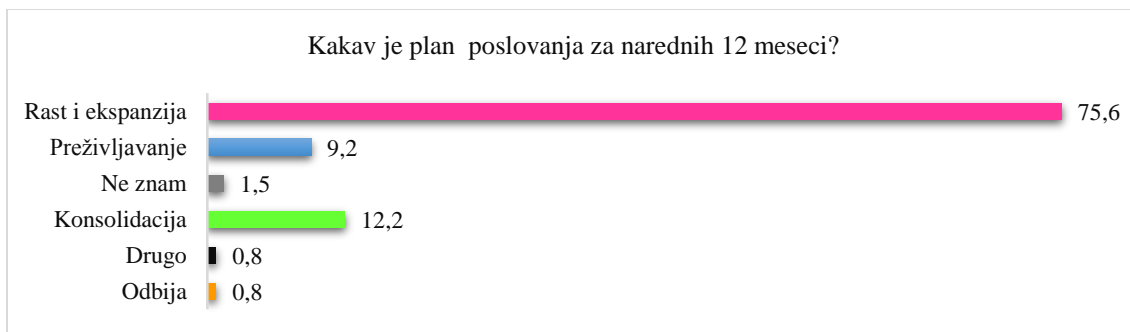
Tri četvrtine firmi u Srbiji (75.6%) u narednih godinu dana planira rast i ekspanziju poslovanja, dok konsolidaciju očekuje 12.2%. Svako deseto preduzeće (9.2%) će pokušati da preživi sljedeću godinu (Grafikon 19).



Grafikon 18. U narednih 12 mjeseci, kojoj strategiji će težiti Vaša firma? (Bosna i Hercegovina)³⁶

³⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

³⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

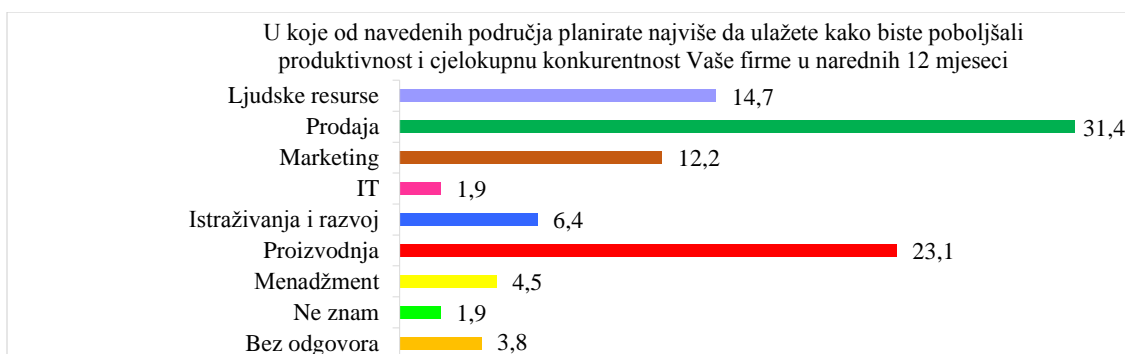


Grafikon 19. Kakav je plan poslovanja za narednih 12 meseci? (Srbija)³⁷



Grafikon 20. Kakav je plan poslovanja za narednih 12 mjeseci? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)³⁸

Grafikonom 20 je prikazano planirano poslovanje firmi u narednih godinu dana. 40% njih vidi kao rast i ekspanziju, dok njih gotovo trećina (29.1%) isto percipira kao preživljavanje. Svaka četvrta porodična firma u BJRM, njih 25.5%, je poslovanje u sljedećih 12 mjeseci vidjelo kao konsolidaciju.



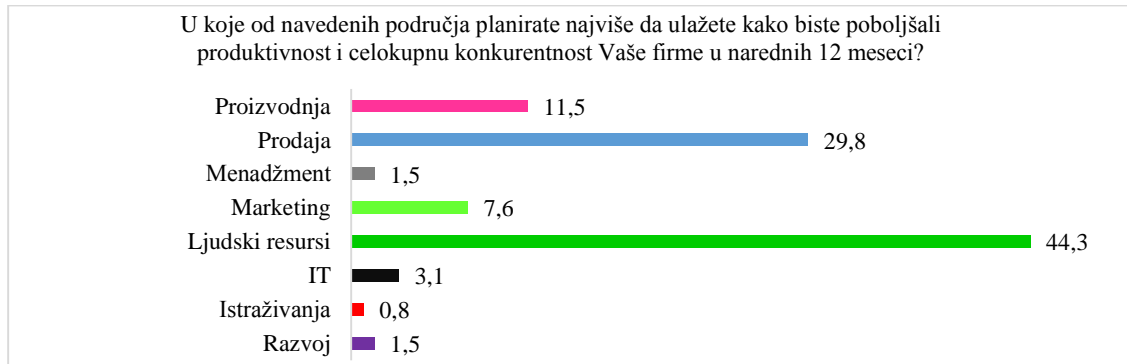
Grafikon 21. U koje od navedenih područja planirate najviše da ulažete kako biste poboljšali produktivnost i cjelokupnu konkurentnost Vaše firme u narednih 12 mjeseci? (Bosna i Hercegovina)³⁹

³⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.

³⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

³⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

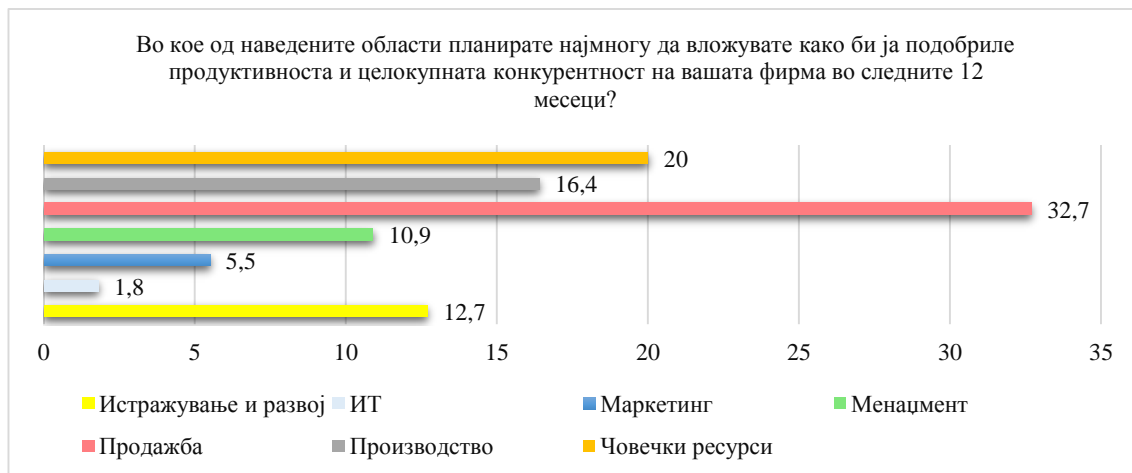
Vlasnici firmi u Bosni i Hercegovini naveli su da u narednom periodu akcenat u svom poslovanju stavljaju na unapređenje: prodaje (31.4%), proizvodnju (23.1%), ljudske resurse i edukaciju (14.7%) i marketing (12.2%).



Grafikon 22. U koje od navedenih područja planirate najviše da ulažete kako biste poboljšali produktivnost i celokupnu konkurentnost Vaše firme u narednih 12 meseci? (Srbija)⁴⁰

Najveći broj porodičnih firmi iz Srbije u narednih godinu dana planira da ulaže u:

- unapređenje ljudskih resursa (44.3%),
- prodaju (29.8%),
- proizvodnju (11.5%) i
- marketing (7.6%).

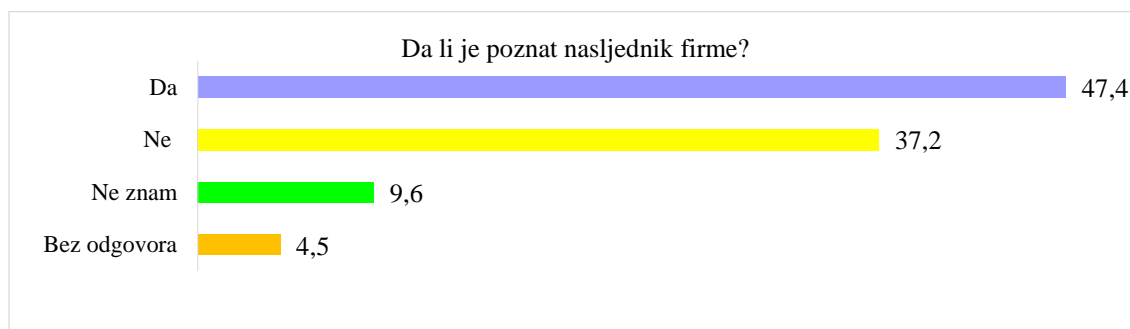


Grafikon 23. U koje od navedenih područja planirate najviše da ulažete kako biste poboljšali produktivnost i celokupnu konkurentnost Vaše firme u narednih 12 meseci? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁴¹

⁴⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.

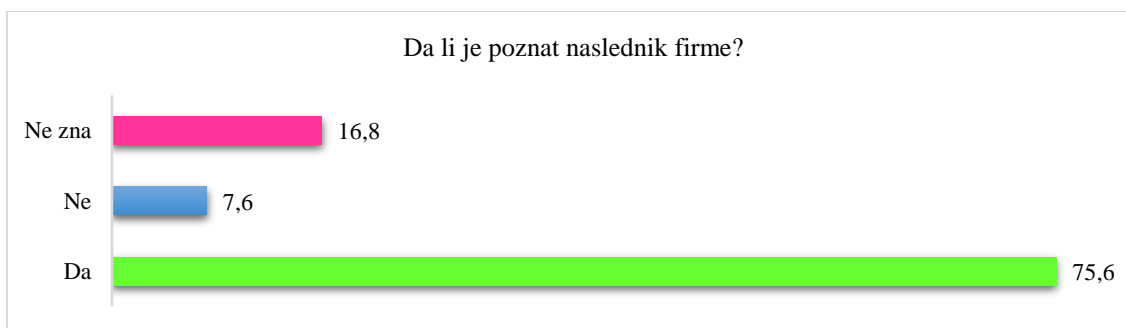
⁴¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa

Kako bi poboljšali produktivnost i cjelokupnu konkurentnost firme najveći broj učesnika istraživanja, gotovo trećina (32.7%) planirala je da najviše ulaganja u narednih 12 mjeseci usmjeri u prodaju. Slijede ljudski resursi (20%), proizvodnja, istraživanje i razvoj (12.7%) te ulaganja u menadžment (11%). Interesantan je podatak da su ukupna ulaganja za marketing i sektor IT-a planirana u manje od 10% slučajeva. Može se zaključiti da su ova dva sektora ocijenjena kao manje važni u povećanju produktivnosti i konkurentnosti porodičnih firmi na makedonskom tržištu.



Grafikon 24. Da li je poznat nasljednik firme? (Bosna i Hercegovina)⁴²

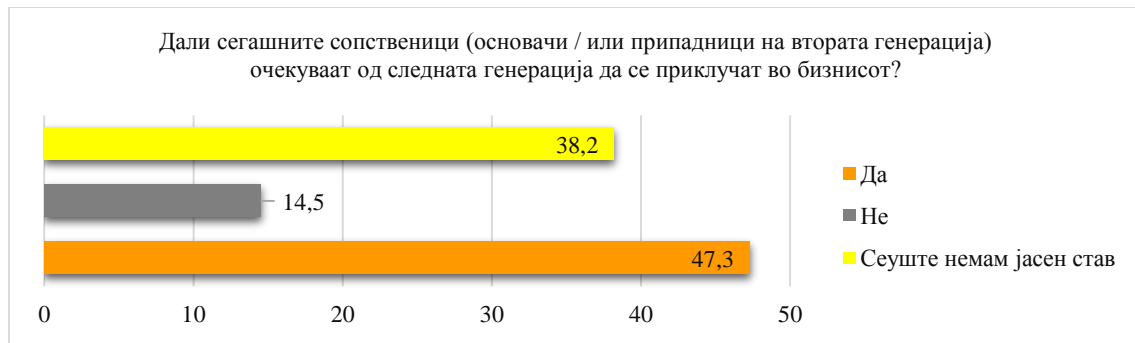
Nasljednik firme je poznat kod 47.4% vlasnika firmi, dok kod 37.2% nije poznat. 9.6% ispitanika u Bosni i Hercegovini je odgovorilo da ne zna da li je poznat nasljednik firme. Tri četvrtine vlasnika porodičnih firmi (75.6%) u Srbiji je potpuno sigurno da će se sljedeća generacija u porodici uključiti u biznis, dok trećina (16.8%) nema još jasan stav o tome. Da se članovi porodice neće priključiti porodičnom biznisu smatra 7.6% ispitanika (Grafikon 25).



Grafikon 25. Da li je poznat naslednik firme? (Srbija)⁴³

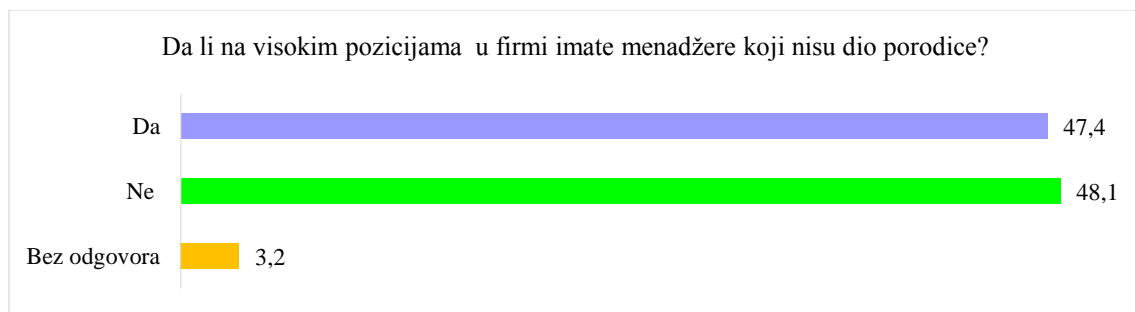
⁴² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

⁴³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.



Grafikon 26. Da li sadašnji vlasnici očekuju od sljedeće generacije da se uključe u porodični biznis? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁴⁴

Pitanje za BJRM je formulisano u smislu da li sadašnji vlasnici očekuju da će se sljedeća generacija nasljednika uključiti u biznis. Najveći broj vlasnika, odnosno osnivača porodičnih firmi od sljedeće generacije je očekivalo da se priključe biznisu (47.3%), kao što je prikazano u grafikonu 26, dok njih 38.2% nije imalo jasan stav. Ubjedljiva manjina vlasnika porodičnih firmi (14.5%) od sljedeće generacije ne očekuju priključivanje porodičnom biznisu. Skoro polovina ispitanika u Bosni i Hercegovini (47.4%) na visokoj poziciji ima menadžera, koji nije dio porodice. Najčešće su to direktori, šefovi finansijskog sektora i komercijalisti.

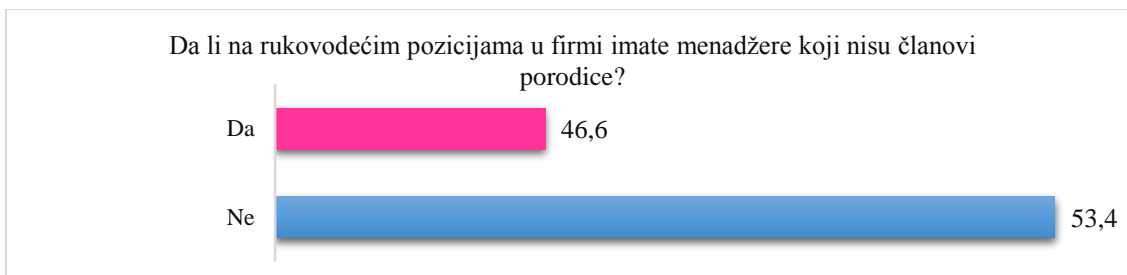


Grafikon 27. Da li na visokim pozicijama u firmi imate menadžere koji nisu dio porodice? (Bosna i Hercegovina)⁴⁵

Više od polovine (53.2%) vlasnika porodičnih firmi u Srbiji nema u svojim firmama menadžere koji nisu članovi porodice. Najčešće ih zapošljavaju na pozicije zamjenika direktora, izvršnih direktora, šefova prodaje, marketing menadžera i menadžera prodaje, kao i na nekim specijalističkim pozicijama (Grafikon 28).

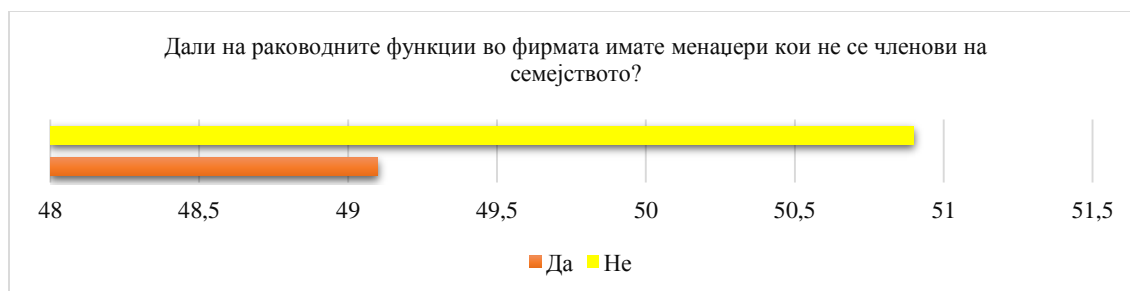
⁴⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

⁴⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

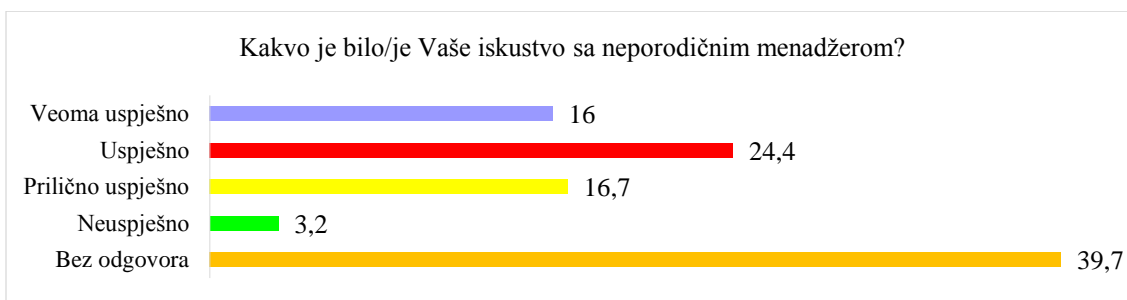


Grafikon 28. Da li na visokim pozicijama u firmi imate menadžere koji nisu dio porodice? (Srbija)⁴⁶

Kada je riječ o menadžerskim (rukovodećim) pozicijama u firmama, u toku istraživanja je vladala potpuna podijeljenost kada se posmatraju porodične firme u BJRM. Nešto više od pola (51%) ih na menadžerskim pozicijama u firmi nije imalo osobe, koje nisu članovi porodice, dok je 49% makedonskih firmi na ovim radnim mjestima zapošljavalo osobe koje nisu članovi porodice. Najčešće rukovodeće pozicije osoba, koje nisu članovi porodice su: operativni rukovodioci, direktori različitih odjeljenja, knjigovođe i šefovi komercijale. (Grafikon 29).



Grafikon 29. Da li na visokim pozicijama u firmi imate menadžere koji nisu dio porodice? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁴⁷



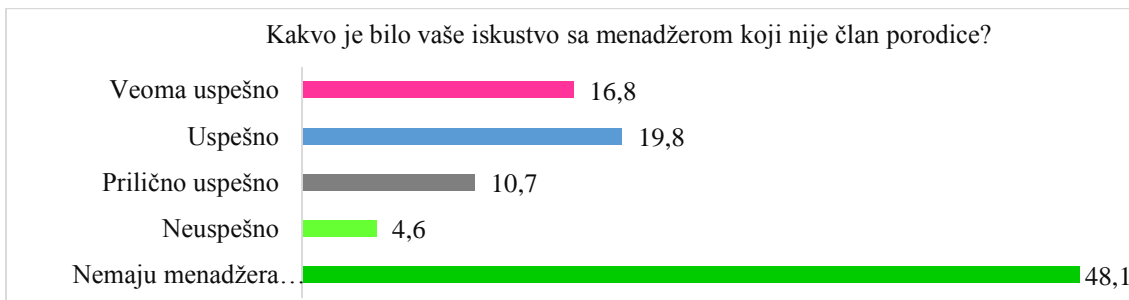
Grafikon 30. Kakvo je bilo/je Vaše iskustvo sa neporodičnim menadžerom? (Bosna i Hercegovina)⁴⁸

⁴⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.

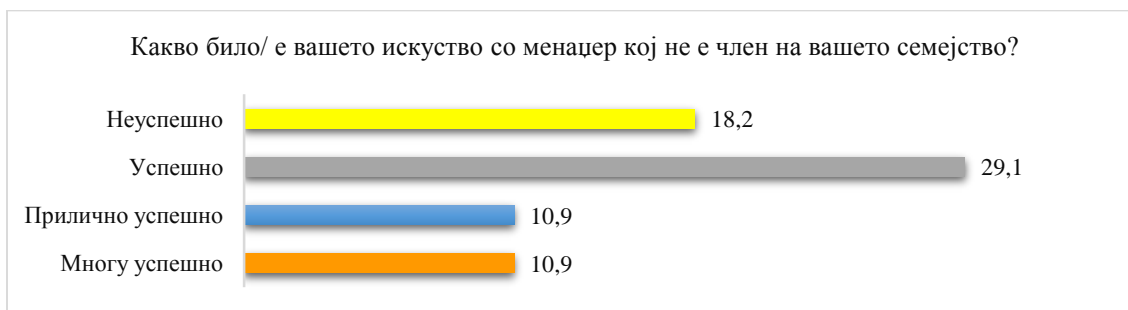
⁴⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

⁴⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

Generalno analizirajući iskustvo ispitanika u zapošljavanju menadžera, koji nisu članovi porodice, je više pozitivno (40.4%), nego negativno (19.9%), posmatrajući uzorak iz Bosne i Hercegovine u godini istraživanja. Među vlasnicima porodičnih firmi koji su imali iskustvo sa menadžerima van porodice prevladava zadovoljstvo njihovim radom (36.6%). Istina, to zadovoljstvo je samo donekle izraženo, ali ih je znatno više u odnosu na one koji su nezadovoljni njihovim radom (Grafikon 31).



Grafikon 31. Kakvo je bilo/je Vaše iskustvo sa neporodičnim menadžerom?(Srbija)⁴⁹



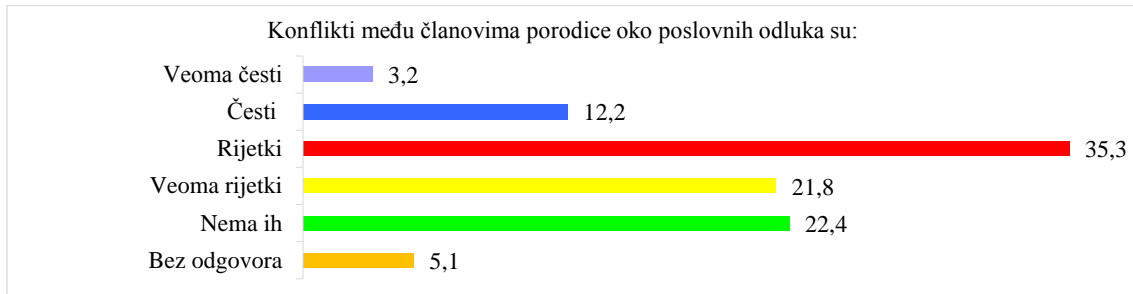
Grafikon 32. Kakvo je bilo/je Vaše iskustvo sa neporodičnim menadžerom? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁵⁰

Iskustva sa porodičnim menadžerima ocijenjena su kao uspješna, odnosno prilično uspješna, s obzirom na to da je samo 18.2% ispitanika iz BJRM ocijenilo negativno saradnju sa menadžerima, koji nisu bili članovi porodice. Može se zaključiti da su vlasnici i osnivači porodičnih firmi zadovoljni angažmanom vanporodičnih menadžera u svojim preduzećima (Grafikon 32). Na osnovu odgovora ispitanika iz Bosne i Hercegovine može se zaključiti da konflikta u porodičnim firmama, zbog poslovnih odluka ima, ali nema

⁴⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.

⁵⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

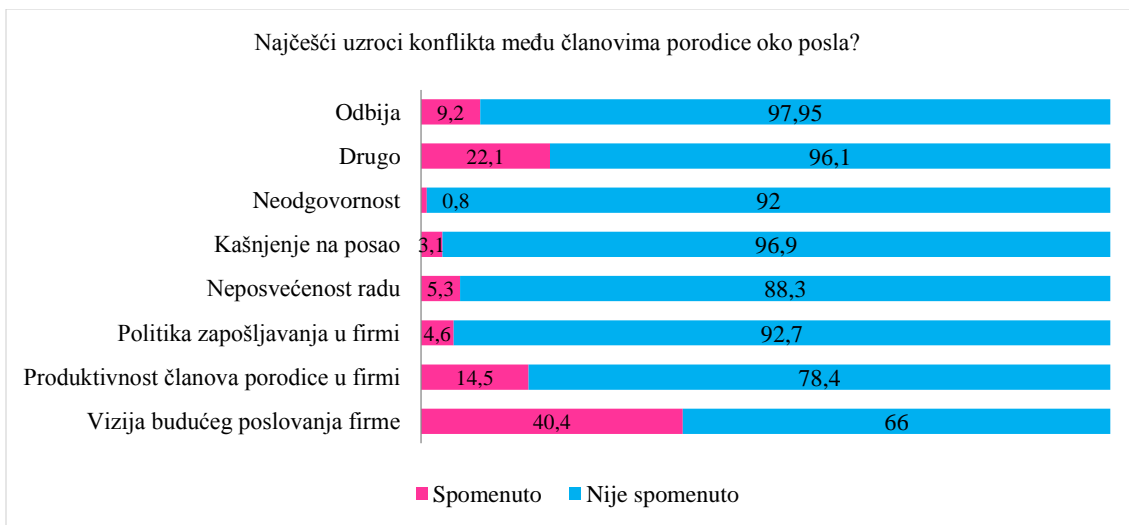
mного i nisu česte. Najveći broj ispitanika (35,3%) je naveo da su takvi konflikti veoma rijetki, dok je u 12,2% slučajeva to česta pojava (Grafikon 33).



Grafikon 33. Konflikti među članovima porodice oko poslovnih odluka su... (Bosna i Hercegovina)⁵¹

Neslaganja između članova porodice u porodičnim firmama Srbije nastaju zbog:

- vizije budućeg poslovanja firme (40.4%),
- produktivnosti članova porodice (14.5%),
- neposvećenosti radu (5.3%) i
- politike zapošljavanja u firmi (4.6%)
- nečeg drugog (22.1%) (Grafikon 34).



Grafikon 34. Najčešći uzroci konflikta među članovima porodice oko posla? (Srbija)⁵²

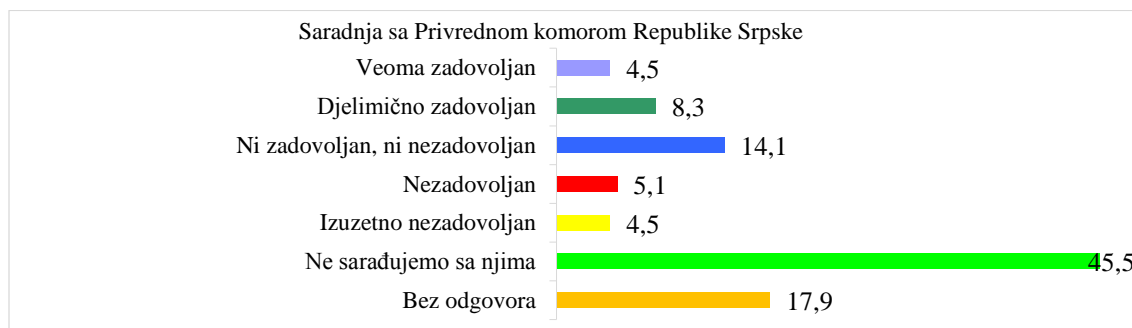
⁵¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

⁵² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije.



Grafikon 35. Konflikti među članovima porodice oko poslovnih odluka su... (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁵³

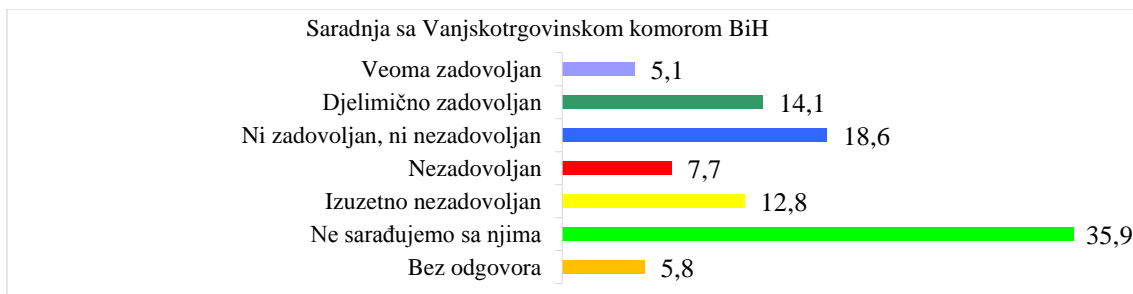
Većina porodičnih firmi u BJRM rijetko je imala konflikte među članovima porodice po pitanju donošenja poslovnih odluka. U manje od 20% slučajeva ispitanici su naveli da su konflikti sa članovima porodice česti, odnosno mnogo česta pojava. U oko 80% slučajeva nema konflikata ili eventualno predstavljaju rijetkost u porodičnim firmama (Grafikon 35). Ispitanici iz Bosne i Hercegovine su najviše bili zadovoljni saradnjom sa *Vanjsko trgovinskom komorom Bosne i Hercegovine* (BiH), njih 19.2%, sa *Privrednom komorom Republike Srpske*, u godini istraživanja, *veoma zadovoljno* ili *djelimično zadovoljno* je bilo 12.8%, dok su sa *Privrednom komorom Federacije Bosne i Hercegovine* (FBiH) bili *veoma zadovoljni* ili *djelimično zadovoljni* u procentu od 13.5%, a znatno manje zadovoljni. Ono što svakako zabrinjava je visok procenat preduzeća, koja u periodu istraživanja nisu saradivala sa ovim institucijama (Grafikoni 36, 37, 38).



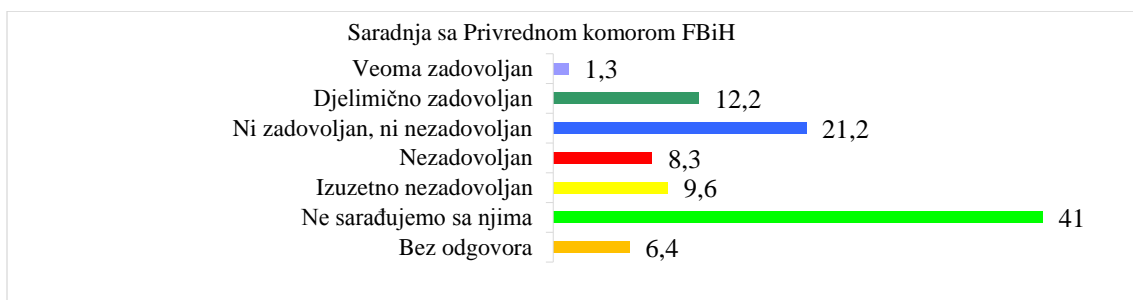
Grafikon 36. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Privrednom komorom Republike Srpske? (Bosna i Hercegovina)⁵⁴

⁵³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

⁵⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

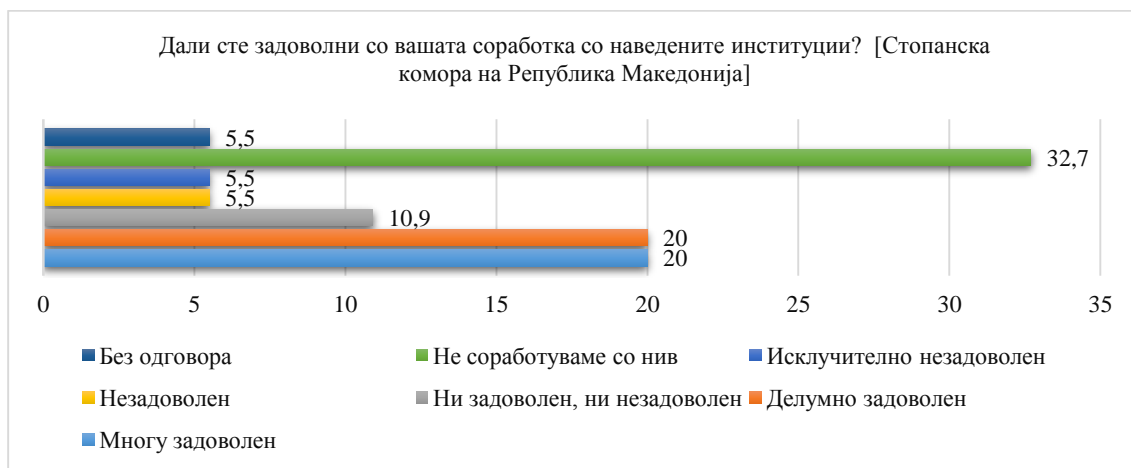


Grafikon 37. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Privrednom komorom Federacije Bosne i Hercegovine? (Bosna i Hercegovina)⁵⁵



Grafikon 38. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Vanjskotrgovinskom komorom BiH?(Bosna i Hercegovina)⁵⁶

32.7% firmi nije imalo saradnju sa Privrednom komorom BJRM. Njih 40% je u velikoj mjeri ili djelimično bilo zadovoljno, dok ih oko 11% nema vrijednosni stav po pitanju saradnje sa komorom. Odgovor *nezadovoljan*, odnosno, *isključivo nezadovoljan* po pitanju saradnje sa Privrednom komorom odabralo je 11% firmi (Grafikon 39).

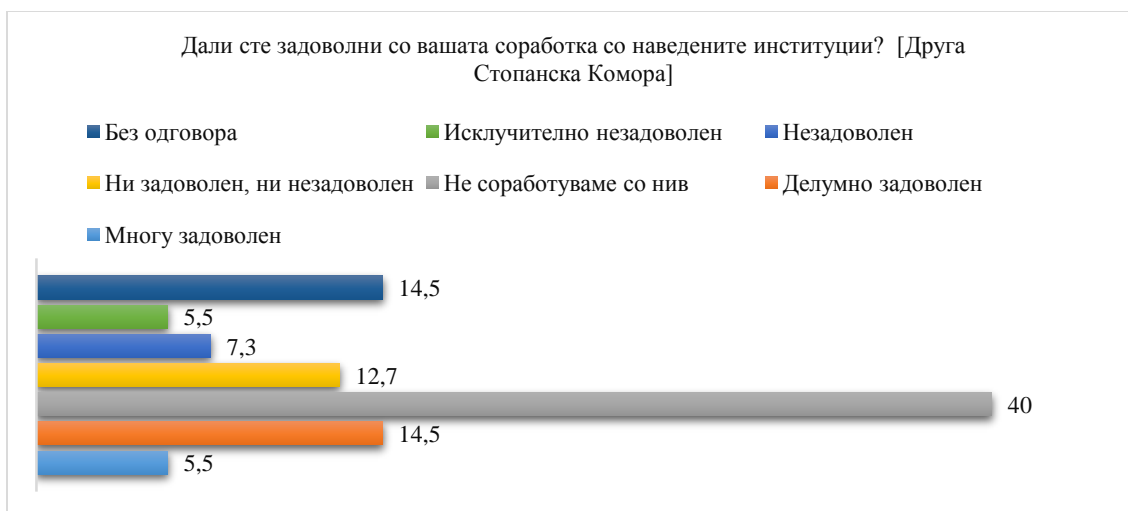


Grafikon 39. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Privrednom komorom? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁵⁷

⁵⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

⁵⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

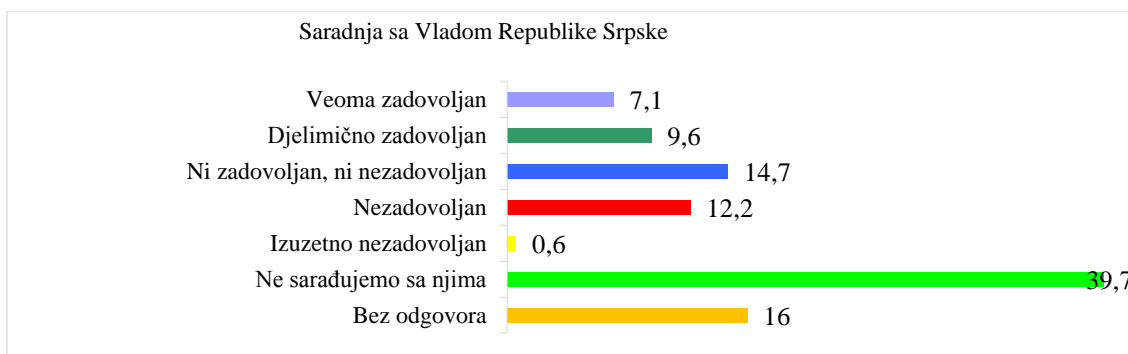
⁵⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.



Grafikon 40. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Drugom Stopanskom Komorom? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁵⁸

40% ispitanika nije saradivalo sa *Drugom Stopanskom Komorom*, kao što je prikazano u grafikonu 40., dok ih je oko 20% *zadovoljno* ili *djelimično zadovoljno*. 12.7% ocjenjuje saradnju osrednje, te niti su *zadovoljni*, niti *nezadovoljni*, dok ih je oko 13% *nezadovoljno*, odnosno *isključivo nezadovoljno* saradnjom sa *Drugom Stopanskom Komorom*.

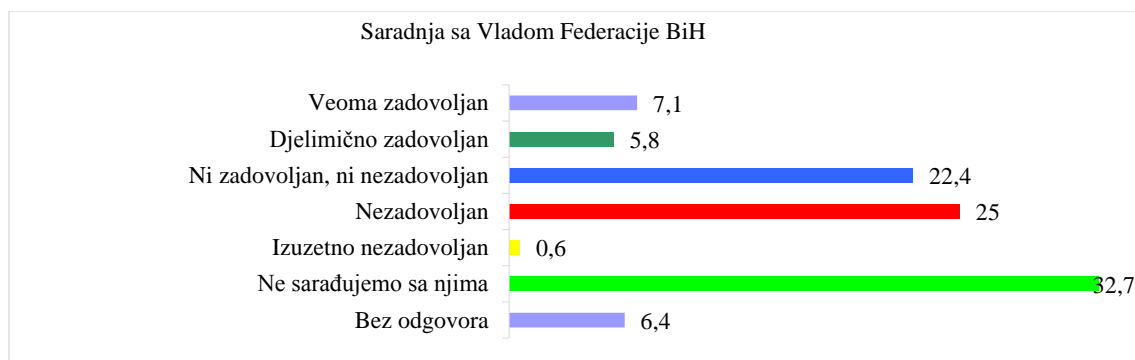
Ispitanici iz Bosne i Hercegovine su više bili *zadovoljni* odnosom Vlade Republike Srpske (16.7%) prema domaćim porodičnim firmama, nego Vladom Federacije BiH (12.9%), dok su najviše *zadovoljni* odnosom opštinskih vlasti prema njima (28.2%) (Grafikoni 41, 42, 43).



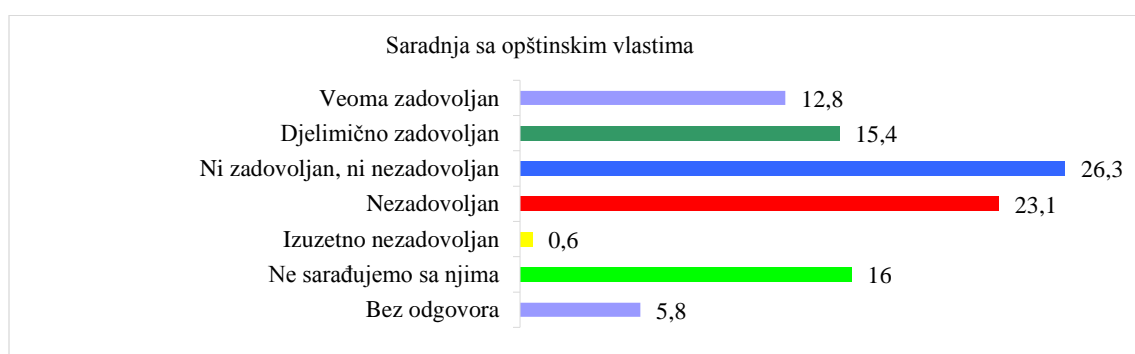
Grafikon 41. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Vladom Republike Srpske? (Bosna i Hercegovina)⁵⁹

⁵⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

⁵⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.



Grafikon 42. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Vladom Federacije Bosne i Hercegovine? (Bosna i Hercegovina)⁶⁰



Grafikon 43. Da li ste zadovoljni saradnjom sa opštinskim vlastima? (Bosna i Hercegovina)⁶¹

Kada je riječ o zadovoljstvu saradnjom sa Vladom BJRМ, 23.5% je bilo *zadovoljno*, odnosno *djelimično zadovoljno*, dok 20% firmi nije saradivalo sa Vladom. Takođe, 20% ispitanika nije imalo neki konkretan stav po ovom pitanju, dok je nezadovoljnih i isključivo nezadovoljnih bilo 34.5%, što je i najdominantniji odgovor kada je riječ o porodičnim firmama u BJRМ (Grafikon 44).

Odnosima sa lokalnom samoupravom u godini istraživanja bilo je zadovoljno oko 20% vlasnika porodičnih firmi, dok ih takođe 20% nije saradivalo sa lokalnim vlastima. Jasan stav po ovom pitanju nije imalo 12.7% ispitanika, dok je čak 45% pokazivalo nezadovoljstvo, odnosno izrazito nezadovoljstvo lokalnom samoupravom (Grafikon 45).

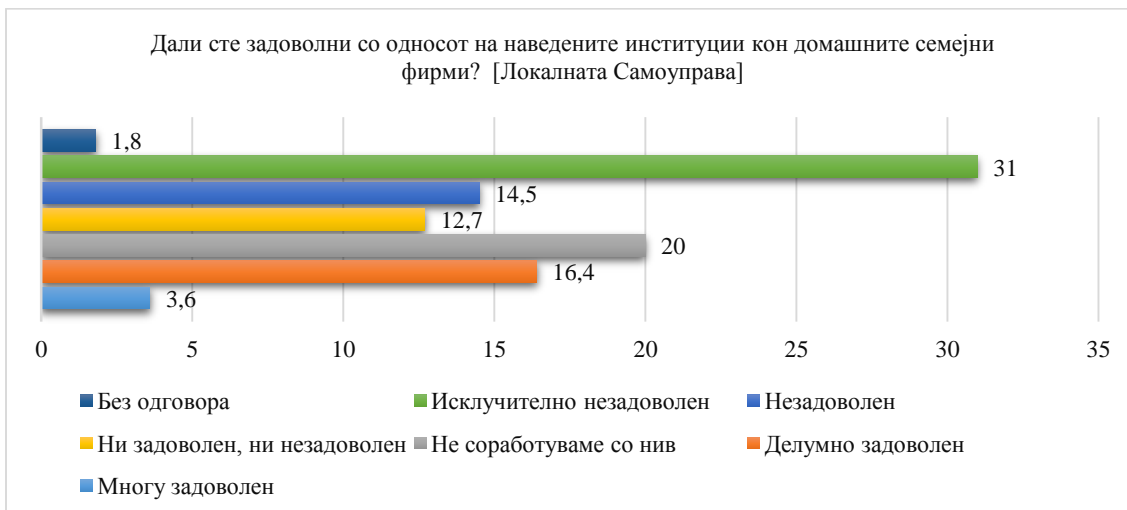
Najveći broj ispitanika iz Bosne i Hercegovine, njih 69.9%, smatralo je da vlast ne preduzima mjere, koje bi poboljšale uslove za uspješnije poslovanje njihove firme, dok je 7.1% ispitanika smatralo da vlast preduzima određene mjere (Grafikon 46).

⁶⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

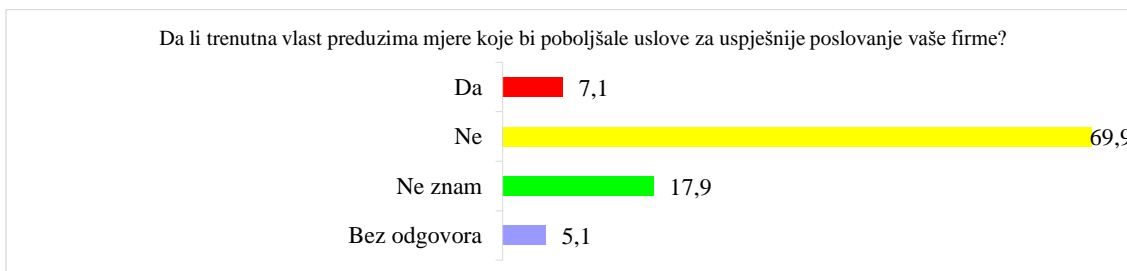
⁶¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.



Grafikon 44. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Vladom BJRM? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁶²



Grafikon 45. Da li ste zadovoljni saradnjom sa lokalnom samoupravom? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁶³



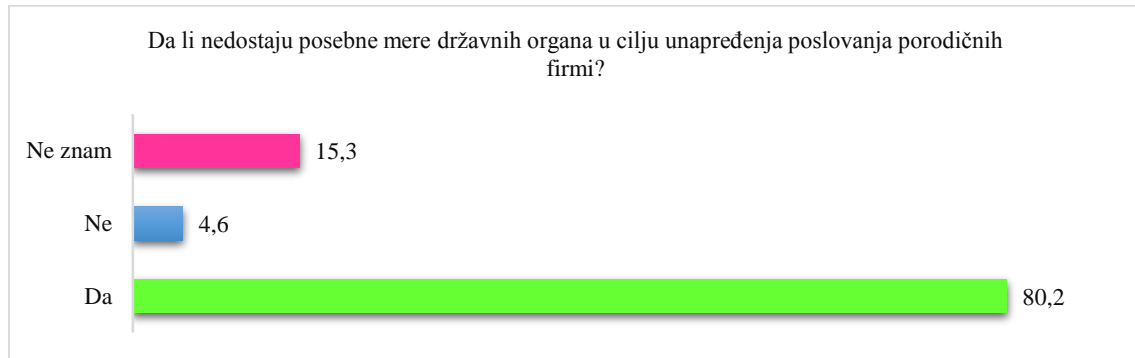
Grafikon 46. Da li trenutna vlast preduzima mjere koje bi poboljšale uslove za uspješnije poslovanje vaše firme? (Bosna i Hercegovina)⁶⁴

⁶² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

⁶³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa.

⁶⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane agencije Prime Communications.

Najveći broj ispitanika u Srbiji (80.2%) smatra da državni organi ne kreiraju posebne mjere sa ciljem unaprjeđenja poslovanja porodičnih firmi, dok je 15.3% odgovorilo sa *ne znam* (Grafikon 47).



Grafikon 47. Da li nedostaju posebne mere državnih organa u cilju unapređenja poslovanja porodičnih firmi? (Srbija)⁶⁵



Grafikon 48. Da li trenutna vlast preduzima mjere koje bi poboljšale uslove za uspješnije poslovanje vaše firme? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)⁶⁶

U BJRM se 27.3% ispitanika izjasnilo da trenutna vlast, u posmatranom periodu istraživanja, preduzima mjere koje bi poboljšale uslove poslovanja firmi, dok je 56.4% tvrdilo suprotno (Grafikon 48).

⁶⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa u saradnji sa Privrednom komorom Srbije

⁶⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane Centra za edukaciju Pro Educa

2.3. Efekti integriranih marketinških komunikacija (IMK) prilikom ulaska poznatog brenda na novo tržište

Istraživanja su pokazala da je uspjeh u pozicioniranju brenda na tržištu, posljedica konkretnog i ciljnog fokusiranja na određeni proizvod ili uslugu. Proizvod ili usluga moraju biti jasno izdvojeni u svijesti krajnjeg kupca, u ovom slučaju profesionalnih kupaca/nezavisnih auto-servisera, podsjećajući ih u svakom trenutku na svoje postojanje i tako predstavljajući njihov prvi izbor. U vremenu tržišnih turbulencija, veoma je važno sačuvati svakog kupca, a poseban izazov je *osvajanje* novih kupaca, na postojećim, ali i novim tržištima. U nastavku rada će biti prikazani efekti IMK prilikom ulaska poznatog brenda na novo tržište, koje je autorka ovog rada radila kao sastavni dio pilot istraživanja 2013. godine.

Akcent je stavljen na istraživanje u kojem se provjerava značaj edukativno-zabavnih manifestacija, u cilju unapređenja prodaje, zatim na efekte oglašavanja na području nekih dijelova Republike Srpske i Bosne i Hercegovine, i na prepoznavanje na novim tržištima. Takođe, ispitana je i spremnost ulaganja nezavisnih servisera u novu servisnu opremu, u odnosu na starosnu dob, što direktno utiče na nove segmente poslovanja firme, koja je asortiman proširila i na servisnu opremu.

U efikasnom marketinškom istraživanju, koriste se principi naučnog metoda, koje podrazumijevaju pažljivo posmatranje, formulisanje hipoteza, predviđanje i testiranje, uključujući i zdrav skepticizam marketing istraživača, ali i etički marketing (Kotler, Pfoertsch, 2006) (stoga je u zaglavlju upitnika navedeno je u koje svrhe će se isti koristiti). Koristeći plan uzorkovanja, definisana je ciljna populacija, a to su nezavisni auto-serviseri, koji djeluju na području opštine Doboj (BiH), a ispitanici su kontaktirani upitnikom, koji su sami popunjavali odmah po primitku na završetku oficijelnog dijela edukativno-zabavne manifestacije *AM Doboj 2013*. Istraživanje je realizovano 13.04.2013. godine od strane autorke ovog rada. Ukupni posmatrani period je od otvaranja poslovnice 18.03.2013. do 09.05.2013. Metoda statističke obrade podataka, korištene su deskriptivna analiza i Hi-kvadrat test.

Razmatrajući *22 nepromjenjiva zakona brendinga* može se zaključiti da se sam proces brendinga treba desiti u svijesti krajnjih potrošača (Ries, Ries, 1998). Branding jeste

psihološka kategorija, jer je danas u marketingu prije svega važno da se poznaju ljudske emocionalne želje i potrebe. Neki smatraju da branding nije ništa drugo nego svojevrsna pretprodaja proizvoda i usluga. Uvažavajući sva 22 *nepromjenjiva zakona brandinga*, izvlači se zaključak da prvo treba napraviti ozbiljnu, odnosno veliku reklamnu kampanju, kako bi se novi proizvod predstavio na tržištu, a da se onda, poštujući *Zakon reklame*, nastavi kontinuirano oglašavanje. Ne treba zaboraviti da je jedna od funkcija oglašavanja i podsjećanje potrošača na proizvod. Kada uspijemo da svoj proizvod diferenciramo od ostalih *istih* proizvoda na tržištu i da ga, kao takvog, možemo i održati, onda se može smatrati da smo uspješni u branding. I sam Martin Lindstrom, tzv. *branding guru*, autor knjiga o savremenom marketingu i neuromarketingu, kao što su *Kupologija* i *Brand sense (Osjećaj za brend)* potvrđuje činjenicu da je percepcija brenda u svijesti potrošača. Ta percepcija se kreira kroz iskustvo, koje oni imaju sa vašim proizvodom ili uslugom. Što se više čula angažuje u kreiranju tog iskustva, utoliko je i brend snažniji (Lindstrom, 1998). Vrednujući brend, po Modelu Aaker (kategorije aktive su: lojalnost brendu, svijest o brendu, percipirani kvalitet, asocijacije brenda i ostala vlasnička imovina), pristupilo se širenju lanca maloprodajnih objekata prvo prema Posavini (Modriča, Republika Srpska), pa potom prema sjevernom dijelu BiH (Doboj, Republika Srpska). Biće predstavljene pojedine integrisane marketinške komunikacije, koje su korištene kod *osvajanja* novog tržišta – regije Doboj, te njihovi efekti. Poseban akcenat će se staviti na organizovanje edukativno-zabavnih manifestacija za krajnje kupce, kao važan dio unapređenja prodaje.

2.3.1. Unapređenje prodaje

Unapređenja prodaje najbolje funkcionišu, kada se pomoću njih privuku kupci konkurenata. Ukoliko proizvod kompanije nije superioran, postoji velika vjerovatnoća da će se učešće brenda vratiti na nivo koji je imao prije promocije.

Vodeći računa o unapređenju prodaje, koje je organizovano od strane maloprodavaca, detaljno su se istraživali izbori instrumenata unapređenja prodaje. Zaključak je da su najefikasniji instrumenti u komunikaciji sa ciljanim profesionalnim kupcima/nezavisnim auto-serviserima: *privilege-loyalty kartice* (-20%), ponude refundiranja gotovine, premije

i programi učestalog kupovanja, vezane i unakrsne promocije, edukativno-zabavne manifestacije, te nagrade.

Poznato je da je unapređenje prodaje najefektivnije onda kada se koristi zajedno sa oglašavanjem (Kotler, Keller, 20012). Izoštravajući fokus grupe, u okviru kategorije auto-servisera, posebno se pristupilo najbolje kotiranim nezavisnim auto-serviserima, kako bi se maksimizirala buduća saradnja (žiralno kupovanje, beskamatno kreditiranje, potpisivanje godišnjih poslovnih ugovora, podsticajni govori za servisnu opremu).

Promovisanje sopstvenih brendova, te ulaganje u sponzorisane istih, omogućiće i dalje poslovanje uz ostvarivanje niže cijene uz veću profitnu maržu. Nakon detaljne procijene snaga firme, te njenih slabosti, opasnosti i šansi (SWOT analiza), pristupilo se izboru marketing, odnosno tržišnih šansi, a to je da se ponudi postojeća usluga, ali na bolji način (dostava kupljene robe, beskamatno kreditiranje sa firmama, s kojima je potpisan ugovor, konstantne akcijske prodaje sezonske robe i sl.)

U nastavku će biti predstavljena pitanja iz upitnika, koji je definisan kao primjer *uvodne ankete*, koje autorka sprovodi na edukativno-zabavnim manifestacijama, koje se od 2013. organizuju nakon otvaranja svakog novog maloprodajnog objekta (PJ).

Poštovani,
molimo Vas da popunite anketu, označavajući kvadratić ispred jednog odgovora za koji ste se odlučili. (npr.).

Anketa je anonimna i neće Vam oduzeti mnogo vremena, a nama će koristiti, kako bismo saznali, koliko ste zadovoljni našom uslugom. Rezultati dobijeni obradom ankete će se koristiti za naše interne svrhe i neće biti zloupotrebjeni.

Unaprijed zahvaljujemo, 

1. Vaš pol je (zaokružite): M Ž
2. Koliko Vam je godina? _____
3. Iz kojeg mjesta dolazite? _____
4. Za firmu „Auto Milovanović“ sam čuo:
 - prije otvaranja maloprodajnog objekta u mom mjestu
 - poslije otvaranja maloprodajnog objekta u mom mjestu
5. Više o radu firme i nove maloprodaje, te o planiranim akcijama i cijenama, sam saznao:
 - od komercijaliste na terenu
 - od prodavaca u maloprodajnom objektu

6. Da li ste čuli reklamu „Auto Milovanović“ na radio stanicima?

- DA
- NE
- NE ZNAM

7. Da li ste vidjeli flajere „Auto Milovanović“ u Vašem mjestu ili okolini?

- DA
- NE
- NE ZNAM

8. Da li ste vidjeli bilborde „Auto Milovanović“ u Vašem mjestu ili okolini?

- DA
- NE
- NE ZNAM

9. Koliko ste zadovoljni ljubaznošću prodavaca u maloprodaji u kojoj kupujete?

- VEOMA SAM ZADOVOLJAN
- ZADOVOLJAN SAM
- NISAM ZADOVOLJAN

10. Koliko Vam znači dostava auto-dijelova iz maloprodajnog objekta u kojem kupujete?

- VEOMA MI ZNAČI
- ZNAČI MI
- NE ZNAČI MI

Ukoliko ste pozitivno odgovorili (VEOMA MI ZNAČI; ZNAČI MI) molimo Vas da nastavite sa slijedećim pitanjem, a ukoliko ste odgovorili negativno (NE ZNAČI MI), molimo Vas da pređete na pitanje pod brojem 12.

11. Dostava mi znači jer:

- ŠTEDI MOJE VRIJEME
- ŠTEDI MOJ NOVAC
- OBOJE NAVEDENO

12. Dostava je:

- TU KAD MI ZATREBA
- MNOGO JE ČEKAM
- KAKO KADA (nekad je odmah dostupna, a nekada dosta čekam)

13. Razmišljam o tome da moj prvi izbor prilikom kupovine auto-dijelova i prateće opreme bude MP „Auto Milovanović“.

- U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
- SLAŽEM SE
- NE ZNAM
- NE SLAŽEM SE
- NIKAKO SE NE SLAŽEM

14. Firma „Auto Milovanović“ je sinonim za dobar kvalitet auto-dijelova i prateće opreme:

- U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
- SLAŽEM SE
- NE ZNAM
- NE SLAŽEM SE
- NIKAKO SE NE SLAŽEM

15. Kod njih najčešće kupujem auto-dijelove svjetski poznatih brendova (ukoliko da, napišite koje):

- U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
- SLAŽEM SE
- NE ZNAM
- NE SLAŽEM SE
- NIKAKO SE NE SLAŽEM

16. Privilege kartica, koja mi obezbjeđuje kupovinu sa -20% je dobar način da se uštedi.

- U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
- SLAŽEM SE
- NE ZNAM
- NE SLAŽEM SE
- NIKAKO SE NE SLAŽEM

17. Da li ste zainteresovani za kupovinu „WEBER servisne opreme“ (hidraulične dvostubne dizalice i dr.), koju nudimo:

- DA
- NE
- NE ZNAM

18. Godišnja nagradna igra koju organizuje firma „Auto Milovanović“, a u kojoj učestvuju svi auto-serviseri i auto-mehaničari koji kupuju u maloprodajnim objektima, dobra je mogućnost za osvajanje nagrada i konstantnu kupovinu.

- U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
- SLAŽEM SE
- NE ZNAM
- NE SLAŽEM SE
- NIKAKO SE NE SLAŽEM

19. Ovakve edukativno-zabavne manifestacije, koje organizuje firma „Auto Milovanović“, značajne su za unapređenje uzajamne saradnje:

- U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
- SLAŽEM SE
- NE ZNAM
- NE SLAŽEM SE
- NIKAKO SE NE SLAŽEM

UKOLIKO IMATE NEKU PRIMJEDBU NA NAŠE POSLOVANJE, PRAVO JE VRIJEME DA JE NAPIŠETE:

O brendu

Najčešće korišteni oblici marketinške komunikacije u kreiranju imidža su (Kesić, 2003):

1. Institucijsko oglašavanje ili oglašavanje proizvoda
2. Odnosi s javnošću
3. Publicitet
4. Unapređenje prodaje
5. Lična prodaja (ili drugi lični kontakti)

Snaga brenda, po definiciji, predstavlja prednosti i dominaciju naše pred ostalim konkurentskim brendovima, a ključni elementi snage brenda su: nivo upoznatosti sa brendom, nasljeđe brenda i lojalnost brendu.

Kada se govori o *upoznatosti sa brendom*, tu se mogu razlikovati dva nivoa i to: trenutna upoznatost, kada se krajnji kupac prisjeća brenda već na prvi pomen proizvoda ili usluga (u ovom slučaju prodaja auto-dijelova i prateće opreme), te potpomognuta upoznatost, kada se pojedinim komunikacijskim elementima kupcu pomaže da se prisjeti brenda. Posebno je interesantno bilo saznati koliko se često i lako kupci sjete ovog brenda prilikom kupovine, pa je jedno od pitanja u upitniku bilo vezano za istaknutost brenda.

Snaga brenda se sastoji od četiri osnovna elementa (Kesić, 2003):

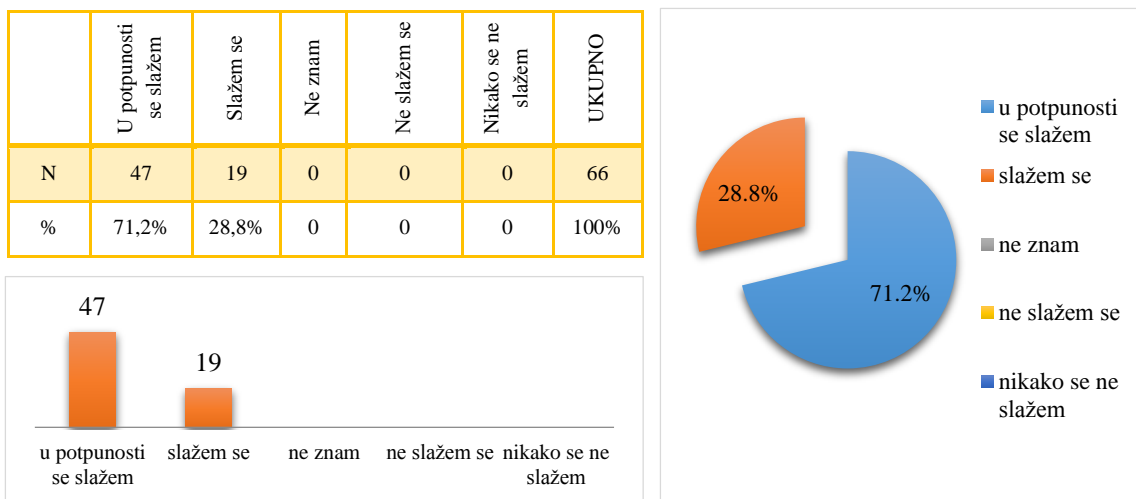
- *Dominantnost brenda* - uticaj ili dominantnost koju brend ima nad kategorijom proizvoda ili određenog tržišta, što je više od samog udjela na tržištu
- *Protezanje brenda* - protezanje brenda je domet koji je brend dostigao u prošlosti ili će tek postići u budućnosti (pogotovo izvan prvobitne kategorije)
- *Pokrivenost brenda* - širina koju je brend dostigao u smislu raspona godina, tipova kupaca međunarodnog širenja.
- *Lojalnost brendu* - stepen posvećenosti koji je brend postigao u svojoj bazi kupaca i izvan nje. Sastoji se od bliskosti, intimnosti i lojalnosti, koju kupci osjećaju prema brendu.



Rezultati istraživanja

Analizirajući dio D upitnika, koji se bavi *unapređenjem prodaje*, svi prisutni su se složili da je Privilege kartica (Loyalty card), koja im obezbjeđuje kupovinu sa -20% popusta, dobar način da se uštedi, te da su edukativno-zabavne manifestacije, koje organizuje firma *Auto Milovanović* značajne za unapređenje zajedničke saradnje (71.2% odgovora *u potpunosti se slažem* i 28.8% odgovora *slažem se*)

Tabela 4. Ovakve edukativno-zabavne manifestacije, koje organizuje firma „Auto Milovanović“, značajne su za unapređenje uzajamne saradnje? (Pitanje 19)⁶⁸



⁶⁷ Izvor: Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*, Opinio, Zagreb, 2003.

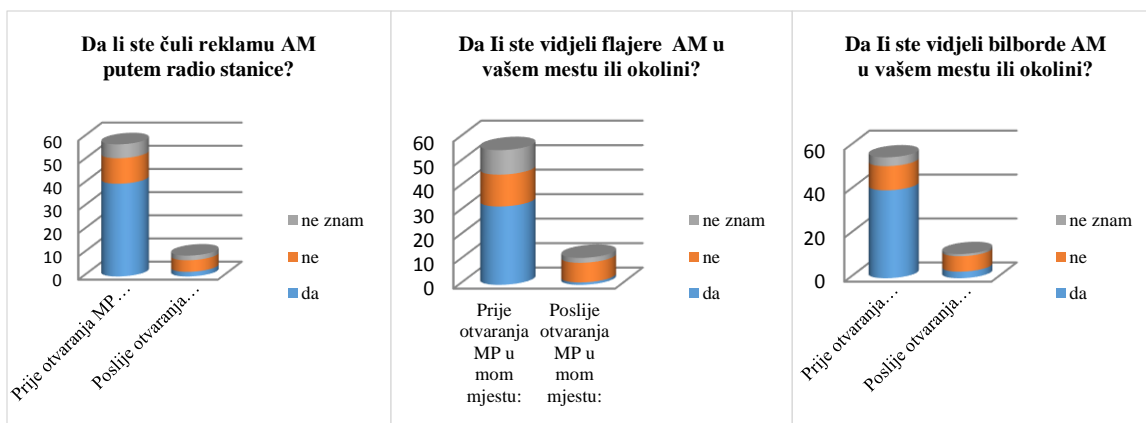
⁶⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Prema rezultatima ovog istraživanja 83% ispitanika je za firmu *Auto Milovanović* čulo prije otvaranja maloprodajnog objekta (PJ) u Doboju, što se može opravdati globalno medijskom kampanjom na entitetskim i regionalnim radio i TV stanicama, čija pokrivenost signalom obuhvata i samu regiju Doboju. U prilog ovome govori i činjenica da se 64% njih izjasnilo da je čulo radijsku reklamu firme *Auto Milovanović*, 12% ispitanika ne zna da li je čulo istu, dok se 24% izjasnilo da je nije čulo. Tačno 50% ispitanika je potvrdilo da je vidjelo flajere *Auto Milovanović* u svom mjestu ili okolini, dok je 65% vidjelo bilborde. Segmentirajući fokus grupu na one koji su čuli za firmu *Auto Milovanović* prije, odnosno poslije otvaranja PJ u njihovom mjestu, sa efektima radio oglašavanja, flajerima i bilbordima, dobijeni su sljedeći rezultati:

Tabela 5. Ukrštanje ispitanika koji su čuli za firmu *Auto Milovanović* prije, odnosno poslije otvaranja PJ u njihovom mjestu, sa efektima radio oglašavanja, flajerima i bilbordima⁶⁹

			Da li ste čuli reklamu AM putem radio stanice?				Da li ste vidjeli flajere AM u vašem mjestu ili okolini?				Da li ste vidjeli bilborde AM u vašem mjestu ili okolini?			
			da	ne	ne znam	Ukupno	da	ne	ne znam	Ukupno	da	ne	ne znam	Ukupno
Za firmu AM sam čuo:	Prije otvaranja MP (PJ) u mom mjestu:	N	40	11	6	57	32	13	10	55	40	11	4	55
		%	95.2%	68.8%	75%	86.4%	97%	61.9%	83.3%	83.3%	93.0%	61.1%	80.0%	83.3%
	Poslije otvaranja MP (PJ) u mom mjestu:	N	2	5	2	9	1	8	2	11	3	7	1	11
		%	4.8%	31.2%	25%	13.6%	3%	38.1%	16.7%	16.7%	7.0%	38.9%	20.0%	16.7%
Ukupno		N	42	16	8	66	33	21	12	66	43	18	5	66
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

⁶⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.



Grafikon 49. Ukrštanje ispitanika koji su čuli za firmu *Auto Milovanović* prije, odnosno poslije otvaranja PJ u njihovom mjestu, sa efektima radio oglašavanja, flajerima i bilbordima⁷⁰

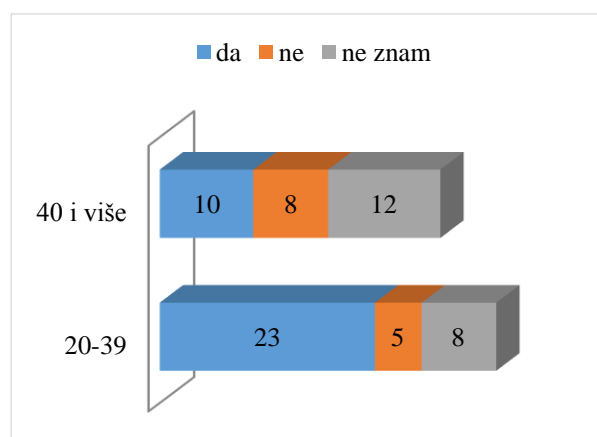
Prepoznavanje brenda, koji je bio oglašavan na regionalnim radio i TV stanicama, te u štampanim medijima, te *upoznatost s brendom*, dokazana je u čak 95,2% slučajeva, kada je riječ o onim ispitanicima, koji su čuli za brend *Auto Milovanović* prije otvaranja PJ u njihovom mjestu, a koji su oglas čuli putem radio stanica, te u 97% slučajeva, koji su vidjeli flajere u svom mjestu prije otvaranja PJ, ali i 93% slučajeva koji su vidjeli najavne bilborde, te ih identifikovali sa *brand name*-om. Dakle, analizirajući rezultate dobijene Hi-kvadrat testom, može se zaključiti da postoje razlike između ispitanika, koji su već bili upoznati sa brendom, koji ulazi na njihovo tržište, u odnosu na one koji za isti nisu čuli, kada se govori o identifikovanju reklamnih poruka, koje su emitovane putem radio stanica, ali i flajera, te bilborda. Ispitujući dio C upitnika - *usluga i kvalitet*, došlo se do rezultata da nije bilo nezadovoljnih sa ljubaznošću prodavaca u maloprodaji u kojoj kupuju, jer ih se 71% izjasnilo da je *veoma zadovoljno*, a preostali 29% da je *zadovoljno* pomenutom ljubaznošću prodavaca. Dostava kupljenih proizvoda pokazala se kao odličan segment unapređenja prodaje, jer se čak 97% ispitanika izjasnilo da im ista *znači* (33%), odnosno da im *veoma znači* (64%). Razlozi za ovako dobar rezultat je, činjenica da u 55% dostava *štedi njihov novac*, za 5% dostava *štedi njihovo vrijeme*, a u 40% slučajeva oboje navedeno. Kada se govori o ekspeditivnosti dostave, nije bilo nezadovoljnih profesionalnih kupaca/auto-servisera, jer se niko nije izjasnio da dostavu *mного čeka*, već je u 92% slučajeva dostava tu kad im zatreba. Zbog svega navedenog, čak 91% ispitanika je pozitivno odgovorilo na pitanje da li razmišljaju da *Auto Milovanović* maloprodaja bude njihov prvi izbor prilikom

⁷⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

kupovine. Da je ova firma sinonim za dobar kvalitet auto-dijelova i prateće opreme složilo se 86%, dok nije bilo onih koji se sa konstatacijom nisu složili. Samo 3% od prisutnih ne kupuje u *Auto Milovanović* maloprodaji u svom mjestu, dok se 42% *u potpunosti složilo*, a 41% *složilo* da kupuje. Od ukupnog broja prisutnih, bez obzira na starosnu dob, njih 50% je bilo zainteresovano za kupovinu *Weber* servisne opreme, dok se njih 20% izjasnilo da nije zainteresovano.

Tabela 6. Da li ste zainteresovani za kupovinu *Weber* servisne opreme (hidraulične dvostubne dizalice i dr.), koju nudimo? (Pitanje 16)⁷¹

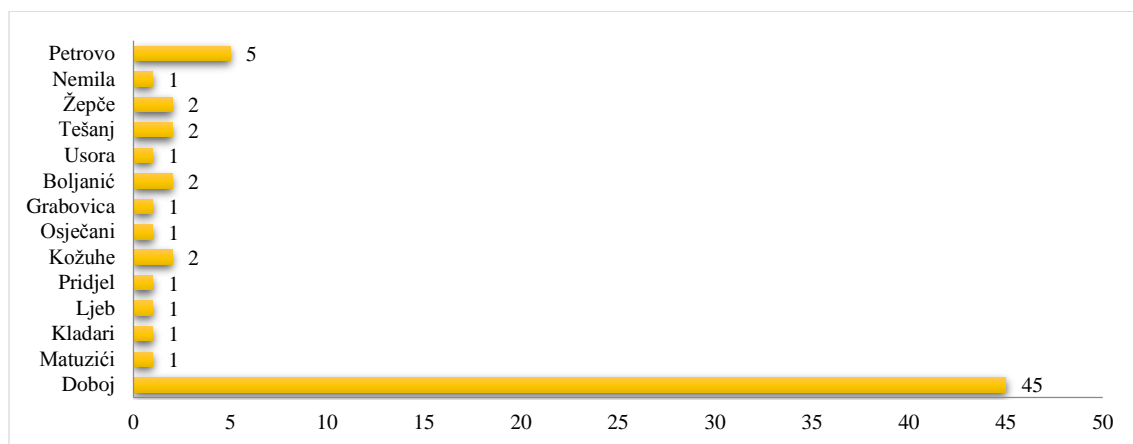
			Da li ste zainteresovani za kupovinu „W servisne opreme“ (hidraulične dvostubne dizalice i dr.), koju nudimo:			Ukupno
			da	ne	ne znam	
Koliko Vam je godina?	20-39	N	23	5	8	36
		%	69.7%	38.5%	40.0%	54.5%
	40 i više	N	10	8	12	30
		%	30.3%	31.5%	60.0%	45.5%
Ukupno		N	33	13	20	66
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



Međutim, dijeleći profesionalne kupce (nezavisne auto-servisere) na dvije grupe u odnosu na starosnu dob (od 20 do 39 godina – *mlađi* i od 40 godina pa na više – *stariji*) (Tabela iznad.), došlo se do rezultata da su nezavisni auto-serviseri starosne dobi od 20-39 godina spremni za unapređenje svog posla, ulažući u savremenu servisnu opremu, te kupujući istu i to u 69.7% slučajeva, u odnosu na one nešto *starije* (od 40 godina pa na više), koji su se za kupovinu servisne opreme izjasnili u 30.3% slučajeva. U prilog ovoj tezi govori i činjenica da su se *stariji* auto-serviseri izjasnili u 61.5% da nisu zainteresovani za kupovinu

⁷¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

ove servisne opreme, u odnosu na one *mlađe*, koji takođe nisu spremni za kupovinu iste, ali u manjem omjeru (38,5%). Dakle, analizirajući rezultate dobijene Hi-kvadrat testom, može se zaključiti da postoje razlike između ispitanika, koji su različite starosne dobi (*mlađi* i *stariji*), kada se govori o spremnosti za ulaganje u novu servisnu opremu. Evaluacijom dobijenih podataka i praćenjem ukupnih prihoda novootvorenog maloprodajnog objekta (PJ) u Doboju, došlo se do zaključka da su nezavisni auto-serviseri, nakon edukativno-zabavne manifestacije, počeli koristiti sve do tada nepoznate pogodnosti, koje im je firma *Auto Milovanović* nudila (žiralno kupovanje, beskamatno kreditiranje, potpisivanje godišnjih poslovnih ugovora, podsticajni govori za servisnu opremu). Rezultati istraživanja su pokazali da je *Privilege card*, koja im omogućava kupovinu sa -20% dobar način da se uštedi (67% se u potpunosti složilo sa ovom konstatacijom, a 33% se složilo). Neophodno je konstantno ulaganje u integrisane marketinške komunikacije, kako jednom izgrađen brend ne bi gubio na svojoj snazi. Naravno, potrebno je uložiti mnogo kreativnosti, ali i sredstava, kako bi se izgradio stabilan brend. S druge strane otvara se nova tema za razmišljanje, a to je neraskidiva veza između brandinga i pozicioniranja, jer je snaga brenda uslovljena pozicijom, koju taj brend ima u svijesti potrošača.



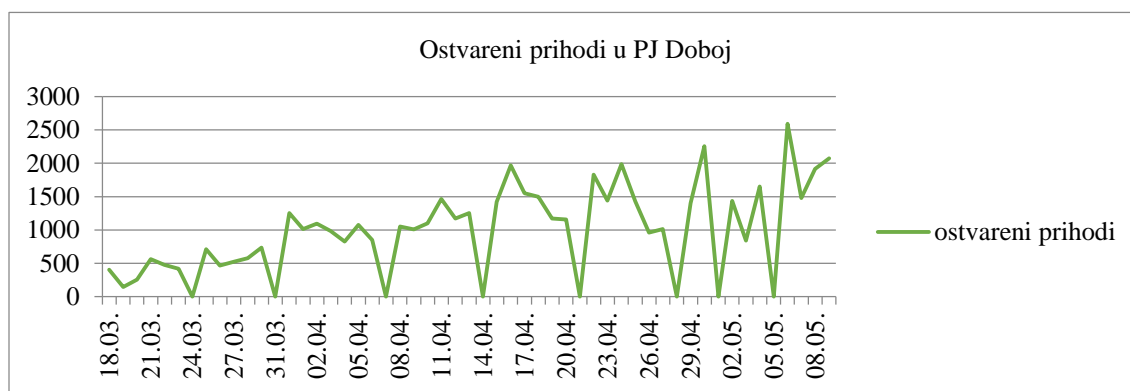
Grafikon 50. Iz kojeg mjesta dolazite? (Pitanje 3)⁷²

Važno je napomenuti da su ispitanici, profesionalni kupci (nezavisni auto-serviseri), pristigli iz 14 različitih mjesta regije Doboje (grafikon ispod), te da su na pitanja, koja su bila vezana za unapređenje prodaje, te uslugu i kvalitet, pozitivno odgovarali u skoro 100%

⁷² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

slučajeva. Ovo je dokaz da nije bilo predrasuda na nacionalnoj osnovi, iako su ispitanici (iz Federalnog dijela Bosne i Hercegovine - opština Doboj Jug i Republike Srpske - opština Doboj), a ujedno i prisutni na edukativno-zabavnoj manifestaciji, anonimno odgovarali.

Za sam kraj predstavljanja pilot istraživanja sa primjerom *uvodne ankete*, kao što je prikazano u grafikonu 51, predstavljeni su egzaktni podaci, koji govore u prilog tvrdnji da IMK imaju presudnu ulogu kod ulaska brend name-a (imena) na novo tržište. Riječ je o grafikonu koji prikazuje ostvarene prihode u PJ Doboj za period od otvaranja, pa do 09. maja (nakon nepunih 2 mjeseca). Može se primjetiti konstantan rast dnevnih prihoda sa posebnim akcentom na nekoliko dana poslije edukativno-zabavne manifestacije (od 13.04.). Opravdani su smanjeni prihodi poslije 1. maja (Praznik rada), zbog konfuznosti na nivou Republike Srpske i individualnog odlučivanja opština kojim danima je dozvoljeno raditi. Neradni dani su pored ovih bile i sve nedjelje: 24.03., 31.03., 07.04., 14.07., 21.07., 28.07., 05.05.



Grafikon 51. Ostvareni prihodi u maloprodaji Doboj za period od 18.03.-09.05.2013.⁷³

⁷³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada

3. PROJEKAT ORGANIZACIJE KUĆNOG SAJMA AUTO-DIJELOVA, SERVISNE I PRATEĆE OPREME

Organizacija kućnih sajmova, koji su, prije svega orjentisani na profesionalne ciljne kupce – nezavisne auto-servisere, auto-mehaničare i vlasnike maloprodaja auto-dijelova iz Bosne i Hercegovine, neminovnost je kao aktivnost u unapređenju prodaje u posljednjih deset godina. Prikupljajući korisne informacije od kupaca, u direktnom kontaktu se može doći do različitih saznanja o trenutnim konkurentskim taktikama pridobijanja lojalnosti kupaca, a iskorištavajući veliku fluktuaciju vrši se anketiranje kako maloprodajnih, tako i veleprodajnih kupaca, u cilju pravljenja što potpunije baze podataka auto-servisa, mehaničarskih radnji i prodavnica auto-dijelova, evidentirajući sve prednosti i nedostatke u komunikaciji i samom radu.

Autorka ovog rada će u nastavku predstaviti okvirni projekat organizacije kućnog sajma auto-dijelova, servisne i prateće opreme *Kupujte iz prve ruke*, koji *AMgroup* kontinuirano organizuje u sve tri zemlje u kojima posluje. Idejni, osmišljeni projekat, koji je nastao 2014. godine, autorka je nadograđivala godinama, u zavisnosti od okruženja u kojima se projekat sprovodi.

Tradicionalne nagradne igre, koje firme iz sve tri zemlje svake godine organizuje, sajamske prodajne akcije, kao i niz stručnih prezentacija, zadovoljile su i edukativni i zabavni dio ove manifestacije. Bitno je napomenuti da sajmovi ovog tipa, donose značajne finansijske prihode, ali je najznačajniji efekat upravo unapređenje prodaje, te isticanje društveno odgovornog poslovanja, pozitivan publicitet i medijska kampanja.

3.1. Pojam kućnog sajma

U skladu sa različitim promjenama u okruženju, način razmišljanja u sferi ekonomije, pogotovo trgovini i marketingu, doživio je izvjesne promjene. Ukoliko se odluče da savremeno posluju, što podrazumijeva konstantno praćenje tržišnih promjena, firme bi trebale da promjene tradicionalni način prodaje i prezentovanja svojih proizvoda. Maksimalno iskorištavanje novih trendova u izlaganju proizvoda i direktni pristup

kupcima, koliko god je moguće, jedini je način da se ciljani kupac podstakne na svjesnu ili nesvjesnu kupovinu.

Beskompromisna borba za tržišno učešće podrazumijeva korištenje svih raspoloživih sredstava, kako bi se održala ili preotela pozicija lidera na tržištu, a samim tim i vodeća pozicija u ostvarivanju profita ili, jednostavno, identifikacije imena brenda.

Organizacija sajмова ili kućnih sajмова, gdje firma izlaže proizvode iz svog asortimana, predstavljajući ciljnim kupcima svoje dobavljače i njihovu ponudu, postala je neminovnost na tržištu zapadnih zemalja. Firma *Auto Milovanović (Auto Parts)* je do 2018. godine bila jedina firma u Bosni i Hercegovini, koja je organizovala ovakav tip sajмова u svojoj industrijskoj grani.

Smith i Taylor (1998) kao temeljne razloge za izlaganje na sajmu navode:

- uspostavljanje novih poslovnih kontakata,
- njegovanje odnosa sa stalnim poslovnim partnerima,
- prezentacija novih proizvoda i usluga,
- promocija firme,
- informisanje o tržištu,
- testiranje novih ideja,
- uvid u kompletno tržište na jednom mjestu,
- sajam je snažno sredstvo marketinške komunikacije.

Iako su mnogi marketari predviđali propast sajмова zbog pojave novih digitalnih tehnologija i interneta, što je i mora se priznati mnogo jeftiniji način prezentacije proizvoda, ovo se ipak nije dogodilo. Postavlja se pitanje zašto, jer je u eri pametnih tehnologija intenzivan rast i razvoj ekonomski napredne privrede srazmjerno pratio i razvoj tehnologija i inovacija? Odgovor je jednostavan, nema direktne komunikacije. Kupci i dalje vole kupovati *uživo*, prednost pojavljivanja na sajmovima je mogućnost direktnog kontakta sa posjetiocima sajma, demonstriranje proizvoda i pružanje dodatnih informacija. Tako se mogu sklapati ugovori i distribuisati pripremljeni marketinški ili oglašivački materijal, kao što su katalogi, promotivne korporativne knjižice i dr.

Dakle, ukoliko se kupuju određeni proizvodi iz asortimana servisne opreme, logično je da informacije o istima profesionalni kupci žele saznati u direktnoj komunikaciji. Internatska komunikacija i kupovina veb šop-om (web shop) je u ovom slučaju nepotpuna, proizvod se ne može opipati i isprobati, a aplikacija ne može odgovoriti na specifična i *iskustvena* pitanja. Centar za istraživanje sajamske industrije (CEIR - Center for Exhibition Industry Research)⁷⁴ istraživao je uticaj recesije na izlagače i zaključio da tokom posljednje dekade nije došlo do pada sajamskih aktivnosti, što je još jednom potvrdilo teoriju da je sajamska industrija relativno otporna na ekonomske uspone i padove, da je prilagodljiva te da se time još jednom potvrđuje gore navedena tvrdnja da je ipak cijenjena vrijednost lične komunikacije i kontakta *licem u lice*. Pored navedenog, kućni sajam omogućava neposrednu komunikaciju na jednom mjestu, sa vodećim proizvođačima/dobavljačima proizvoda koje, konkretno u ovom slučaju profesionalni ciljni kupci – auto-serviseri i vlasnici prodavnica auto-dijelova, direktno ugrađuju u automobile ili prodaju krajnjem kupcu. Takođe, riječ je o renomiranim firmama, koje u aftermarketu nude rezervne auto-dijelove, prateću i servisnu opremu, preko svojih ekskluzivnih zastupnika i distributera za sve tri posmatrane zemlje.

Kesić (2003) navodi da trgovački sajmovi i izložbe spadaju u unapređenje prodaje usmjereno posrednicima. Ciljevi koji se mogu postaviti pred učesnike sajma su:

- a) Dobijanje novih narudžbi
- b) Jačanje ugleda preduzeća
- c) Stvaranje baze podataka budućih klijenata
- d) Provjera konkurencije
- e) Demonstracija novih proizvoda i postojećeg proizvodnog programa
- f) Distribucija uzoraka i drugih oblika unapređenja prodaje
- g) Testiranje mišljenja i upoznavanje sa stavovima kupaca
- h) Podržavanje imidža preduzeća

Prema Kotleru i Kelleru (2008), u unapređenje prodaje spadaju i unapređenje poslovanja i prodajne snage, gdje spadaju prodajni sajmovi i konvencije, takmičenje za prodajne

⁷⁴ <http://ceir.org>

predstavnik i specijalno oglašavanje. Unapređenje prodaje je instrument promotivnog miksa, koji daje podsticaj i stimulans potencijalnim izlagačima za prihvatanje učešća na sajmu, za razliku od oglašavanja koje nudi razlog za učešće. Zbog toga je unapređenje prodaje sajamskog prostora jedan od veoma važnih instrumenata promotivnog miksa. Ovakav vid prodaje značajno je porastao u proteklih deset godina. Razlozi se mogu potražiti u usmjerenosti preduzeća na kratkoročne profite i vrijednost, s jedne strane i potrebe za promotivnim strategijama, koje za rezultat ponovo imaju kratkoročna povećanja prodaje, čiji se efekti vide za vrijeme trajanja kućnog sajma i neposredno po završetku istog.

3.2. Investiranje u projekte sajamskih manifestacija

Investiranje u projekte sajamskih manifestacija, konkretno kućnog sajma, najbolji je oblik investiranja, jer predstavlja klasično investiranje u vlastiti razvoj. Podrazumijeva se uspostavljanje i korištenje organizacione forme, koja omogućava optimalno korištenje postojećih resursa u funkciji ostvarivanja ciljeva projekta. Projektna orijentacija postaje sve prisutnija u organizacijama a profesija *vođe projekta* je *najvažniji posao 21. vijeka* (Stewart, 1999).

Autori daju različite definicije pojma *projekat*. Prema većini, projekat karakterišu djelokrug, neponovljivost, složenost (kompleksnost) i podrška (podupiranje) projektnog poduhvata. Imajući u vidu ova četiri elementa, onda se pod projektom podrazumijeva poduhvat koji se preduzima da bi se postigli definisani ciljevi, u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima (Jovanović, 2004).

Kod nas, pojam projekat ima dvojako značenje: tehnička dokumentacija i složeni poduhvat. U Velikoj Britaniji projekt koji podrazumijeva tehničku dokumentaciju naziva se design, a u SAD-u engineering, dok termin *project* isključivo podrazumijeva projekat kao poduhvat. Dakle, u američkoj ili engleskoj literaturi, kada je u pitanju termin projekat, nema dvosmisleno značenje. Meredith i Mantel (1995) definiše projekat kao određeni i ograničeni posao koji se mora dovršiti. On ima svrhu, vijek, veze s ostalim projektima i

izvorne karakteristike nekih njegovih dijelova. Projekat je složeni, otvoreni, dinamički sistem vezan za okruženje.

Po Keizneru (2003), projekat je bilo koja aktivnost ili zadatak koji imaju određeni cilj, koji treba ispuniti određene specifikacije, a koje imaju početak i kraj, ograničena finansijska sredstva, resurse (ljudske, tehničke) te su višefunkcionalni.

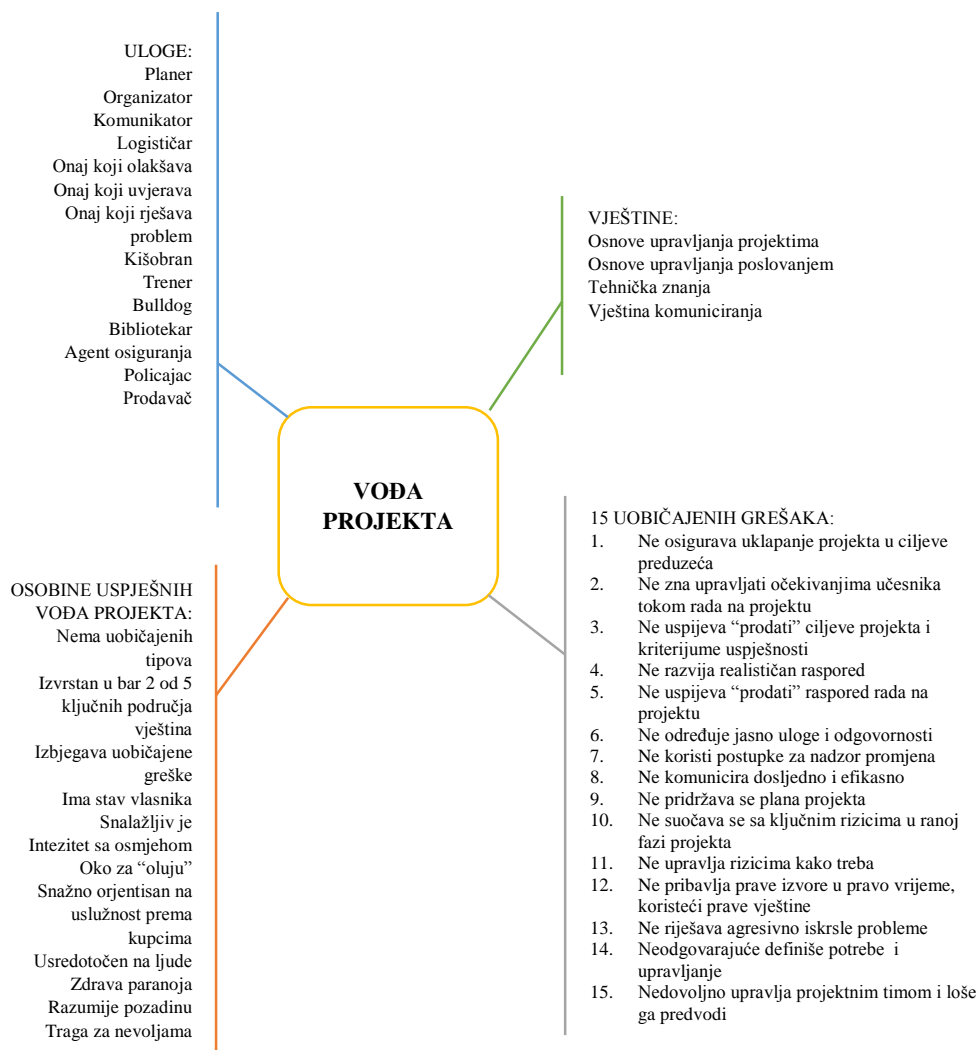
Kleim i Ludin (1998) navode da je upravljanje projektom metoda i skup tehnika utemeljenih na prihvaćenim principima upravljanja usmjerenim na planiranje, procjenu i kontrolu radnih aktivnosti u svrhu postizanja željenog cilja, za određeno vrijeme, prema proračunu i specifikacijama.

S druge strane, odluka da se investira u razvoj projekata, koji je kao takav specifičan za djelatnost kojom se firma bavi, podrazumijevao je samostalno ulaganje, ali i ulaganje dobavljača, kroz zakup štandova, obezbjeđivanje nagrada u finalnoj nagradnoj igri i tomboli, te drugim sajamskim promotivnim aktivnostima. Shodno tome, a prema klasifikaciji projekta organizacije kućnog sajma pripada interno finansiranim projektima (Vukadinović, Jović, 2012).

Koncept upravljanja projektom je danas nezamjenljiv kod upravljanja raznovrsnim projektima. Ovaj koncept je nastao i razvijao se nastankom skupih i složenih investicionih projekata, čija je efikasna realizacija zahtijevala i posebno organizovanu aktivnost, kojom će se realizacija projekta dovesti do kraja u planiranom vremenskom periodu i uz planirane troškove. Ta aktivnost je upravljanje projektom, koja predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept, kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat realizovao na efikasan način (Jovanović, 2001).

Organizaciona struktura podrazumijeva regrutovanje i obuku postojećih kadrova iz firme, kako bi se eliminisali dodatni troškovi, koji bi proistekli iz regrutovanja eksternih kadrova. Dakle, funkcionalna organizacija, kao organizaciona struktura projekta, oslanja se na postojeću organizaciju, odnosno postojeće funkcionalne organizaciona strukture za upravljanje projektom. U ovakvoj strukturi postavlja se vođa projekta, koji je odgovoran za upravljanje projektom. Uloge, vještine i osobine uspješnih vođa projekta, te njihovih 15 uobičajenih grešaka prikazani su ilustrativno na shematskom prikazu 7.

Shematski prikaz 10. Uloge, ključne vještine, uobičajene vrline i najčešće greške vođa projekta⁷⁵



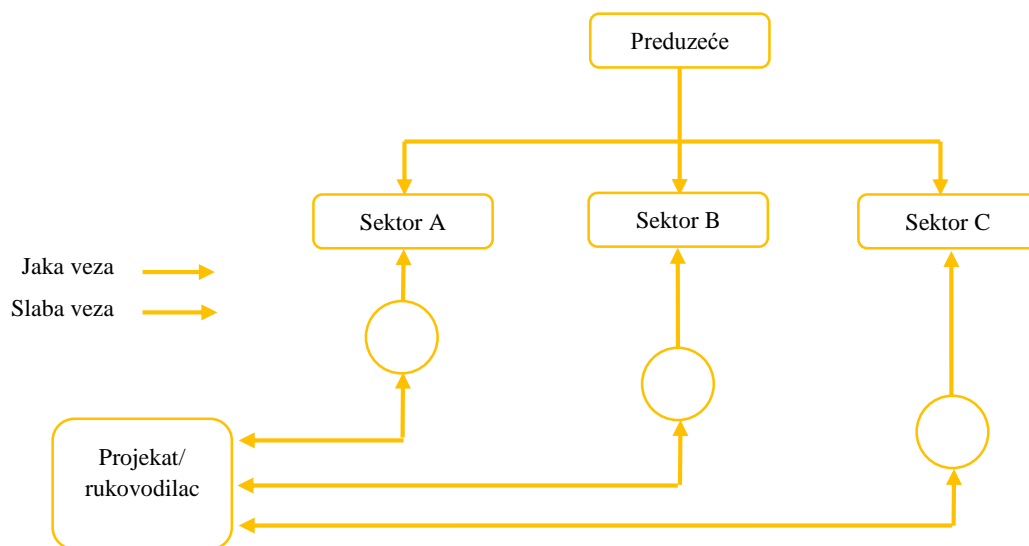
Zaposleni u firmi su pored svojih operativnih zadataka, zaduženi i za projektne zadatke i to na period od pet mjeseci. Problemi koji su nastali u vertikalnim hijerarhijskim vezama, opisani su u nastavku. Funkcionisanje ove strukture odvija se tako što pojedini stručnjaci, koji pripadaju već nekom organizacionom dijelu preduzeća obavljaju poslove na realizaciji projekata uz koordinaciju vođe projekta. Međutim, kako su oni hijerarhijski podređeni neposredno rukovodiocu svog sektora onda vođa projekta nema veliki nalagodavni uticaj. Vremenom rukovodioci postojećih sektora često daju prioritet svojim operativnim zadacima, tako da se zadaci u vezi realizacije projekta stavljaju u drugi plan. Prednosti i

⁷⁵ Ilustracija prilagođena prema Horine, G. (2009), *Vodič za upravljanje projektima od početka do kraja*, Dva i dva d.o.o., Zagreb.

nedostaci funkcionalne organizacije, predstavljeni su u tabeli 7 i shematskom prikazu 10, dok je u shematskom prikazu 11 predstavljen opšti model organizacije za upravljanje projektom.

Tabela 7. Prednosti i nedostaci funkcionalne organizacije⁷⁶

Funkcionalna organizacija	
Prednosti	Nedostaci
Korišćenje specijalista	Sukob prioriteta izvršenja zadataka
Jačanje ekspertnosti i iskustva	Miješanje kompetencija između rukovodioca projekata i funkcionalnog rukovodioca
Stabilnost	Nedovoljna koordinacija
Nije mnogo osjetljiva na odsustvo pojedinaca specijalista	Sporo uočavanje problema i sprovođenje korektivnih akcija



Shematski prikaz 11. Funkcionalna organizacija za upravljanje projektom⁷⁷

⁷⁶ Ilustracija tabele prilagođena prema Avlijaš, R., Avlijaš, G. (2011), *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

⁷⁷ Ilustracija shematskog prikaza prilagođena prema Avlijaš, R., Avlijaš, G. (2011), *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Ukoliko se pođe od činjenice da je investicija svako ulaganje u preduzeću koje donosi korist u budućnosti, a ne odmah, zaključuje se da su za investicije karakteristične dvije pojave:

- vrijeme investiranja i postizanja, gdje se koristi ne podudaraju.
- sadašnje investiranje, koje opterećuje preduzeće za cijelo vrijeme trajanja investiranja

Bez obzira na pomenuto, investiranje u projekte, pogotovo ukoliko je riječ o porodičnim firmama, predstavlja svjesno odricanje sadašnje koristi radi budućeg profita.

Motivi investiranja zavise o motivu poslovanja. Ukoliko se analiziraju tržišne privrede, u koje spada i trgovina rezervnim auto-dijelovima, servisnom i pratećom opremom, gdje je osnovni motiv poslovanja privatnih firmi profit, jednostavno je zaključiti da je osnovni motiv privatnog investiranja takođe profit. Privatni preduzetnik ili njegova porodična firma će investirati u neki projekt, ako će mu sredstva uložena u te investicije donijeti profit, jednak ili veći nego da ih je uložio u neki drugi posao, naravno uz uslov da granična produktivnost kapitala nije jednaka nuli. Ukoliko se odluče da dugoročnije razmišljaju, ne moraju sve investicijske odluke biti motivisane profitom. Takav je projekat organizacije kućnog sajma, čiji se efekti vide kroz narednu godinu dana (tačnije 10 mjeseci), povećanjem prodaje proizvoda za vrijeme sajma, neposredno nakon njega, te u oglašavanim akcijama u toku sljedeće godine. Dokazano je da je značaj edukativno-zabavnih manifestacija, pogotovo prilikom uvođenja poznatog *brand name*-a (imena) na novo tržište (otvaranje nove PJ), jedinstven način za privlačenje novih kupaca i pridobijanje njihove lojalnosti (Milovanović, Perić, 2013).

3.3. Eksterna analiza

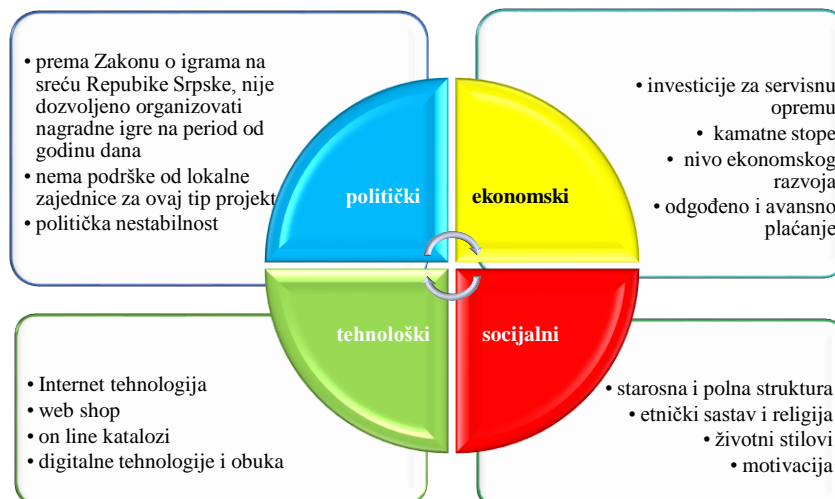
Ukoliko se posmatra opšte okruženje, uočavaju se faktori koji mogu imati pogubne efekte na strategiju firme, a najčešće je riječ o faktorima koje nijedna firma sa sigurnošću ne može

da predvidi, a još manje da ih kontroliše. Neizostavno je konstantno praćenje strategija konkurencije.

Opšte okruženje se može podijeliti na šest elemenata, koji mogu varirati ili međusobno uticati ili imati različite veze i odnose: demografski segment, sociokulturološki segment, političko – pravni segment, tehnološki segment, ekonomski segment i globalni segment (Mašić, 2007).

PEST analiza je alat za mjerenje biznisa. PEST predstavlja akronim za Political, Economic, Social and Technological faktore, koji se koriste da bi se procijenilo tržište iz aspekta kompanije (Shematski prikaz 12). PEST analiza daje okvir za sagledavanje situacije, a može poput SWOT analize i modela Porterovih pet sila da se koristi i za sagledavanje mogućih strategija, smjerova za kompaniju, i dr. Sprovođenje PEST analize je jednostavno, i često se koristi brainstorming, kako bi se došlo do prijedloga iste. PEST analiza se koristi za poslovno i strateško planiranje, marketing planiranje, za razvoj proizvoda i istraživanja. Kako su faktori ove analize uglavnom eksterni, sprovođenje iste se treba odvijati prije sprovođenja SWOT analize. Uopšteno govoreći SWOT analiza mjeri poslovnu jedinicu ili određen prijedlog, dok PEST analiza mjeri tržišni potencijal i situaciju, djelimično indicirajući rast i smanjenje, i na osnovu toga se sagledava atraktivnost tržišta, poslovni potencijal, te pogodnosti za ulazak na tržište. PEST analiza pomaže da se identifikuju faktori za SWOT analizu.

Shematski prikaz 12. PEST analiza projekta kućnog sajma firme Auto Milovanović⁷⁸



⁷⁸ Sematski prikaz je ilustracija autorke rada.

3.4. Analiza tržišta

Tržište rezervnim auto-dijelovima, servisnom i pratećom opremom, kako u Bosni i Hercegovini, tako i u Srbiji i Sjevernoj Makedoniji, više se svodi na usredsređenost na profesionalne, nego na krajnje kupce (kupce u maloprodaji). Poseban akcent se stavlja na konkurentsko okruženje, za čiju je analizu autorka koristila Porterov model *pet faktora* (pet snaga). Kompletna analiza tržišta rezervnim auto-dijelovima u sve tri zemlje, u cilju njihovog vrbovanja i potencijalnog učešća na kućnom sajmu, predstavljena je u marketing planu, koji im je dostavljen, a odnosi se na period tekuće godine, ali i nekoliko godina prije.

Shematski prikaz 13. Porterovih pet konkurentskih faktora⁷⁹



Kadrovski i stručno, konkurencija ne prednjači u odnosu na firmino buduće poslovanje, a upravo blizina konkurencije (naime, sve konkurentske prodavnice se nalaze u istim gradovima gdje i *AMgroup* ima PJ), omogućava kupcima, da u kratkom vremenskom roku provjere i nađu najpovoljnije cijene za sebe, što je imperativ firme *AMgroup*. Zaključak je da je se veći broj registrovanih putničkih motornih vozila kako u Bosni i Hercegovini, tako i u Srbiji i Sjevernoj Makedoniji. Na osnovu prethodnih istraživanja autorke ovog rada, ali i informacija koje su dostupne javnosti, tražnja za polovnim automobilima i dalje raste, a samim tim i potražnja za rezervnim auto-dijelovima. O neophodnosti redovnog održavanja automobila i kupovine zamjenskih (rezervnih) auto-dijelova nepotrebno je govoriti, jer su oni garant sigurne i bezbjedne vožnje. Takođe, svake godine se analizira i ekonomsko okruženje sve tri zemlje. Analiziraju se *potrošačka korpa*, cijene goriva u posmatranim

⁷⁹ Izvor: Porter M. E., *Competitive strategy*, The Free Press, New York, 1980. (elektronsko izdanje).

zemljama, ali i udio prodaje motornih vozila i pratećih dijelova. Porterov model pet faktora (Shematski prikaz 10) ističe pregovaračku snagu dobavljača, opasnost od dolaska novih konkurenata, pregovaračku snagu kupca, opasnost od zamjenskih proizvoda, te rivalitet između sadašnjih konkurenata u branši. Polazeći od činjenice da konkurenti nisu favoriti kod korisnika, jer nemaju dobro razrađenu marketing strategiju, niti odnos sa nezavisnim auto-mehaničarima i auto-serviserima, koji su bitna karika u ovom prodajnom lancu, firma se odlučila da organizuje kućni sajam.

3.5. SWOT analiza

Kada je riječ o SWOT analizi, procijenjujući snage i slabosti glavnih konkurenata, firma će biti u prilici da maksimalno dobro iskoristi svoje snage, a da minimizira svoje slabosti. SWOT analiza projekta je predstavljena sljedećom ilustracijom, u kojoj su navedene snage, slabosti, šanse i prijetnje (Shematski prikaz 14).

Shematski prikaz 14. SWOT analiza projekta kućnog sajma Kupujte iz prve ruke⁸⁰

snage projekta kućnog sajma	slabosti	šanse	prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • niže cijene u odnosu na cijene konkurencije kroz sajamski popust, akcijske prodaje • nagrađivanje najboljih veleprodajnih i maloprodajnih kupaca • promocija kvalitetnih proizvoda, sa obezbijeđenim dvogodišnjim garantnim rokom • testiranje novih proizvoda • promocija kupovine i naručivanje preko WEB SHOPA • postojanje brend imena i afirmacija na tržištu i u okruženju • medijska promocija • DOP i humanitarna akcija 	<ul style="list-style-type: none"> • lojalnost profesionalnih kupaca već postojećim prodavnicama auto-dijelova i dobavljačima 	<ul style="list-style-type: none"> • uvođenje novih nagradnih igara za veleprodajne i maloprodajne kupce, uvođenje nagradnih igara za auto-mehaničare i auto-servisere • dodatna edukacija, odlazak na međunarodne sajmove i seminare za auto-mehaničare i auto-servisere 	<ul style="list-style-type: none"> • nelojalna konkurencija, koja obara cijene na tržištu

⁸⁰ Sematski prikaz je ilustracija autorke rada.

3.6. Ekonomsko finansijska analiza projekta (Cost-benefit)

Ekonomsko finansijska analiza projekta poznata je finansijska tehnika, kojom se ocjenjuje uspjeh nekog projekta. S jedne strane posmatra se zbir svih prihoda i koristi projekta, dok se s druge strane posmatra zbir troškova i gubitaka.

U prihode i koristi, čija se vrijednost mjeri u narednih godinu dana, zbog efekata kućnog sajma, sklopljenih ugovora o investicijama za servisnu opremu, kupovinu ulja i dr, mogu se hipotetički dodati i efekti medijske promocije. S obzirom da dobavljači/ izlagači plaćaju zakup izložbenog prostora, finansiraju nagrade za lojalnost kupcima, firme iz *AMgroup*, koje svake godine organizuju sajam, imaju sve manje troškove.

Za potrebe ovog rada, biće predočeni troškovi organizacije prvog kućnog sajma auto-dijelova, servisne i prateće opreme *Kupujte iz prve ruke*, koji je u Bosni i Hercegovini održan 28.02.2014 (dva dana trajanja sajma, smještaj i svečana večera za dobavljače, piće i obroci za izlagače i posjetioce putem vaučera, organizacija završne svečane večere za cca. 900 prisutnih, ulaganje u nagrade za veleprodajne i maloprodajne profesionalne kupce, dodjela glavnih nagrada u humanitarnoj akciji *Pomozimo malom Nikoli da sačuva vid* i dr.) $\approx 65000,00$ KM.

Procijenjeni prihodi i koristi/poboljšanje direktne komunikacije i kontakta sa kupcima, uslužnih vještina, medijske propagande, novi sklopljeni investicijski ugovori i dr. iznose $\approx 80000,00$ KM na godišnjem nivou.

Cost-benefit koeficijent iznosi $80000/65000=1,23$, a vrijeme povrata uložених sredstava $65000/80000=0,81$, odnosno 12 mjeseci $\times 0,81 \approx 10$ mjeseci

Na osnovu ove jednostavnije cost-benefit analize dolazi se do zaključka da je vrijeme povrata uložених sredstava 10 mjeseci.

3.7. Izvori finansiranja

Kao što je već pomenuto, projekat je pored vlastitih izvora finansiranja urađen u saradnji sa sponzorima, koji su u ovom slučaju dobavljači (izlagači).

U većini projekata postoje troškovi osoblja vremena i resursa, koje je potrebno financirati. Sponzor ima krajnju odgovornost za financiranje i on daje svoje mišljenje da li je projekat uspješan ili ne u ispunjavanju svojih ciljeva. U saglasnosti sa njima na početku projekta potrebno je dobiti sve potrebne potvrde da se zajedno ulaže u projekat kućnog sajma auto-dijelova, servisne i prateće opreme, kako bi se unaprijed osigurala potrebna sredstva.

Od velike važnosti je postojanje komunikacije između menadžmenta projekta i sponzora. Iako se u nekim projektima ugovoreni poslovi mogu završiti uz malo komunikacije, u većini projekata ona je od suštinskog značaja za projekat.

Feld i Keller (1998) navode niz razloga zašto je veza između menadžmenta i sponzora neophodna:

- uspostavljanje međusobnog povjerenja i kooperativne klime;
- razmjena tehničkih informacija;
- izvještavanje o napretku klijenta;
- kontrola promjena, kako bi se obezbijedilo da proizvod odgovara zahtjevima klijenta, kao što su vremenska i budžetska ograničenja;
- osiguranje uslova da klijent može da koristi rezultate projekta, kao što je planirano;
- pripreme za prelazak na normalan rad.

Razmjena osnovnih informacija i izvještavanje o napretku često zahtjeva formalne pristupe. Međutim, mnoge dobre veze mogu se postići samo kroz kvalitetne neformalne komunikacije i međuljudske odnose. S obzirom na to da sponzori imaju značajnu ulogu, menadžment treba biti siguran da je razumio očekivanja od projekta. Za dobro razumijevanje potrebno je imati potpune informacije prije nego što se krene u detaljno planiranje. Da ne bi došlo do različitih tumačenja između sponzora i menadžera projekta, potrebno je imati pismeni sporazum kao osnovu za planiranje projekta. Sporazum projekta ukratko je licenca da se radi u ime sponzora. Ako dođe do odstupanja od sporazuma bez konsultacija sponzora, onda dolazi do kršenja sporazuma. Shodno navedenom, sponzore bi trebalo tokom cijele godine obavještavati o dinamici projekta.

3.8. Analiza rizika projekta

Događaje je teško predvidjeti i rijetko se odvijaju na način kako smo predvidjeli. Prema tome, projekti su uvijek vezani za rizike. Kako se projekat odvija u širem okruženju, postoje gotovo svakodnevni rizici povezani sa tim okruženjem. Upravljanje rizicima projekta predstavlja ključni faktor uspješnog upravljanja projektom. Teško da se može i za jedan projekat tvrditi da sa sobom ne nosi rizike. Štaviše, sa velikom sigurnošću može se tvrditi da je rizik svojstven svakom poslovnom poduhvatu i svakom projektu.

Projektne ideje se osmišljavaju, analiziraju i pripremaju u sadašnjosti. Odluke o njihovoj realizaciji se takođe donose u sadašnjem vremenu. Međutim, realizacija projekta se obavlja u budućnosti. Teško je sa velikim stepenom izvjesnosti predviđati buduće događaje. Budućnost je po svojoj definiciji nepoznata i nepredvidiva, pa samim tim teško je predvidjeti očekivane rezultate, što sve, na neki način, drži u neizvjesnosti.

Buduće događaje, pored neizvjesnosti, karakteriše i rizik. Kada je riječ o projektima, onda se takvi rizici nazivaju projektni rizici. Rizik podrazumijeva nešto što nije bilo očekivano, odnosno, nešto što nije bilo željeno. Rizik je povezan sa opasnošću, koja proističe iz mogućnosti da se dogode nepovoljni događaji sa neželjenim posljedicama. Većina rizika je povezana sa nekim gubitkom ili nepovoljnim ishodom, što znači da postoji mogućnost da se ostvari nešto što je neželjeno i nepovoljno. Upravljanje projektnim rizicima obuhvata procese planiranja, upravljanja rizicima, identifikovanje i analize rizika, kao i planiranje odgovora na rizike. Ciljevi navedenih procesa su povećanje vjerovatnosti i učinka pozitivnih događaja te smanjenje vjerovatnosti i učinka negativnih događaja na projektu.

Za projektni rizik može se reći da predstavlja kumulativni efekat događanja neželjenih pojava, koje će negativno uticati na projektne ciljeve, odnosno stepen izlaganja negativnim događajima i njihove vjerovatne posljedice. Rizik je mjera vjerovatnoće koja ima za posljedicu nepostizanje definisanog projektnog cilja. Kada se rizik razmatra, posljedice ili štete u vezi sa pojavom moraju se uzeti u obzir. Rizik se ne smije identifikovati sa problemom. On predstavlja stanje, odnosno situaciju u kojoj postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda kojem se nada. Većina autora se slaže da rizik uključuje pojam neizvjesnosti. Rizik je neizvjesnost poželjne realizacije nekog događaja. On predstavlja kombinaciju vjerovatnosti da će se neki događaj desiti i njegovih negativnih

posljedica, gdje se nastoji u što većoj mjeri uticati na smanjenje jednog i drugog. Prema tome, rizik se može staviti u funkciju događaja, njegove vjerovatnosti i posljedica.

Kao glavni rizici i neizvjesnosti sa kojima se vođa projekta susretao, tokom organizovanja kućnih sajмова su neizvjesne vremenske prilike i organizovani prevoz posjetilaca. Neizvjesnosti su vezivane za odziv posjetilaca, koje su svedene na minimum zbog promijenjenih uslova u nagradnoj igri, koji izričito preciziraju da je mogućnost dobitka nagrada obavezno prisustvo (ili prijavljivanje predstavnika dva dana prije završne večeri na kojoj se izvlače nagrade).

Pravilno upravljanje rizikom je više praktično nego reaktivno. Ako je menadžer ili vođa projekta proaktivan, on može da razvije plan upravljanja rizikom odmah. Ako je vođa projekta reaktivan (npr. *“rješavač“ problema*), onda on neće učiniti ništa dok se problem zaista ne pojavi. Vođa projekta mora brzo da reaguje na krizu, a može se izgubiti dragocjeno vrijeme, dok se nepredviđeni događaji razvijaju. Prema tome, pravilno upravljanje rizikom će nastojati da smanji vjerovatnoću pojavljivanja događaja i/ili obima njegovog uticaja.

Rizik takođe podrazumijeva stepen neizvjesnosti i nemogućnosti da se u potpunosti kontrolišu rezultati ili posljedice takvog djelovanja. Rizik ili eliminisanje rizika je napor u kojem se menadžeri angažuju. Međutim, u nekim slučajevima ukidanje jednog rizika može povećati neke druge rizike.

3.9. Vremenski plan

Izrada rasporeda vremena predstavlja proces analize redoslijeda aktivnosti, njihovog trajanja, zahtijevanih resursa i vremenskih ograničenja, kako bi se kreirao novi vremenski raspored. Vremenski raspored sadrži aktivnosti, njihova trajanja, potrebne resurse i vremenski plan sa planiranim datumima za nezavršene projektne aktivnosti. Ovaj, često iterativan, proces pregledavanja i zadržavanja realističkog vremenskog rasporeda nastavlja se tokom cjelokupnog rada na projektu. Ovim rasporedom određuje se planirani datum početka i datum završetka aktivnosti. Neki rokovi podložni su izmjenama uslijed napretka projekta, promjena plana, realizovanih rizika i sl.

Vremenski planovi trebaju biti detaljno vođeni i provjeravani na zajedničkim sastancima. U upravljanje vremenom, provedenog od strane osoblja u okviru projekta, uključene su sljedeće uloge i odgovornosti.

Projektno osoblje je odgovorno za:

- preduzimanje svakog delegiranog zadatka koji najviše odgovaraju njihovim sposobnostima;
- završetak redovne vremenske tabele na nivou zahtijevanih detalja;
- podnošenje prema potrebi vremenske tabele projekt menadžeru;
- pružanje menadžeru projekta, ako je potrebno, informacija o provedenom vremenu na preduzimanju zadatka.

Projekt menadžer ima punu odgovornost za proces upravljanja vremenom, uključujući:

- delegiranje zadataka projekta članovima osoblja i obezbjeđenje resursa i podrške potrebne za efikasno preduzimanje svakog zadatka;
- obezbjeđenje uslova da svi zaposleni budu informisani o procesu upravljanja vremenom, da oni razumiju kada vremensku tabelu treba poslati, kome i koliko detaljnu,
- razmatranje i odobravanje svih vremenskih tabela na projektu;
- izrade akcionih planova za rješavanje odstupanja od plana;
- rješavanje svih problema sa vremenskim tabelama osoblja i povećanje bilo koje generičke vremenske veze;
- pitanja za projektni odbor/sponzore.

Administrator projekta svakodnevno upravlja vremenskim planom procesa:

- obezbjeđuje svom osoblju vremenske tabele za završetak projekta;
- obezbjeđuje da su sve vremenske tabele završene na vrijeme i sa potrebnim nivoom detalja;
- provjerava da li su svi vremenski planovi pregledani i odobreni od strane projektnog menadžera;

- obezbjeđuje dodatne informacije od članova osoblja, koje mogu biti zahtijevane od rukovodioca projekta prilikom razmatranja vremenskih planova za odobravanje;
- unosi detalje svih odobrenih vremenskih planova u njihov registar;
- unosi sažetke u registar vremenskih planova podatka iz projektnog plana i identifikuje ih, te upoznaje s tim projektnog menadžera.

3.10. Monitoring

Za početak monitoring se jednostavno može definisati kao aktivnost prikupljanja informacija o napretku aktivnosti i identifikovanje razlike kroz upoređivanje ovih informacija sa planom.

Connor (1993) navodi da je za kontrolu projekta potreban plan koji detaljno pokazuje kako stvari treba da se dešavaju, za što su potrebne tačne informacije o tome šta se ustvari dešava: Nadzor ili praćenje (monitoring) je stalna provjera napretka u odnosu na plan kroz rutinu, sistematsko prikupljanje i pregled informacija. On se bavi otkrivanjem razlike u vremenu i obezbjeđivanjem redovne provjere onog što radimo nasuprot onoga što bi trebalo da se radi.

Nadzor (monitoring) je aktivnost prikupljanja informacija o napretku aktivnosti i identifikovanje razlike kroz upoređivanje ovih informacija sa planom, odnosno naspram očekivanih rezultata. Nadzor treba da se sprovodi rutinski i redovno sa ciljem identifikacije neslaganja između plana i stvarnog stanja. Kada su sve varijacije identifikovane, projekt menadžer može da razmotri da li postoji razlog za zabrinutost. U nekim slučajevima, varijacije će biti u okviru tolerancije koja je planom dozvoljena i neće biti potrebe da se preduzima akcija. Ako se napredak aktivnosti razlikuje od plana u većoj mjeri, onda će biti neophodno da se preduzme neka akcija. Akciju treba preduzeti kada postoji opasnost da projekat neće ispuniti svoje ciljeve, jer kontrola može dovesti do ponovnog preduzimanja akcije da se promijeni tok aktivnosti, koje se razlikuju od plana ili revidiranje plana da se prilagodi varijacijama u toku aktivnosti. Promjene plana su očekivane jer je okruženje

podložno promjenama i nove informacije, kako projekat napreduje, postaju sve više dostupne.

Nadzor nad projektom pomaže menadžeru projekta na nekoliko načina:

- Pruža informacije koje će biti predstavljene učesnicima u projektu.
- Obezbjeduje osnovu za odluke o neophodnim izmjenama projekta: Korištenje resursa može se prilagoditi, prioriteti promijeniti i uvesti nove aktivnosti. Fleksibilnost i agilnost u upravljanju projektima je poboljšana.
- Pomaže menadžeru:
 - ✓ da pokaže rezultate;
 - ✓ da razumije dešavanja u projektu i da objasni drugima i zašto su ili nisu očekivani rezultati postignuti;
 - ✓ da obezbijedi potrebne argumente za promjene;
 - ✓ da se izgradi povjerenje u menadžment.
- Poboljšava i šanse za zadovoljenje potreba ciljne populacije, jer se efekat na ciljnu populaciju ponovo analizira.

Monitoring projekta je najvažnija aktivnost u toku procesa implementacije projekta, jer je jedini način na koji može da se kontroliše rad, kako bi se obezbijedilo da ciljevi projekta budu ispunjeni. Da bi se pratila dešavanja, potrebno je razmotriti mogućnost okupljanja na dva nivoa:

- nivo *opšta slika* (kompletan prikaz nečega, cijela slika o nečemu) koja obuhvata opšte projektne ciljeve i treba da doprinese ravnoteži dimenzija vremena, budžeta i kvaliteta.
- nivo *aktivnosti projekta*, koji treba da uključi praćenje pojedinačnih zadataka, da li su oni pokrenuti, da se radi na pravi način i da se sve završi kao što je planirano.

Ako je neko potpuno involviran u projekat, prilično je teško obraćati pažnju na probleme iz *opšte slike*, jer se lako može izgubiti dodir sa onim što se dešava u ostatku organizacije, posebno kada uslijed stalnih promjena, ljudi imaju malo vremena da razmišljaju o bilo čemu drugom osim o neposrednom poslu. Važno je biti na oprezu kada su u pitanju šire promjene, jer svi projekti u postavljenom okviru trebaju da pomognu da se stvari kreću u

pravom smjeru, a ne nešto što je nekada izgledalo važno, ali više nije potrebno. Bilo bi neobično da projekat bude toliko *star* pa da se utvrdi da je potpuno suvišan, ali je moguće da neki od ciljeva, određeni prije dobijanja novih informacija, izazovu blagu promjenu pravca. Vjerovatno se moraju koristiti različiti alati da se prikupe informacije kako bi se mogao pratiti napredak projekta. Izvještaji i sastanci o statusu projekta predstavljaju formalne strukture izvještavanja i omogućavaju da se prikupe i sređuju informacije. Međutim, oslanjanjem na pružanje informacija od strane drugih mogu se propustiti rani znakovi problema i teškoća. Mnogi iskusni menadžeri projekta *hodaju projektom* kako bi ostali u svakodnevnom kontaktu sa svakodnevnim realnostima, koje se javljaju kako projektni rad napreduje.

3.11. Evaluacija

Procjena podrazumijeva donošenje ocjene o vrijednosti projekta. Evaluacija se obično odvija na kraju projekta, ali se može sprovoditi tokom projekta ukoliko se smatra da je ta potreba značajnija nego revizija. Ponekad se evaluacija vrši dosta dugo vremena nakon završetka projekta, kako bi se vidjelo da li su dugoročni ciljevi efikasno ostvareni. Evaluacija treba da bude tako usmjerena da bude jasno šta treba da se procijeni i šta treba uzeti u obzir.

Obavezno treba koristiti evaluaciju na kraju projekta, a ona će biti sprovedena na osnovu informacija dobijenih putem monitoringa, kao krajnje zaključne ocjene. To je proces kroz koji se identifikuje:

- da li su svi ciljevi projekta postignuti;
- koji aspekti projekta su dobro urađeni; koji aspekti su manje dobri;
- šta bi uradili drugačije sljedeći put.

Cilj ove vrste evaluacije je da se razumiju razlozi za uspjeh ili neuspjeh i da se tako uči iz iskustva u cilju poboljšanja performansi u budućnosti. Na kraju projekta, moguće je da se procijeni u kojoj mjeri je svaka faza projekta u skladu sa planom i da se istražuju implikacije bilo kakvih odstupanja od prvobitnog plana. Implikacije mogu da otkriju da je planiranje moglo biti detaljnije ili preciznije, da su postojale prepreke koje nisu predviđene,

da su procjene bile netačne ili da se drugim aspektima odnosa između planova i akcija moglo upravljati efikasnije. Evaluacija odvojenih faza projekta je takođe pogodna da informacije koje se mogu koristiti da se poboljša upravljanje projektima u budućnosti.

Drugi tip evaluacije, koja se može korisno obaviti nakon završetka projekta, je šire razmatranje u kojoj je mjeri projekat uspio u postizanju svog cilja kao doprinos napretku usluge ili organizovanja. Ovaj tip evaluacije može biti dovoljno širok da obuhvati sve prethodne projekte realizovane u oblasti rada, da se istraži da li su doprinosi od strane svakog ostvarili dobre vrijednosti.

Takođe se može razmotriti da li bi se njihova vrijednost mogla povećati ako se upravlja na drugačiji način, možda povezujući ih kao dio šireg projekta ili dijeljenjem na manje projekte.

Iako će biti suviše kasno da se promijeni ono što se dogodilo, mnogo toga može da se nauči i da se obezbijede informacije za upravljanje budućim projektima. Na primjer, moglo bi se doći do zaključka da je potrebno više pomoći da bi projekat menadžeri procijenili troškove, vrijeme i resurse iz organizacije (npr. finansije, osoblje ili zdravlje i bezbjednost). Ako često postoje projekti, koji uključuju osoblje za upravljanje projektima, bilo bi primjereno da se razvije specifična obuka, kako bi se poboljšalo upravljanje projektima.

Upravljanje projektom je primjena znanja, vještina, alata i tehnika za provedbu projektnih aktivnosti koje vode ostvarenju projektnih zahtjeva (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004)

Projektna organizaciona struktura postaje sve prihvaćeniji način organizovanja kompanija. Predviđa se da će upravljanje projektima biti najvažniji posao u 21. vijeku.

Projekat je jedinstven proces koji je sačinjen od skupa koordinisanih i kontrolisanih aktivnosti koje imaju svoj početak i kraj. Ciljevi projekta su u skladu sa specifičnim projektnim zahtjevima. Projektne zadatke obavljaju timovi. Svaki član tima je, kao i sam projekat, jedinstven. Svaki projekt je dinamički proces koji se generički može podijeliti u faze. Sve faze zajedno se nazivaju *ciklus projekta*. Projektne faze promatraju se kroz procese. Kod projektnih procesa, struktura je dinamična, trajanje ograničeno, odluke su nerepetitivne, a tok informacija promjenljiv.

U fazi *inicijacije*, utvrđuju se opšti parametri projekta i uspostavlja odgovarajući projektni menadžment i kvalitetno okruženje potrebno da se projekat završi. U fazi *definicije*,

identifikuju se očekivanja svih uključenih strana u odnosu na rezultat projekta. Uz pomoć supervizora, vrši se izbor dizajna, koji će dovesti do rezultata projekta. Priprema za sprovođenje projekta vrši se u fazi razvoja. Realizacija se ostvaruje u skladu sa projektnim planom. Praćenjem realizacije projekta nadzire se progres na projektu, troškovi projekta, njegova efikasnost i kvalitet njegovog izvođenja. Realizacija projekta je kompleksan posao kojeg karakterišu velika složenost, relativno visoki troškovi kao i veliki broj učesnika u realizaciji. Kako bi se projekat efikasno realizovao potrebno je puno znanja, vještina i primjena adekvatnih alata, tehnika i metoda.

Priprema za sprovođenje projekta vrši se u fazi razvoja. Realizacija se ostvaruje u skladu sa projektnim planom. Praćenjem realizacije projekta nadzire se progres na projektu, troškovi projekta, njegova efikasnost i kvalitet njegovog izvođenja. Planiranje projekta je jezgro procesa, koje osigurava da je adekvatno planiranje završeno za sve projekte i prije nego što se počne sa radom. Proces počinje sa formiranjem projektnog tima i upravljanje istim (Dennis, 2002). Karakteristika ovog projekta je spoj edukativnog i zabavnog u cilju popularizacije godišnje nagradne igre, unapređenja prodaje novih proizvoda, DOP, te jedinstvenost na tržištima na kojima posluje *AMgroup*.

II EMPIRIJSKO-ANALITIČKI OKVIR RADA

1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA / DESKRIPTIVNA I KOMPARATIVNA STATISTIKA

1.1. Rezultat analize ključnih pitanja (deskriptivna statistika) za ukupan uzorak tokom godina istraživanja

Prije nego se analiziraju ključna pitanja, navešće se primjer upitnika, na koji su profesionalni kupci odgovarali u periodu od 2015. do 2018. godine, odnosno za vrijeme trajanja istraživanja. Pitanja su po potrebi dopunjavana, shodno promjenama na tržištu i problemima, koji su uočavani, a prilagođavana su jezičkom području za sve tri zemlje.

ANKETA ZA KUPCE

*Poštovani komitenti, u cilju unapređenja naše poslovne saradnje, molimo Vas da objektivno odgovorite na postavljena pitanja, tako što ćete zaokružiti odabrani odgovor. Unaprijed zahvaljujemo na izdvojenom vremenu.
S poštovanjem, AMgroup*

Ime i prezime, naziv servisa/radnje, grad:

U kojoj prodavnici AMgroup kupujete (molimo Vas da obavezno napišete):

Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama:

- a) Vrlo poslovan i kompetentan
- b) Zadovoljavajući
- c) Nije zadovoljavajući (molimo Vas da napišete sugestije)...

Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo:

- a) Zadovoljan sam
- b) Nisam u potpunosti (molimo Vas da napišete šta biste voljeli da imamo u asortimanu)...

Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija:

- a) Brzo i korektno rješavanje prigovora/reklamacija
- b) Nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/reklamacija (molimo Vas da napišete svoje razloge)...
- c) Nisam imao reklamacija

Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ):

- a) Da, u potpunosti
- b) Ne koristim dostavu
- c) Nisam zadovoljan u potpunosti (molimo Vas da napišete razloge Vašeg nezadovoljstva)...

Stručnost prodajnog osoblja:

- a) Prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku pronalazi i nudi rješenje
- b) Prodajno osoblje nije dovoljno stručno. (molimo Vas da opišete neku spornu situaciju)...

Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?

- a) Da
- b) Ne (molimo Vas da napišete zašto)...

Da li ste čuli za „brzu narudžbu“ u našim maloprodajama (PJ)?

- a) Da, i koristim je
- b) Da, ali je ne koristim
- c) Nisam čuo

Da li ste zadovoljni sa asortimanom filtera, koje imamo u ponudi:

- a) Da, zadovoljan sam
- b) Djelimično sam zadovoljan
- c) Ne koristim filtere
- d) Nisam zadovoljan (molimo Vas da napišete razloge zašto)...

Koje filtere najčešće ugrađujete? (moguće je zaokružiti više odgovora)

- a) Tecneco
- b) Champion
- c) Bosch
- d) Mapco
- e) Sardes
- f) Schwarz
- g) Ewiger
- h) Blue Print
- i) Neki drugi (molimo Vas da napišete koji)...

Da li ste zadovoljni sa setovima zupčastog remena, koje imamo u ponudi?

- a) Da, zadovoljan sam
- b) Djelimično sam zadovoljan
- c) Nisam zadovoljan (molimo Vas da napišete razloge zašto)...

Koje setove zupčastog remena najčešće ugrađujete? (moguće je zaokružiti više odgovora)

- a) Febi
- b) Car
- c) Dayco
- d) Good Year
- e) Ina
- f) neki drugi (molimo Vas da napišete koji)...

Da li kupujete motorna ulja u ambalaži od 60 i 208 litara?

- a) Da
- b) Ne

Koje motorno ulje koristite? (moguće je zaokružiti više odgovora)

- a) Elf
- b) Total
- c) Castrol
- d) Eurolub
- e) Dynamax
- f) Mobil
- g) Aral
- h) Drive+
- i) Neko drugo (molimo Vas da napišete koje)...

Šta mislite o omjeru vrijednost proizvoda u odnosu na cijenu:

- a) Omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući
- b) Omjer cijene i kvaliteta je ne zadovoljavajući (molimo Vas da ukratko objasnite odgovor)...

Koliko procentualno kod nas kupujete robu?

- a) preko 90%
- b) 80% - 90%
- c) 60% - 80%
- d) ispod 60% (molimo Vas da napišete razlog)...

Kod kojih još dobavljača kupujete robu?

Koji brend biste kod nas kupovali, a mi ga nemamo u ponudi?

Da li imate dvostubnu hidrauličnu dizalicu u svom servisu (ukoliko odgovorite sa DA, molimo Vas da napišete koliko komada)

- a) Da, _____
- b) Ne

Da li planirate investirati u novu servisnu opremu? (ukoliko je odgovor DA, molimo Vas da napišete šta tačno želite kupiti)

- a) Da, želio bih da kupim...
- b) Ne

Da li ste zainteresovani za kupovinu servisne opreme putem investicije?

- a) Da
- b) Ne

Da li koristite naš WEBSHOP za pregled asortimana servisne opreme sa kojom raspolažemo?

- a) Da
- b) Ne
- c) Koristim katalog

Šta biste voljeli da poboljšamo u našoj uzajamnoj saradnji, s kojim proizvodima da proširimo asortiman?

Molimo Vas da nam napišete šta Vam smeta u našoj saradnji? (Neke sporne situacije)

Da li smatrate da bi otvaranje nove maloprodaje (PJ) u Vašem mjestu, poboljšalo našu saradnju?

- a) Da
- b) Ne znam
- c) Ne

Molimo Vas da napišete, koji su glavni preduslovi kako bi se Vaša kupovina u našim maloprodajama, poboljšala.

Da li se slažete sa ovim načinom anketiranja, kako bismo došli do direktnih saznanja, šta naši klijenti žele, a u cilju unapređenja uzajamnog poslovanja?

- a) Da
- b) Ne

Ključna pitanja, koja su izdvojena iz upitnika su:

- Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?
- Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?
- Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija
- Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)
- Stručnost prodajnog osoblja
- Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?
- Koliko procentualno kod nas kupujete robu?

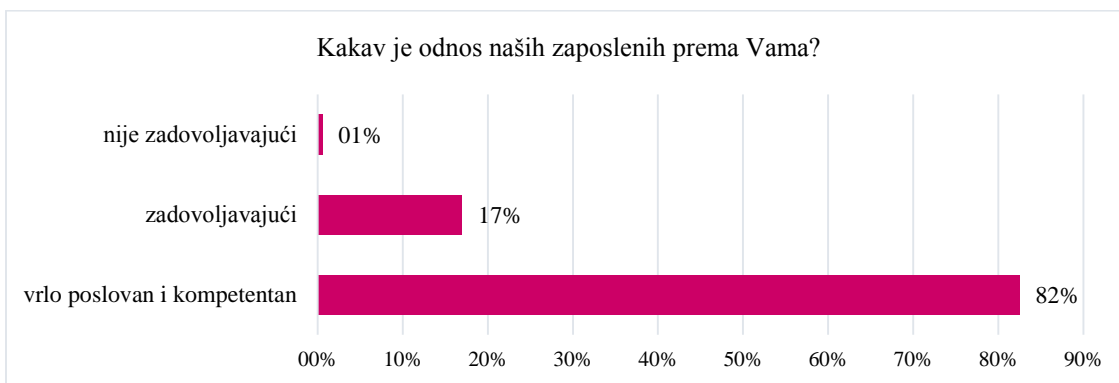
Analizirajući kompletno četvorogodišnje istraživanje na uzorku od 3269 ispitanika u, svim posmatranim zemljama, a kako prikazuju tabela 8 i grafikon 52, samo 0.6% ispitanika je ocijenilo da odnos zaposlenih prema njima *nije zadovoljavajući*. Čak 82.5% ispitanika je taj odnos ocijenio kao *vrlo poslovan i kompetentan*, a njih 17% (555 ispitanika), odnos je ocijenio kao *zadovoljavajući*.

Tabela 8. Analiza ključnih pitanja za ukupan uzorak tokom godina istraživanja⁸¹

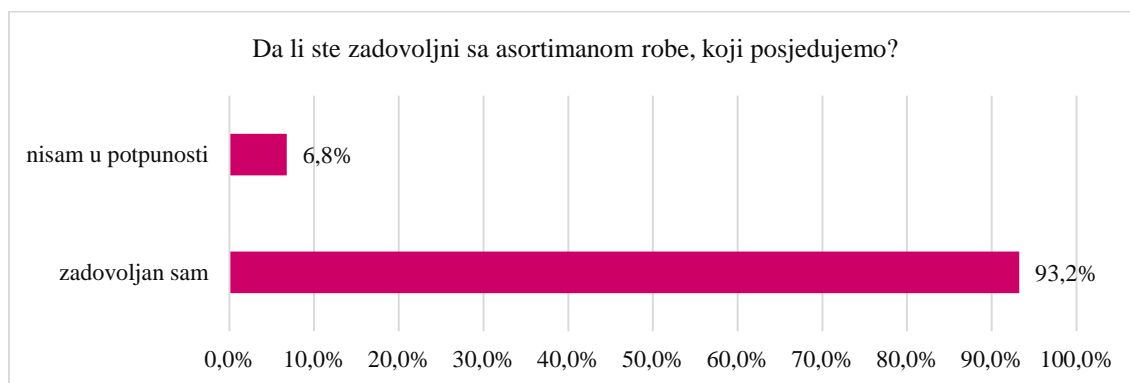
		N	%
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	2696	82.5%
	zadovoljavajući	555	17.0%
	nije zadovoljavajući	18	.6%
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe. koji posjedujemo?	zadovoljan sam	3048	93.2%
	nisam u potpunosti	221	6.8%
Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	2817	86.2%
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/reklamacija	57	1.7%
	nisam imao reklamacija	395	12.1%
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)	da. u potpunosti	2598	79.5%
	nisam zadovoljan u potpunosti	109	3.3%
	ne koristim dostavu	562	17.2%
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	3219	98.5%
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	50	1.5%
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	da	2852	87.2%
	ne	417	12.8%
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	3145	96.2%
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	124	3.8%
Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/ preko 90%	1082	33.1%
	vrlo dobra/ 80%-90%	797	24.4%
	dobra/ 60%-80%	953	29.2%
	loša/ispod 60%	437	13.4%

⁸¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Zemlja	BiH	1692	51.8%
	S.MKD	800	24.5%
	SRB	777	23.8%
godina istraživanja	2015	792	24.2%
	2016	800	24.5%
	2017	799	24.4%
	2018	878	26.9%



Grafikon 52. Odgovori na pitanje „Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)⁸²



Grafikon 53. Odgovori na pitanje „Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)⁸³

Zadovoljstvo asortimanom robe je pozitivno ocijenilo čak 93.2% ispitanika, njih 3068, dok 6,8% nije u potpunosti zadovoljan ponuđenim asortimanom (Grafikon 53). Kada je riječ o fleksibilnosti rješavanja prigovora, odnosno reklamacija, samo 1.7% ispitanika je isto

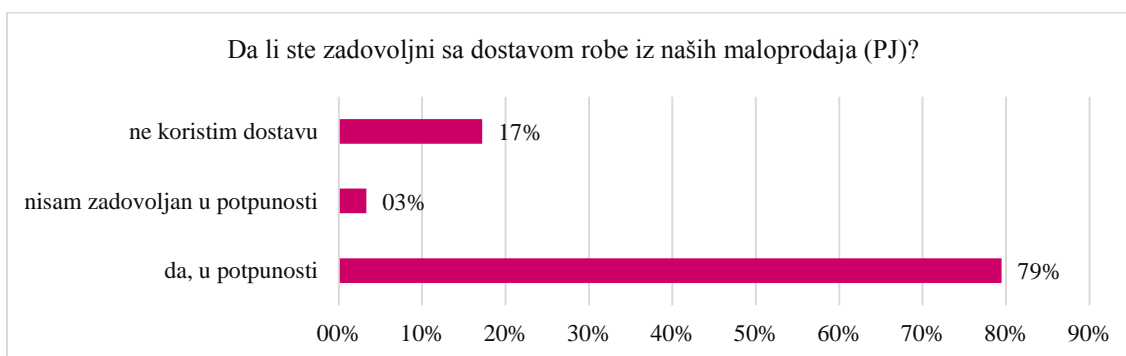
⁸² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

⁸³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

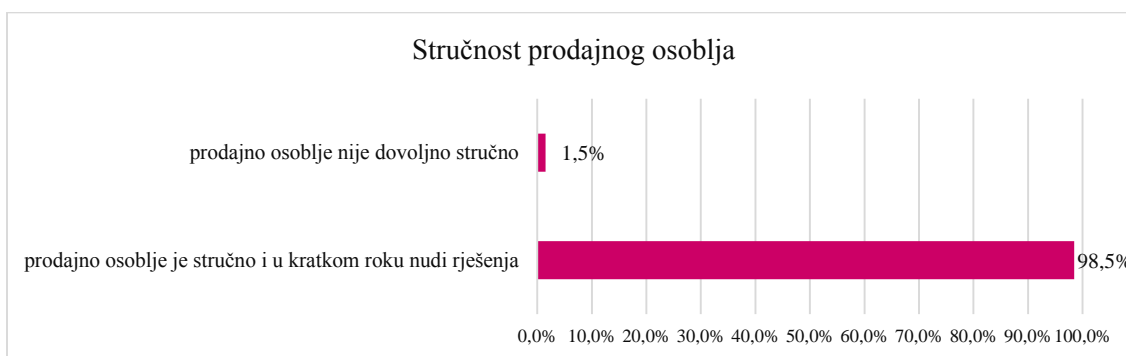
ocijenilo kao *nezadovoljavajuće*, njih 12.1% se izjasnilo da *nije imalo reklamacija*, dok se njih 86.2% izjasnilo da je rješavanje prigovora/reklamacija *brzo i korektno* (Grafikon 54).



Grafikon 54. Odgovori na pitanje „Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)⁸⁴



Grafikon 55. Odgovori na pitanje „Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)⁸⁵



Grafikon 56. Odgovori na pitanje „Stručnost prodajnog osoblja“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)⁸⁶

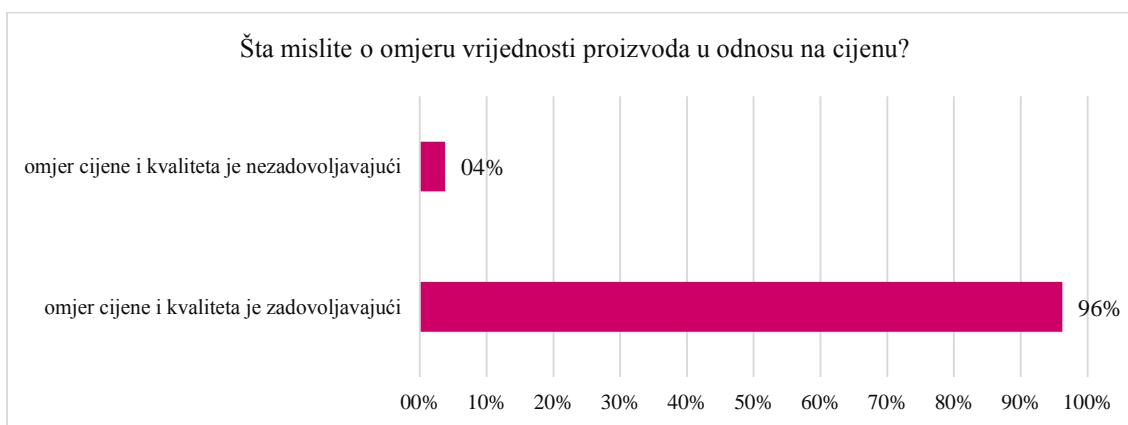
⁸⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

⁸⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

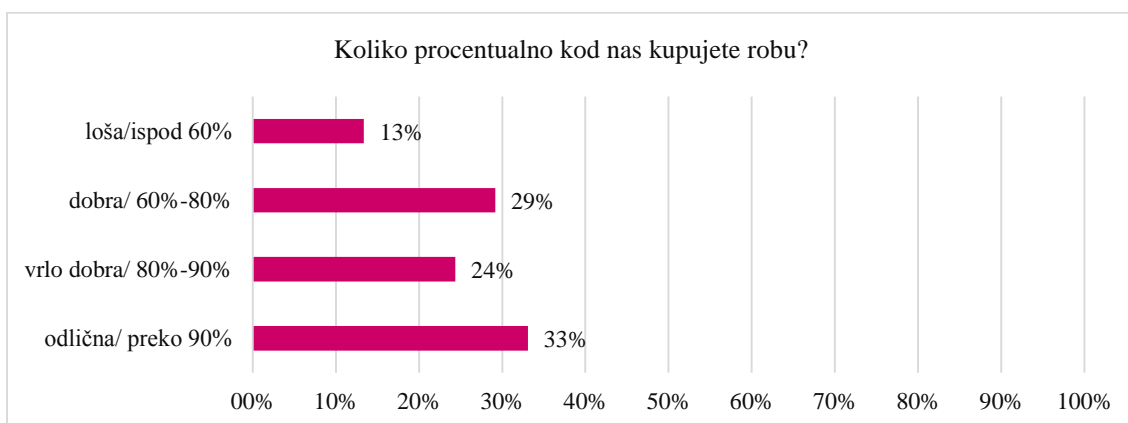
⁸⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Kao što prikazuju tabela 8 i grafikon 55, zadovoljstvo dostavom je zabilježeno kod 79.5% ispitanika, njih 2598, dok njih 109 (3.3%) nije u potpunosti zadovoljno istom. 562 ispitanika ili njih 17.2% ne koristi dostavu rezervnih auto-dijelova iz maloprodaje (poslovne jedinice-PJ).

Da je prodajno osoblje stručno i u kratkom roku nudi rješenja potvrdilo je čak 98,5% ispitanika, posmatrajući sve tri zemlje i sve četiri godine ispitivanja zadovoljstva profesionalnih kupaca, tačnije njih 3219. Samo 1.5% je navelo da prodajno osoblje nije dovoljno stručno (Grafikon 56). Na pitanje *Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?*, 96.2% ispitanika je odgovorilo da je omjer zadovoljavajući, a samo 3.8% da taj omjer nije zadovoljavajući, što prikazuje i grafikon 57.



Grafikon 57. Odgovori na pitanje „Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?“
*ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)⁸⁷

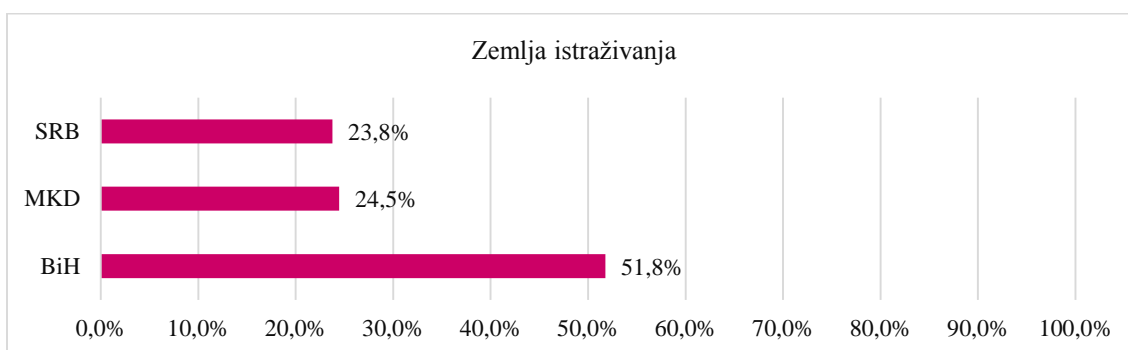


Grafikon 58. Odgovori na pitanje „Koliko procentualno kod nas kupujete robu?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)⁸⁸

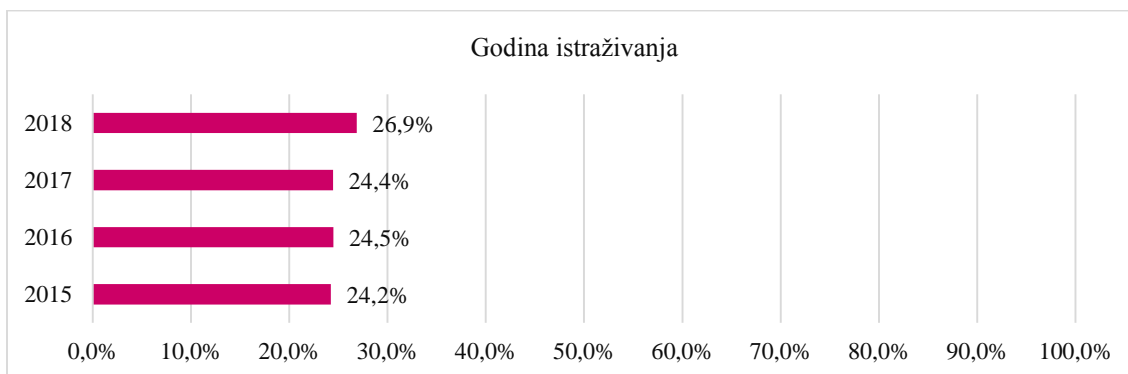
⁸⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

⁸⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Analizirajući pitanje o procentualnoj kupovini ispitanika u *AMgroup* (*Auto Milovanović, Auto Parts, Lukena-Auto i Lukena Avtodelovi*), kroz četvorogodišnji period istraživanja, iz grafikona 58. se može vidjeti da je najviše onih profesionalnih kupaca, koji kupuju *preko 90%* (*odlična kupovina*), zatim onih koji kupuju *dobro/od 60% do 80%* njih 29.2%, ponuđeni odgovor vrlo dobra/80%-90% izabralo je njih 24.4%, dok je odgovor *ispod 60%* (*loša kupovina*) izabralo njih 13.4% (Grafikon 58). Ukoliko se posmatra ukupan uzorak od 3269 profesionalnih kupaca, iz grafikona 59. primjećuje da je najviše kupaca anketirano iz Bosne i Hercegovine (51.8%), te da je približno isti broj anketiranih bilo iz Srbije (23.8%) i Sjeverne Makedonije (24.5%). Procentualno učešće ispitanika u istraživanju, u odnosu na uzorak, po godinama je bio približno isti, posmatrajući 2015. (24.2%), 2016. (24.5%) i 2017. (24.4%) godinu. Posljednje godine istraživanja taj udio je iznosio 26.9% ili 878 ispitanika (Grafikon 60).



Grafikon 59. Procentualno učešće ispitanika u istraživanju, u odnosu na uzorak *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)⁸⁹



Grafikon 60. Procentualno učešće ispitanika u istraživanju, u odnosu na uzorak, po godinama⁹⁰

⁸⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

⁹⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1.2. Rezultati i interpretacija analize uzorka u odnosu na godine istraživanja

1.2.1. Rezultati analize ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za I fazu istraživanja (2015)

Tabela 9. Analiza ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za I fazu istraživanja (2015)⁹¹

2015		Zemlja			Ukupno	Pearson Chi-Square/Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
		BiH	S.MKD	SRB					
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	376	138	119	7.899	2	.019	
		%	80.5%	73.8%	86.2%				79.9%
	zadovoljavajući	N	91	49	19				159
		%	19.5%	26.2%	13.8%				20.1%
Ukupno		N	467	187	138	792			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	441	183	127	5.856	2	.054	
		%	94.4%	97.9%	92.0%				94.8%
	nisam u potpunosti	N	26	4	11				41
		%	5.6%	2.1%	8.0%				5.2%
Ukupno		N	467	187	138	792			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Opisite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	N	437	182	134	5.573	4	.233	
		%	93.6%	97.3%	97.1%				95.1%
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/reklamacija	N	12	2	2				16
		%	2.6%	1.1%	1.4%				2.0%
	nisam imao reklamacija	N	18	3	2				23
		%	3.9%	1.6%	1.4%				2.9%
Ukupno		N	467	187	138	792			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	456	185	137	2.319	2	.314	
		%	97.6%	98.9%	99.3%				98.2%
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	11	2	1				14
		%	2.4%	1.1%	0.7%				1.8%
Ukupno		N	467	187	138	792			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

⁹¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada

Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)	da. u potpunosti	N	426	120	131	677	188.698	4	.000
		%	91.2%	64.2%	94.9%	85.5%			
	nisam zadovoljan u potpunosti	N	33	2	5	40			
		%	7.1%	1.1%	3.6%	5.1%			
	ne koristim dostavu	N	8	65	2	75			
		%	1.7%	34.8%	1.4%	9.5%			
Ukupno		N	467	187	138	792			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/ preko 90%	N	157	23	37	217	63.584	6	.000
		%	33.6%	12.3%	26.8%	27.4%			
	vrlo dobra/ 80%-90%	N	150	39	40	229			
		%	32.1%	20.9%	29.0%	28.9%			
	dobra/ 60%-80%	N	112	82	47	241			
		%	24.0%	43.9%	34.1%	30.4%			
	loša/ispod 60%	N	48	43	14	105			
		%	10.3%	23.0%	10.1%	13.3%			
Ukupno		N	467	187	138	792			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	436	182	135	753	7.183	2	.028
		%	93.4%	97.3%	97.8%	95.1%			
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	31	5	3	39			
		%	6.6%	2.7%	2.2%	4.9%			
Ukupno		N	467	187	138	792			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	da	N	385	172	117	674	9.593	2	.008
		%	82.4%	92.0%	84.8%	85.1%			
	ne	N	82	15	21	118			
		%	17.6%	8.0%	15.2%	14.9%			
Ukupno		N	467	187	138	792			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

U 2015. godini je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država odnosno zaposlenih, $\chi^2(4, N = 792) = 7.899$, $p = 0.019$. Najzadovoljniji prodajnim osobljem su bili kupci iz Srbije, a u najmanjem procentu su osoblje *vrlo poslovnim i kompetentnim* procijenili kupci iz Sjeverne Makedonije.

U prvoj fazi istraživanja je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država dostavom robe iz maloprodaja (poslovnih jedinica PJ), $\chi^2(4, N = 792) = 188.698$, $p = 0.000$. Najzadovoljniji dostavom su bili kupci iz Srbije, najnezadovoljniji su bili kupci iz Bosne i Hercegovine, dok kupci iz Sjeverne Makedonije najmanje koriste dostavu. Statistička značajnost je na nivou $p < 0.01$ u procentu kupaca iz različitih država, koji kupuju robu kod *AMgroup*, $\chi^2(6, N = 792) = 63.584$, $p = 0.000$. Kupci iz Bosne i Hercegovine uglavnom kupuju robu preko 80%, tek oko 33% kupaca iz Sjeverne Makedonije kupuje robu od *AMgroup* preko 80%, a u Srbiji oko 55% kupaca kupuje preko 80% robe kod *AMgroup*. Iste godine je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ u procjeni kupaca iz različitih država omjera vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu koju plaćaju, $\chi^2(2, N = 792) = 7.183$, $p = 0.028$. Kupci iz Bosne i Hercegovine su u nešto većem procentu nego kupci iz Srbije i Sjeverne Makedonije procijenili ovaj omjer kao nezadovoljavajući. U 2015. godini je takođe utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u procjeni kupaca iz različitih država u vezi toga da li komercijalisti treba da ih više obilaze, u cilju boljeg upoznavanja sa akcijskim prodajama i novim asortimanom, $\chi^2(2, N = 792) = 9.592$, $p = 0.008$. Kupci iz Bosne i Hercegovine i iz Srbije u većem broju/procentu smatraju da ih komercijalisti ne trebaju obilaziti.

1.2.2. Rezultati analize ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za II fazu istraživanja (2016)

U drugoj fazi istraživanja, 2016. godine, kao što je prikazano u tabeli 10, utvrđeno je da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država rješavanjem prigovora, odnosno reklamacija, $\chi^2(4, N = 800) = 194.297$, $p = 0,000$.

Kada se pogleda distribucija odgovora, kupci iz Sjeverne Makedonije i Srbije u značajno većem procentu nisu imali reklamacija, u odnosu na kupce iz BIH, koji su u visokom procentu procijenili rješavanje prigovora kao *brzo i korektno*.

Tabela 10. Analiza ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za II fazu istraživanja (2016)⁹²

2016		Zemlja			Ukupno	Pearson Chi-Square/Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
		BiH	S.MKD	SRB					
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	378	134	151	663	8.84	4	.065
		%	84.2%	75.7%	86.8%	82.9%			
	zadovoljavajući	N	68	41	22	131			
		%	15.1%	23.2%	12.6%	16.4%			
	nije zadovoljavajući	N	3	2	1	6			
		%	0.7%	1.1%	0.6%	0.8%			
Ukupno		N	449	177	174	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	422	167	160	749	1.068	2	.586
		%	94.0%	94.4%	92.0%	93.6%			
	nisam u potpunosti	N	27	10	14	51			
		%	6.0%	5.6%	8.0%	6.4%			
Ukupno		N	449	177	174	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	N	431	99	127	657	194.297	4	.000
		%	96.0%	55.9%	73.0%	82.1%			
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/reklamacija	N	14	1	1	16			
		%	3.1%	0.6%	0.6%	2.0%			
	nisam imao reklamacija	N	4	77	46	127			
		%	.9%	43.5%	26.4%	15.9%			
Ukupno		N	449	177	174	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	444	175	172	791	0.001	2	.999
		%	98.9%	98.9%	98.9%	98.9%			
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	5	2	2	9			
		%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%			
Ukupno		N	449	177	174	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)	da, u potpunosti	N	363	114	135	612	34.755	4	.000
		%	80.8%	64.4%	77.6%	76.5%			
	nisam zadovoljan u potpunosti	N	20	2	3	25			
		%	4.5%	1.1%	1.7%	3.1%			
	ne koristim dostavu	N	66	61	36	163			
		%	14.7%	34.5%	20.7%	20.4%			
Ukupno		N	449	177	174	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

⁹² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/ preko 90%	N	190	28	60	278	59.859	6	.000
		%	42.3%	15.8%	34.5%	34.8%			
	vrlo dobra/ 80%-90%	N	105	36	45	186			
		%	23.4%	20.3%	25.9%	23.3%			
	dobra/ 60%-80%	N	112	74	56	242			
		%	24.9%	41.8%	32.2%	30.3%			
	loša/ispod 60%	N	42	39	13	94			
		%	9.4%	22.0%	7.5%	11.8%			
Ukupno		N	449	177	174	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	432	176	172	780	7.068	2	.029
		%	96.2%	99.4%	98.9%	97.5%			
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	17	1	2	20			
		%	3.8%	.6%	1.1%	2.5%			
Ukupno		N	449	177	174	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama novim asortimanom?	da	N	388	166	150	704	7.209	2	.027
		%	86.4%	93.8%	86.2%	88.0%			
	ne	N	61	11	24	96			
		%	13.6%	6.2%	13.8%	12.0%			
Ukupno		N	449	177	174	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

Posmatrajući istu godinu, utvrđeno je da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država dostavom robe iz maloprodaja (PJ), $\chi^2(4, N = 800) = 34.755$, $p = 0.000$. Najzadovoljniji dostavom su bili kupci iz Bosne i Hercegovine, ali i najnezadovoljniji, dok kupci iz Sjeverne Makedonije najmanje koriste dostavu. Kupci iz Srbije takođe manje koriste dostavu (procentualno manje nego 2015. godine).

U 2016. godini je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ u procjeni kupaca iz različitih država i omjera vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu koju plaćaju, $\chi^2(2, N = 800) = 7.068$, $p = 0.029$.

Kupci iz Bosne i Hercegovine su u nešto većem procentu nego kupci iz Srbije i Sjeverne Makedonije procijenili ovaj omjer kao nezadovoljavajući. Za istu posmatranu godinu je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ u procjeni kupaca iz različitih država u vezi toga da li komercijalisti treba da ih više obilaze, $\chi^2(2, N = 800) = 7.209$, $p = 0.027$. Kupci iz Bosne i Hercegovine i Srbije su u većem broju/procentu smatraju da ih komercijalisti ne trebaju obilaziti, što je istovjetno, kao i sa prethodnom posmatranom godinom (2015).

1.2.3. Rezultati analize ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za III fazu istraživanja (2017)

U analizi za 2017. godinu je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država rješavanjem reklamacija, $\chi^2(4, N = 799) = 141.449$, $p = 0.000$.

Kada se pogleda distribucija odgovora, kupci iz Sjeverne Makedonije i Srbije u značajno većem procentu nisu imali reklamacija, u odnosu na kupce iz Bosne i Hercegovine, koji su u visokom procentu procijenili rješavanje prigovora kao *brzo i korektno*. Takođe, utvrđeno je da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država dostavom robe iz PJ, $\chi^2(4, N = 799) = 21.72$, $p = 0.000$. Najzadovoljniji dostavom su bili kupci iz Srbije, zatim iz Bosne i Hercegovine, ali su oni bili i najnezadovoljniji, dok kupci iz Sjeverne Makedonije najmanje koriste dostavu.

Analiza za 2017. godinu je utvrdila da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u procentu kupaca iz različitih država koji kupuju robu kod *AMgroup*, $\chi^2(6, N = 799) = 70.572$, $p = 0.000$. Kupci iz Bosne i Hercegovine uglavnom kupuju robu preko 80% (njih oko 65%), oko 36% kupaca iz Sjeverne Makedonije kupuje robu od *AMgroup* preko 80%, a u Srbiji oko 62% kupaca kupuje preko 80% robe kod *AMgroup*.

Za istu posmatranu godinu je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ u procjeni kupaca iz različitih država omjera vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu koju plaćaju, $\chi^2(2, N = 799) = 7.758$, $p = 0.021$.

Tabela 11. Analiza ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za III fazu istraživanja (2017)⁹³

2017			Zemlja			Ukupno	Pearson Chi-Square/ Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
			BiH	S.MKD	SRB				
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	347	136	187	670	7.058	4	.133
		%	82.2%	81.0%	89.5%	83.9%			
	zadovoljavajući	N	71	30	20	121			
		%	16.8%	17.9%	9.6%	15.1%			
	nije zadovoljavajući	N	4	2	2	8			
		%	.9%	1.2%	1.0%	1.0%			
Ukupno		N	422	168	209	799			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	388	158	185	731	3.896	2	.143
		%	91.9%	94.0%	88.5%	91.5%			
	nisam u potpunosti	N	34	10	24	68			
		%	8.1%	6.0%	11.5%	8.5%			
Ukupno		N	422	168	209	799			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	N	390	92	170	652	141.449	4	.000
		%	92.4%	54.8%	81.3%	81.6%			
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/reklamacija	N	12	1	2	15			
		%	2.8%	0.6%	1.0%	1.9%			
	nisam imao reklamacija	N	20	75	37	132			
		%	4.7%	44.6%	17.7%	16.5%			
Ukupno		N	422	168	209	799			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	408	166	207	781	4.627	2	.099
		%	96.7%	98.8%	99.0%	97.7%			
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	14	2	2	18			
		%	3.3%	1.2%	1.0%	2.3%			
Ukupno		N	422	168	209	799			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PI)	da. u potpunosti	N	335	113	167	615	21.72	4	.000
		%	79.4%	67.3%	79.9%	77.0%			
	nisam zadovoljan u potpunosti	N	20	3	4	27			
		%	4.7%	1.8%	1.9%	3.4%			
	ne koristim dostavu	N	67	52	38	157			
		%	15.9%	31.0%	18.2%	19.6%			
Ukupno		N	422	168	209	799			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

⁹³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/ preko 90%	N	174	27	74	275	70.572	6	.000
		%	41.2%	16.1%	35.4%	34.4%			
	vrlo dobra/ 80%-90%	N	99	34	57	190			
		%	23.5%	20.2%	27.3%	23.8%			
	dobra/ 60%-80%	N	112	58	61	231			
		%	26.5%	34.5%	29.2%	28.9%			
	loša/ispod 60%	N	37	49	17	103			
		%	8.8%	29.2%	8.1%	12.9%			
Ukupno		N	422	168	209	799			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	400	165	206	771	7.758	2	.021
		%	94.8%	98.2%	98.6%	96.5%			
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	22	3	3	28			
		%	5.2%	1.8%	1.4%	3.5%			
Ukupno		N	422	168	209	799			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	da	N	350	156	187	693	12.121	2	.002
		%	82.9%	92.9%	89.5%	86.7%			
	ne	N	72	12	22	106			
		%	17.1%	7.1%	10.5%	13.3%			
Ukupno		N	422	168	209	799			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

Kupci iz Bosne i Hercegovine su u nešto većem procentu nego kupci iz Srbije i Sjeverne Makedonije procijenili ovaj omjer kao nezadovoljavajući.

Analizirajući 2017. godinu, utvrđeno je da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u procjeni kupaca iz različitih država u vezi toga da li komercijalisti treba da ih više obilaze, $\chi^2(2, N = 799) = 12.121, p = 0.002$. I ove godine su kupci iz Bosne i Hercegovine i Srbije u većem broju/procentu smarali da ih komercijalisti ne trebaju obilaziti.

1.2.4. Rezultati analize ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za IV fazu istraživanja (2018)

U analizi za 2018. godinu je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država odnosno zaposlenih, $\chi^2(4, N = 878) = 9.454$, $p = 0.050$. Najzadovoljniji prodajnim osobljem su bili kupci iz Srbije, a u najmanjem procentu su osoblje *vrlo poslovnim i kompetentnim* procijenili kupci iz Sjeverne Makedonije, koji su u 19.4% procijenili odnos zaposlenih kao *zadovoljavajući*. Procenat nezadovoljnih je zanemarljiv. Takođe je utvrđena statistički značajna razlika na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država asortimanom robe, $\chi^2(2, N = 878) = 9.375$, $p = 0.009$. Najnezadovoljniji asortimanom robe su bili kupci iz Bosne i Hercegovine i Srbije. U analizi za 2018. godinu je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država rješavanjem reklamacija, $\chi^2(4, N = 878) = 247.13$, $p = 0.000$.

Tabela 12. Analiza ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za IV fazu istraživanja (2018)⁹⁴

2018			Zemlja			Ukupno	Pearson Chi-Square/ Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
			BiH	S.MKD	SRB				
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	292	216	222	730	9.454	4	.050
		%	82.5%	80.6%	86.7%	83.1%			
	zadovoljavajući	N	61	52	31	144			
		%	17.2%	19.4%	12.1%	16.4%			
	nije zadovoljavajući	N	1	0	3	4			
		%	.3%	0.0%	1.2%	.5%			
Ukupno		N	354	268	256	878			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	323	260	234	817	9.375	2	.009
		%	91.2%	97.0%	91.4%	93.1%			
	nisam u potpunosti	N	31	8	22	61			
		%	8.8%	3.0%	8.6%	6.9%			
Ukupno		N	354	268	256	878			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

⁹⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	N	345	162	248	755	247.13	4	.000
		%	97.5%	60.4%	96.9%	86.0%			
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/reklamacija	N	6	0	4	10			
		%	1.7%	0.0%	1.6%	1.1%			
	nisam imao reklamacija	N	3	106	4	113			
		%	.8%	39.6%	1.6%	12.9%			
Ukupno		N	354	268	256	878			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	347	267	255	869	5.303	2	.071
		%	98.0%	99.6%	99.6%	99.0%			
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	7	1	1	9			
		%	2.0%	.4%	.4%	1.0%			
Ukupno		N	354	268	256	878			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PI)	da. u potpunosti	N	296	196	202	694	10.861	4	.028
		%	83.6%	73.1%	78.9%	79.0%			
	nisam zadovoljan u potpunosti	N	7	6	4	17			
		%	2.0%	2.2%	1.6%	1.9%			
	ne koristim dostavu	N	51	66	50	167			
		%	14.4%	24.6%	19.5%	19.0%			
Ukupno		N	354	268	256	878			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/ preko 90%	N	171	59	82	312	67.977	6	.000
		%	48.3%	22.0%	32.0%	35.5%			
	vrlo dobra/ 80%-90%	N	72	50	70	192			
		%	20.3%	18.7%	27.3%	21.9%			
	dobra/ 60%-80%	N	69	96	74	239			
		%	19.5%	35.8%	28.9%	27.2%			
	loša/ispod 60%	N	42	63	30	135			
		%	11.9%	23.5%	11.7%	15.4%			
Ukupno		N	354	268	256	878			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	333	255	253	841	8.728	2	.013
		%	94.1%	95.1%	98.8%	95.8%			
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	21	13	3	37			
		%	5.9%	4.9%	1.2%	4.2%			
Ukupno		N	354	268	256	878			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	da	N	309	241	231	781	1.684	2	.431
		%	87.3%	89.9%	90.2%	89.0%			
	ne	N	45	27	25	97			
		%	12.7%	10.1%	9.8%	11.0%			
Ukupno	N	354	268	256	878				
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%				

Analizirajući distribuciju odgovora, kupci iz Sjeverne Makedonije u značajno većem procentu nisu imali reklamacija u odnosu na kupce iz Bosne i Hercegovine i Srbije, koji su u visokom procentu procijenili rješavanje prigovora kao *brzo i korektno*. U 2018. godini je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0,5$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država dostavom robe iz maloprodaja (PJ), $\chi^2(4, N = 878) = 10.861$, $p = 0.028$. Najzadovoljniji dostavom su bili kupci iz Bosne i Hercegovine, dok kupci iz Sjeverne Makedonije najmanje koriste dostavu. Broj nezadovoljnih je zanemarljiv. Utvrđeno je da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u procentu kupaca iz različitih država koji kupuju robu kod *AMgroup*, $\chi^2(6, N = 878) = 67.977$, $p = 0,000$. Kupci iz Bosne i Hercegovine uglavnom kupuju robu preko 80% (njih oko 68%), oko 40% kupaca iz Sjeverne Makedonije kupuje robu od *AMgroup* preko 80%, a u Srbiji oko 57% kupaca kupuje preko 80% robe kod *AMgroup*. U analizi za 2018. godinu je utvrđeno da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ u procjeni kupaca iz različitih država omjera vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu koju plaćaju, $\chi^2(2, N = 878) = 8.728$, $p = 0.013$. Kupci iz Bosne i Hercegovine i Sjeverne Makedonije su u nešto većem procentu nego kupci iz Srbije procijenili ovaj omjer kao nezadovoljavajući.

1.3. Rezultati i interpretacija analize uzorka u odnosu na zemlje istraživanja (Bosna i Hercegovina, Republika Srbija, Republika Sjeverna Makedonija)

U nastavku rada će biti predstavljeni rezultati istraživanja ključnih pitanja (determinanti) u odnosu na sve tri posmatrane zemlje na kompletnom uzorku od 1692 ispitanika u Bosni i Hercegovini, 777 u Srbiji i 800 ispitanika u Sjevernoj Makedoniji. Posmatrani period je četiri godine (2015-2018). Postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz različitih država odnosom zaposlenih prema njima, $\chi^2(4, N = 3269) = 26,900, p = 0.000$. Procenat kupaca, koji zaposlene procjenjuju kao *vrlo poslovne i kompetentne* je najviši u Srbiji, 87.4%, a najniži u Sjevernoj Makedoniji, 78%.

Tabela 13. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? * Zemlja⁹⁵

		Zemlja			Ukupno	
		BiH	S.MKD	SRB		
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	1393	624	679	2696
		%	82.3%	78.0%	87.4%	82.5%
	zadovoljavajući	N	291	172	92	555
		%	17.2%	21.5%	11.8%	17.0%
	nije zadovoljavajući	N	8	4	6	18
		%	.5%	.5%	.8%	.6%
Ukupno		N	1692	800	777	3269
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,900 ^a	4	.000
N of Valid Cases	3269		
a. 2 cells (22,2%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 4,28.			

Zadovoljavajućim najviše procjenjuju u BiH 17.2% ispitanika, dok u Srbiji 11% kupaca procjenjuju odnos zaposlenih *zadovoljavajućim*. Procenat onih koji ovaj odnos ocjenjuju kao *nije zadovoljavajući* u sve tri države je zanemarljiv (Tabela 13). Takođe postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ kupaca iz različitih država asortimanom robe, koji je u ponudi, $\chi^2(2, N = 3269) = 16,760, p = 0.000$. Kupci u Sjevernoj Makedoniji su

⁹⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

procentualno najviše *zadovoljni* asortimanom robe, a u kategoriji *nisam u potpunosti* je najviše kupaca iz Srbije (Tabela 14).

Tabela 14. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? * Zemlja⁹⁶

			Zemlja			Ukupno
			BiH	S.MKD	SRB	
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	1574	768	706	3048
		%	93.0%	96.0%	90.9%	93.2%
	nisam u potpunosti	N	118	32	71	221
		%	7.0%	4.0%	9.1%	6.8%
Ukupno		N	1692	800	777	3269
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,760 ^a	2	.000
N of Valid Cases	3269		
a. 0 cells (0,0%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 52,53.			

Tabela 15. Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija * Zemlja⁹⁷

			Zemlja			Ukupno
			BiH	S.MKD	SRB	
Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	N	1603	535	679	2817
		%	94.7%	66.9%	87.4%	86.2%
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/reklamacija	N	44	4	9	57
		%	2.6%	.5%	1.2%	1.7%
	nisam imao reklamacija	N	45	261	89	395
		%	2.7%	32.6%	11.5%	12.1%
Ukupno		N	1692	800	777	3269
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	468,844 ^a	4	.000
N of Valid Cases	3269		
a. 0 cells (0,0%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 13,55.			

⁹⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

⁹⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Procjenjujući zadovoljstvo dostavom robe iz PJ, iz tabele 16 se može zaključiti da postoji statistička značajnost između kupaca koji dolaze iz različitih država na nivou $p < 0.01$, $\chi^2(4, N = 3269) = 155,373$, $p = 0.000$. Iako je najmanji procenat kupaca, koji su *u potpunosti zadovoljni* dostavom robe, kod onih koji su ispitivani u Sjevernoj Makedoniji, uočljivo je najveći procenat upravo makedonskih kupaca, koji *ne koriste dostavu*. Najviši procenat kupaca, koji *nisu u potpunosti zadovoljni* dostavom dolazi iz BiH, oko 4.7%, u odnosu na Srbiju 2.1% i Sjevernu Makedoniju 1.6%. Prilikom analize procjene stručnosti prodajnog osoblja, postoji statistička značajnost između kupaca koji dolaze iz različitih država na nivou $p < 0.01$, $\chi^2(2, N = 3269) = 10,087$, $p = 0.006$. Procenat kupaca koji dolaze iz BiH i procjenjuju da osoblje *nije dovoljno stručno* je 2.2% dok je u taj procenat u Sjevernoj Makedoniji i Srbiji 0.9% odnosno 0.8% (Tabela 17).

Tabela 16. Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ) * Zemlja⁹⁸

			Zemlja			Ukupno
			BiH	S.MKD	SRB	
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)	da, u potpunosti	N	1420	543	635	2598
		%	83.9%	67.9%	81.7%	79.5%
	nisam zadovoljan u potpunosti	N	80	13	16	109
		%	4.7%	1.6%	2.1%	3.3%
	ne koristim dostavu	N	192	244	126	562
		%	11.3%	30.5%	16.2%	17.2%
Ukupno		N	1692	800	777	3269
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	155,373 ^a	4	.000
N of Valid Cases	3269		
a. 0 cells (0,0%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 25,91.			

Tabala 18 prikazuje da postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ kupaca iz različitih država u procjeni da li ih komercijalisti trebaju češće obilaziti, $\chi^2(2, N = 3269) = 26,362$, $p = 0.000$. Kupci koji dolaze iz Sjeverne Makedonije u najvećem procentu smatraju da treba *da* češće dolaze, 91.9% u odnosu na kupce iz Bosne i Hercegovine, 84.6% i Srbije, 88.2%.

⁹⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tabela 17. Stručnost prodajnog osoblja * Zemlja⁹⁹

		Zemlja			Ukupno	
		BiH	S.MKD	SRB		
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	1655	793	771	3219
		%	97.8%	99.1%	99.2%	98.5%
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	37	7	6	50
		%	2.2%	.9%	.8%	1.5%
Ukupno		N	1692	800	777	3269
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,087 ^a	2	.006
N of Valid Cases	3269		

a. 0 cells (0,0%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 11,88.

Tabela 18. Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? * Zemlja¹⁰⁰

		Zemlja			Ukupno	
		BiH	S.MKD	SRB		
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	da	N	1432	735	685	2852
		%	84.6%	91.9%	88.2%	87.2%
	ne	N	260	65	92	417
		%	15.4%	8.1%	11.8%	12.8%
Ukupno		N	1692	800	777	3269
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,362 ^a	2	.000
N of Valid Cases	3269		

a. 0 cells (0,0%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 99,12.

Postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ kupaca iz različitih država u procjeni toga da li je omjer cijene i kvaliteta koji se nudi zadovoljavajući, $\chi^2(2, N = 3269) = 26,069$, $p = 0.000$. Iako izuzetno visoko zadovoljni, kupci iz BiH, u odnosu na kupce iz druge dvije

⁹⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁰⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

države, u najmanjem procentu smatraju da je ovaj omjer *zadovoljavajući*, 94.6% naspram 97.3% (Sjeverna Makedonija) i Srbija 98.6% (Tabela 19).

Tabela 19. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? * Zemlja¹⁰¹

			Zemlja			Ukupno
			BiH	S.MKD	SRB	
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	1601	778	766	3145
		%	94.6%	97.3%	98.6%	96.2%
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	91	22	11	124
		%	5.4%	2.8%	1.4%	3.8%
Ukupno		N	1692	800	777	3269
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,069 ^a	2	.000
N of Valid Cases	3269		

a. 0 cells (0,0%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 29,47.

Tabela 20. Koliko procentualno kod nas kupujete robu? * Zemlja¹⁰²

			Zemlja			Ukupno
			BiH	S.MKD	SRB	
Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/ preko 90%	N	692	137	253	1082
		%	40.9%	17.1%	32.6%	33.1%
	vrlo dobra/ 80%-90%	N	426	159	212	797
		%	25.2%	19.9%	27.3%	24.4%
	dobra/ 60%-80%	N	405	310	238	953
		%	23.9%	38.8%	30.6%	29.2%
	loša/ispod 60%	N	169	194	74	437
		%	10.0%	24.3%	9.5%	13.4%
Ukupno		N	1692	800	777	3269
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	238,194 ^a	6	.000
N of Valid Cases	3269		

a. 0 cells (0,0%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 103,87.

¹⁰¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁰² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ kupaca iz različitih država u odnosu na lojalnost odnosno procjenu zastupljenosti i kupovine robe od *AMgroup* u odnosu na druge dobavljače, $\chi^2(6, N = 3269) = 238,194, p = 0.000$. Najveći procenat kupaca u kategoriji *preko 90% robe* dolazi iz BiH (40.9%), a najmanji iz Sjeverne Makedonije (17.1%). Makedonski kupci su najzastupljeniji u kategoriji *60%-80%*, oko 38.8%, kao i u kategoriji *ispod 60%*, 24.3% kupaca u odnosu na BiH (10%) i Srbiju (9.5%).

1.3.2. Rezultati analize ključnih pitanja uzorka za svaku zemlju posebno

1.3.2.1. Rezultati analize ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Bosne i Hercegovine

Statistička značajnost je na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz Bosne i Hercegovine fleksibilnošću u rješavanju prigovora od 2015. godine do 2018. godine. $\chi^2(6, N = 1692) = 21,356, p = 0.002$. Broj ispitanika koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija od 2015. do 2018. godine opada, dok onih koji su zadovoljni (*brzo i korektno rješavanje prigovora*) raste.

Postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz Bosne i Hercegovine dostavom robe od 2015. godine do 2018. godine. $\chi^2(6, N = 1692) = 68,841, p = 0.002$. Broj ispitanika koji su *u potpunosti zadovoljni* sa godinama opada, kao i onih koji *nisu zadovoljni*, dok broj/procenat onih koji *ne koriste dostavu*, raste.

Statistička značajnost je na nivou $p < 0.01$ u procentu kupaca iz Bosne i Hercegovine, koji uglavnom kupuju robu kod *AMgroup* od 2015. godine do 2018. godine. $\chi^2(9, N = 1692) = 30,736, p = 0.000$. Broj kupaca koji kupuju *odlično/preko 90%* godinama raste, dok se broj onih, koji su kupovali *vrlo dobro 80%-90%* smanjuje, kao i procenat kupaca koji kupuju *dobro/60%-80%*.

Tabela 21. Analiza ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Bosne i Hercegovine¹⁰³

Bosna i Hercegovina			godina istraživanja				Ukupno	Pearson Chi-Square / Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
			2015	2016	2017	2018				
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	376	378	347	292	1393	7.789	6	.254
		%	80.5%	84.2%	82.2%	82.5%	82.3%			
	zadovoljavajući	N	91	68	71	61	291			
		%	19.5%	15.1%	16.8%	17.2%	17.2%			
	nije zadovoljavajući	N	0	3	4	1	8			
		%	0.0%	0.7%	0.9%	0.3%	0.5%			
Ukupno		N	467	449	422	354	1692			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	441	422	388	323	1574	4.56	3	.207
		%	94.4%	94.0%	91.9%	91.2%	93.0%			
	nisam u potpunosti	N	26	27	34	31	118			
		%	5.6%	6.0%	8.1%	8.8%	7.0%			
Ukupno		N	467	449	422	354	1692			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Opisite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	N	437	431	390	345	1603	21.356	6	.002
		%	93.6%	96.0%	92.4%	97.5%	94.7%			
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/ reklamacija	N	12	14	12	6	44			
		%	2.6%	3.1%	2.8%	1.7%	2.6%			
	nisam imao reklamacija	N	18	4	20	3	45			
		%	3.9%	0.9%	4.7%	0.8%	2.7%			
Ukupno		N	467	449	422	354	1692			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	456	444	408	347	1655	5.075	3	.166
		%	97.6%	98.9%	96.7%	98.0%	97.8%			
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	11	5	14	7	37			
		%	2.4%	1.1%	3.3%	2.0%	2.2%			
Ukupno		N	467	449	422	354	1692			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PI)	da, u potpunosti	N	426	363	335	296	1420	68.841	6	.000
		%	91.2%	80.8%	79.4%	83.6%	83.9%			
	nisam zadovoljan u potpunosti	N	33	20	20	7	80			
		%	7.1%	4.5%	4.7%	2.0%	4.7%			
	ne koristim dostavu	N	8	66	67	51	192			
		%	1.7%	14.7%	15.9%	14.4%	11.3%			
Ukupno		N	467	449	422	354	1692			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

¹⁰³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/preko 90%	N	157	190	174	171	692	30.736	9	.000	
		%	33.6%	42.3%	41.2%	48.3%	40.9%				
	vrlo dobra/ 80%-%-90%	N	150	105	99	72	426				
		%	32.1%	23.4%	23.5%	20.3%	25.2%				
	dobra/ 60%-80%	N	112	112	112	69	405				
		%	24.0%	24.9%	26.5%	19.5%	23.9%				
	loša/ispod 60%	N	48	42	37	42	169				
		%	10.3%	9.4%	8.8%	11.9%	10.0%				
	Ukupno		N	467	449	422	354				1692
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%				100.0%
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	436	432	400	333	1601	3.929	3	.269	
		%	93.4%	96.2%	94.8%	94.1%	94.6%				
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	31	17	22	21	91				
		%	6.6%	3.8%	5.2%	5.9%	5.4%				
Ukupno		N	467	449	422	354	1692				
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%				
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	da	N	385	388	350	309	1432	5.671	3	.129	
		%	82.4%	86.4%	82.9%	87.3%	84.6%				
	ne	N	82	61	72	45	260				
		%	17.6%	13.6%	17.1%	12.7%	15.4%				
Ukupno		N	467	449	422	354	1692				
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%				

1.3.2.2. Rezultati analize ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Republike Srbije

Tabela 22 . Analiza ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Srbije¹⁰⁴

Srbija		godina istraživanja				Ukupno	Pearson Chi-Square/ Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
		2015	2016	2017	2018					
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	119	151	187	222	3.375	6	.761	
		%	86.2%	86.8%	89.5%	86.7%				87.4%
	zadovoljavajući	N	19	22	20	31				92
		%	13.8%	12.6%	9.6%	12.1%				11.8%
	nije zadovoljavajući	N	0	1	2	3				6
		%	0.0%	.6%	1.0%	1.2%				.8%
Ukupno		N	138	174	209	256	777			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	127	160	185	234	1.952	3	.582	
		%	92.0%	92.0%	88.5%	91.4%				90.9%
	nisam u potpunosti	N	11	14	24	22				71
		%	8.0%	8.0%	11.5%	8.6%				9.1%
Ukupno		N	138	174	209	256	777			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Opisite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	N	134	127	170	248	85.33	6	.000	
		%	97.1%	73.0%	81.3%	96.9%				87.4%
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/ reklamacija	N	2	1	2	4				9
		%	1.4%	0.6%	1.0%	1.6%				1.2%
	nisam imao reklamacija	N	2	46	37	4				89
		%	1.4%	26.4%	17.7%	1.6%				11.5%
Ukupno		N	138	174	209	256	777			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	137	172	207	255	0.907	3	.824	
		%	99.3%	98.9%	99.0%	99.6%				99.2%
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	1	2	2	1				6
		%	0.7%	1.1%	1.0%	0.4%				0.8%
Ukupno		N	138	174	209	256	777			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

¹⁰⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PI)	da. u potpunosti	N	131	135	167	202	635	28.641	6	.000
		%	94.9%	77.6%	79.9%	78.9%	81.7%			
	nisam zadovoljan u potpunosti	N	5	3	4	4	16			
		%	3.6%	1.7%	1.9%	1.6%	2.1%			
	ne koristim dostavu	N	2	36	38	50	126			
		%	1.4%	20.7%	18.2%	19.5%	16.2%			
Ukupno		N	138	174	209	256	777			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/preko 90%	N	37	60	74	82	253	6.017	9	.738
		%	26.8%	34.5%	35.4%	32.0%	32.6%			
	vrlo dobra/ 80%-90%	N	40	45	57	70	212			
		%	29.0%	25.9%	27.3%	27.3%	27.3%			
	dobra/ 60%-80%	N	47	56	61	74	238			
		%	34.1%	32.2%	29.2%	28.9%	30.6%			
	loša/ispod 60%	N	14	13	17	30	74			
		%	10.1%	7.5%	8.1%	11.7%	9.5%			
Ukupno		N	138	174	209	256	777			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	135	172	206	253	766	0.766	3	.857
		%	97.8%	98.9%	98.6%	98.8%	98.6%			
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	3	2	3	3	11			
		%	2.2%	1.1%	1.4%	1.2%	1.4%			
Ukupno		N	138	174	209	256	777			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	da	N	117	150	187	231	685	3.545	3	.315
		%	84.8%	86.2%	89.5%	90.2%	88.2%			
	ne	N	21	24	22	25	92			
		%	15.2%	13.8%	10.5%	9.8%	11.8%			
Ukupno		N	138	174	209	256	777			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

Statistička značajnost se javlja na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz Srbije fleksibilnošću u rješavanju prigovora od 2015. godine do 2018. godine. $\chi^2(6, N = 777) = 85,33$, $p = 0.000$. Broj ispitanika koji su zadovoljni rješavanjem reklamacija je 2016. i 2017. godine bio niži u odnosu na 2015. i 2018. godinu, ali je procenat onih koji nisu imali

reklamacija 2016. i 2017. godine bio značajno viši nego 2015. i 2018. godine. Postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz Srbije dostavom robe od 2015. godine do 2018. godine. $\chi^2(6, N = 777) = 28,641, p = 0.000$. Broj ispitanika koji su *u potpunosti zadovoljni dostavom* sa godinama opada, kao i onih koji *nisu zadovoljni*, dok je broj/procent onih koji *ne koriste dostavu* od 2016. do 2018. značajno viši nego 2015. godine.

1.3.2.3. Rezultati analize ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Republike Sjeverne Makedonije

Postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$ u nivou zadovoljstva kupaca iz Sjeverne Makedonije sa fleksibilnošću u rješavanju prigovora od 2015. godine do 2018. godine. $\chi^2(6, N = 800) = 109,993, p = 0.000$. Broj ispitanika koji su zadovoljni rješavanjem reklamacija od 2015. do 2018. godine opada, dok procenat onih koji nisu imali reklamacija značajno raste od 2015. do 2018. godine. Oformljena je služba, koja se samo bavi rješavanjem prigovora, odnosno reklamacija, te je samim tim ubrzan proces zaprimanja i rješavanja istih. Primjetna je i statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ i to u nivou zadovoljstva kupaca iz Sjeverne Makedonije omjerom cijene i kvaliteta kupljene robe od 2015. godine do 2018. godine, $\chi^2(3, N = 800) = 8,170, p = 0.043$.

Broj ispitanika koji su zadovoljni omjerom cijene i kvaliteta od 2015. do 2018. godine opada, dok procenat onih koji nisu zadovoljni omjerom cijene i kvaliteta značajno raste od 2015. do 2018. godine. Imajući u vidu dobijene rezultate, preduzete su određene mjere i iz asortimana su, već sljedeće godine, isključeni brendovi, koji nisu bili zanimljivi ispitanicima, te su u asortiman postepeno uvođeni novi, atraktivniji, premium brendovi rezervnih auto-dijelova, servisne i prateće opreme, koji su dobro pozicionirani u aftermarketu.

Tabela 23 . Analiza ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Sjeverne Makedonije¹⁰⁵

Sjeverna Makedonija			godina istraživanja				Ukupno	Pearson Chi-Square/ Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
			2015	2016	2017	2018				
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	138	134	136	216	9.981 ^a	6	.125	
		%	73.8%	75.7%	81.0%	80.6%				78.0%
	zadovoljavajući	N	49	41	30	52				172
		%	26.2%	23.2%	17.9%	19.4%				21.5%
	nije zadovoljavajući	N	0	2	2	0				4
		%	0.0%	1.1%	1.2%	0.0%				.5%
Ukupno		N	187	177	168	268	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	183	167	158	260	5.328 ^a	3	.149	
		%	97.9%	94.4%	94.0%	97.0%				96.0%
	nisam u potpunosti	N	4	10	10	8				32
		%	2.1%	5.6%	6.0%	3.0%				4.0%
Ukupno		N	187	177	168	268	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Opisite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	brzo i korektno rješavanje prigovora	N	182	99	92	162	109.99 ^a	6	.000	
		%	97.3%	55.9%	54.8%	60.4%				66.9%
	nezadovoljavajuće rješavanje prigovora/reklamacija	N	2	1	1	0				4
		%	1.1%	0.6%	0.6%	0.0%				0.5%
	nisam imao reklamacija	N	3	77	75	106				261
		%	1.6%	43.5%	44.6%	39.6%				32.6%
Ukupno		N	187	177	168	268	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	185	175	166	267	1.185 ^a	3	.757	
		%	98.9%	98.9%	98.8%	99.6%				99.1%
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	2	2	2	1				7
		%	1.1%	1.1%	1.2%	0.4%				0.9%
Ukupno		N	187	177	168	268	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)	da, u potpunosti	N	120	114	113	196	8.129 ^a	6	.229	
		%	64.2%	64.4%	67.3%	73.1%				67.9%
	nisam zadovoljan u potpunosti	N	2	2	3	6				13
		%	1.1%	1.1%	1.8%	2.2%				1.6%
	ne koristim dostavu	N	65	61	52	66				244
		%	34.8%	34.5%	31.0%	24.6%				30.5%
Ukupno		N	187	177	168	268	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

¹⁰⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Koliko procentualno kod nas kupujete robu?	odlična/preko 90%	N	23	28	27	59	137	12.157 ^a	9	.205
		%	12.3%	15.8%	16.1%	22.0%	17.1%			
	vrlo dobra/ 80%-90%	N	39	36	34	50	159			
		%	20.9%	20.3%	20.2%	18.7%	19.9%			
	dobra/ 60%-80%	N	82	74	58	96	310			
		%	43.9%	41.8%	34.5%	35.8%	38.8%			
	loša/ispod 60%	N	43	39	49	63	194			
		%	23.0%	22.0%	29.2%	23.5%	24.3%			
Ukupno		N	187	177	168	268	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	182	176	165	255	778	8.170 ^a	3	.043
		%	97.3%	99.4%	98.2%	95.1%	97.3%			
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	5	1	3	13	22			
		%	2.7%	0.6%	1.8%	4.9%	2.8%			
Ukupno		N	187	177	168	268	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	da	N	172	166	156	241	735	2.450 ^a	3	.484
		%	92.0%	93.8%	92.9%	89.9%	91.9%			
	ne	N	15	11	12	27	65			
		%	8.0%	6.2%	7.1%	10.1%	8.1%			
Ukupno		N	187	177	168	268	800			
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

1.4. Rezultati i interpretacija analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora /reklamacija

Detaljnije razmatrajući razloge nezadovoljstva, autorka ovog rada je koristila prediktivnu statistiku, kako bi se utvrdilo šta u najvećoj mjeri predviđa nezadovoljstvo kupaca pri rješavanju prigovora, odnosno reklamacija. Analizirane su i izdvojene posebne determinante, kako bi se utvrdio efekat zadovoljstva odnosom zaposlenih, njihovom stručnošću, asortimanom robe i odnosom kvaliteta i cijene, na nezadovoljstvo kupaca u rješavanju pomenutih prigovora/reklamacija. Rezultati analize će biti predstavljeni za ukupan uzorak prvo za Bosnu i Hercegovinu, a potom za Srbiju i Sjevernu Makedoniju. Takođe, model logističke regresije se obično koristi za proučavanje povezanosti između binarne varijable odgovora; široko rasprostranjena primjena počiva na njenoj jednostavnoj primjeni i interpretaciji. Predmet procjene *goodness-of-fit* u modelu logističke regresije privukao je pažnju mnogih naučnika i istraživača (Badi, 2017). Koristi se za objašnjavanje odnosa između zavisne varijable i nezavisnih varijabli, kada se zavisna varijabla posmatra u dvije ili više kategorija. Efekti nezavisnih varijabli zavisne varijable definisani su kao vjerovatnoće (Greenacre, Terlemez, Senturk, 2014; Agresti, 1996). Iz binarne logističke regresije se može vidjeti da su omjer zaposlenih, zadovoljstvo asortimanom robe, kao i omjer kvaliteta cijene, statistički značajni u modelu predviđanja. Stručnost osoblja ne učestvuju statistički u modelu. Rezultati ovog istraživanja direktno su korišteni za unapređenje prodaje *AMgroup* i njenog poslovanja u zemljama i kojima posluje.

1.4.1. Rezultati analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora (reklamacija) za Bosnu i Hercegovinu

Iz tabele 24 se vidi da postoji statistička značajnost, na nivou $p < 0.01$ a odnosi se na nivo zadovoljstva odnosom zaposlenih prema kupcima, i to kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(2, N = 1692) = 91,464, p = 0.000$. Kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija u značajno većem procentu su odnos zaposlenih ocijenili kao *nezadovoljavajući*, odnosno *zadovoljavajući* u odnosu na one, koji su imali pozitivno iskustvo sa rješavanjem reklamacija.

Tabela 24. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? * rješavanje prigovora (BiH)¹⁰⁶

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	1371	22	1393
		%	83.2%	50.0%	82.3%
	zadovoljavajući	N	273	18	291
		%	16.6%	40.9%	17.2%
	nije zadovoljavajući	N	4	4	8
		%	0.2%	9.1%	0.5%
Ukupno		N	1648	44	1692
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	91.464 ^a	2	.000
N of Valid Cases	1692		

Postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$, ispitujući nivo zadovoljstva asortimanom robe kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali u odnosu na one, koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 1692) = 60,145, p = 0.000$. Kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija značajno više su pokazali nezadovoljstvo i asortimanom robe koja se nudi (Tabela 25).

Tabela 25. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? * rješavanje prigovora (BiH)¹⁰⁷

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	1546	28	1574
		%	93.8%	63.6%	93.0%
	nisam u potpunosti	N	102	16	118
		%	6.2%	36.4%	7.0%
Ukupno		N	1648	44	1692
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60.145 ^a	1	.000
N of Valid Cases	1692		

¹⁰⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁰⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tabela 26 takođe pokazuje statističku značajnost na nivou $p < 0.01$, analizirajući nivo zadovoljstva stručnošću zaposlenih prema kupcima, i to kod onih kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 1692) = 17,786, p = 0.000$. Kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija, značajno više su stručnost zaposlenih ocijenili kao *nedovoljno stručni* u odnosu na one koji su imali pozitivno iskustvo sa rješavanjem reklamacija.

Statistička značajnost se javlja na nivou $p < 0.01$ analizirajući nivo zadovoljstva omjerom vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu, kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, a u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 1692) = 20,177, p = 0.000$. Na osnovu tabele 27, može se zaključiti da kupci, koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija značajno više smatraju da je *omjer cijene i kvaliteta nezadovoljavajući*.

Tabela 26. Stručnost prodajnog osoblja * rješavanje prigovora (BiH)¹⁰⁸

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	1616	39	1655
		%	98.1%	88.6%	97.8%
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	32	5	37
		%	1.9%	11.4%	2.2%
Ukupno		N	1648	44	1692
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.786 ^a	1	.000
N of Valid Cases	1692		

¹⁰⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tabela 27. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? * rješavanje prigovora (BiH)¹⁰⁹

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	1566	35	1601
		%	95.0%	79.5%	94.6%
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	82	9	91
		%	5.0%	20.5%	5.4%
Ukupno		N	1648	44	1692
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.177 ^a	1	.000
N of Valid Cases	1692		

1.4.1.1. Binarna logistička regresija – uzorak Bosna i Hercegovina

Binarna logistička regresija je korištena kako bi se utvrdio efekat zadovoljstva odnosom zaposlenih, stručnošću zaposlenih, asortimanom robe i odnosa kvaliteta za cijenu, na nezadovoljstvo kupaca u rješavanju prigovora, odnosno reklamacija. U nastavku će biti predstavljeni rezultati analize za ukupan uzorak iz Bosne i Hercegovine.

Tabela 28. Omnibus Tests of Model Coefficients BiH¹¹⁰

Block 1: Method = Enter		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	59.542	4	.000
	Block	59.542	4	.000
	Model	59.542	4	.000
Model Summary				
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square	
1	348.457 ^a	.035	.161	

Logistički regresioni model je statistički značajan $\chi^2(4) = 59,542$, $p < 0.001$. Model objašnjava 16.1% (Nagelkerke R²) varijanse nezadovoljstva rješavanjem prigovora i korektno klasifikuje 97.3% slučajeva (Tabela 28).

¹⁰⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹¹⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Iz tabele 29 se takođe može vidjeti da *odnos zaposlenih* ($p=0.000$), *zadovoljstvo asortimanom robe* ($p=0.000$), kao i *omjer kvaliteta za cijenu* ($p=0.050$), statistički značajno učestvuju u modelu predikcije, da li će kupci biti nezadovoljni rješavanjem reklamacija, dok *stručnost osoblja* ne učestvuje statistički značajno u modelu ($p=0.432$).

Za kupce koji *odnos zaposlenih* procjenjuju kompetentnim, vjerovatnoća je za 3.533 puta veća da će biti zadovoljni rješavanjem reklamacija, nego za one koji su taj odnos procijenili *nezadovoljavajućim*. Takođe, za kupce koji su zadovoljni asortimanom robe vjerovatnoća je za 5.128 puta veća da će biti zadovoljni rješavanjem reklamacija, nego kod onih koji su asortiman robe procijenili *nezadovoljavajućim* (ne u potpunosti). Za kupce koji *omjer cijene i kvaliteta* smatraju *zadovoljavajućim*, vjerovatnoća je za 2.369 puta veća da će biti zadovoljni rješavanjem reklamacija, nego za one koji ovaj omjer smatraju *nezadovoljavajućim*.

Tabela 29. Binarna logistička regresija – uzorak BiH¹¹¹

Classification Table ^a			Predicted				
Observed			rješavanje prigovora		Percentage Correct		
			brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće			
Step 1	rješavanje prigovora	brzo i korektno ili nije imao reklamacija	1646	2	99.9		
		nezadovoljavajuće	43	1	2.3		
Overall Percentage					97.3		
a. The cut value is .500							
Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	odnos zaposlenih	1.262	.300	17.716	1	.000	3.533
	zadovoljstvo asortimanom robe	1.635	.364	20.131	1	.000	5.128
	stručnost osoblja	.477	.607	.618	1	.432	1.611
	cijena za vrijednost	.862	.441	3.815	1	.050	2.369
	Constant	-8.691	.854	103.612	1	.000	.000
a. Variable(s) entered on step 1: odnos zaposlenih, zadovoljstvo asortimanom robe, stručnost osoblja, cijena za vrijednost.							

¹¹¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1.4.2. Rezultati analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora (reklamacija) za Republiku Srbiju

Tabela 30. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? * rješavanje prigovora (Srbija)¹¹²

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	674	5	679
		%	87.8%	55.6%	87.4%
	zadovoljavajući	N	90	2	92
		%	11.7%	22.2%	11.8%
	nije zadovoljavajući	N	4	2	6
		%	0.5%	22.2%	0.8%
Ukupno		N	768	9	777
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56.138 ^a	2	.000
N of Valid Cases	777		

Primjetna je statistička značajnost na nivou $p < 0.01$, posmatrajući nivo zadovoljstva odnosom zaposlenih prema kupcima, kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(2, N = 777) = 56,138, p = 0.000$ (Tabela 30). Kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija u značajno većem procentu su odnos zaposlenih ocijenili kao *nezadovoljavajući*, odnosno *zadovoljavajući*, u odnosu na one koji su imali pozitivno iskustvo sa rješavanjem reklamacija. Ne postoji statistička značajna razlika u nivou zadovoljstva asortimanom robe kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 777) = 1,878, p = 0.171$ (Tabela 31). Kao što je prikazano u tabeli 32, u nivou zadovoljstva stručnošću zaposlenih prema kupcima, postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.01$, i to kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 777) = 12,702, p = 0.000$.

¹¹² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tabela 31. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? * rješavanje prigovora (Srbija)

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	699	7	706
		%	91.0%	77.8%	90.9%
	nisam u potpunosti	N	69	2	71
		%	9.0%	22.2%	9.1%
Ukupno		N	768	9	777
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.878 ^a	1	.171
N of Valid Cases	777		

Kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija značajno više su stručnost zaposlenih ocijenili kao *nedovoljno* u odnosu na one, koji su imali pozitivno iskustvo sa rješavanjem reklamacija.

Tabela 32. Stručnost prodajnog osoblja * rješavanje prigovora (Srbija)¹¹³

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	763	8	771
		%	99.3%	88.9%	99.2%
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	5	1	6
		%	0.7%	11.1%	0.8%
Ukupno		N	768	9	777
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.702 ^a	1	.000
N of Valid Cases	777		

¹¹³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

U nivou zadovoljstva omjerom vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu, javlja se statistička značajnost na nivou $p < 0.05$, kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 777) = 3,166, p = 0.013$. Kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija značajno više smatraju da je omjer cijene i kvaliteta *nezadovoljavajući* (Tabela 33).

Tabela 33. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? * rješavanje prigovora (Srbija)¹¹⁴

			rješavanje prigovora		Ukupno	
			brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	758	8	766	
		%	98.7%	88.9%	98.6%	
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	10	1	11	
		%	1.3%	11.1%	1.4%	
Ukupno			N	768	9	777
			%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.133 ^a	1	.013
N of Valid Cases	777		

1.4.2.1. Binarna logistička regresija – uzorak Republika Srbija

Tabela 34. Omnibus Tests of Model Coefficients Srbija¹¹⁵

Block 1: Method = Enter		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	11.282	4	.024
	Block	11.282	4	.024
	Model	11.282	4	.024
Model Summary				
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square	
1	86.861 ^a	.014	.121	
a. Estimation terminated at iteration number 8 because parameter estimates changed by less than .001.				

¹¹⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹¹⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Kao i na primjeru Bosne i Hercegovine, binarna logistička regresija je korištena na cjelokupnom uzorku iz Srbije, kako bi se utvrdio efekat zadovoljstva odnosom zaposlenih, stručnošću zaposlenih, asortimanom robe i odnosa kvaliteta za cijenu na nezadovoljstvo kupaca u rješavanju reklamacija. Logistički regresioni model je statistički značajan $\chi^2(4) = 11,282$, $p < 0.024$. Model objašnjava 12.1% (Nagelkerke R^2) varijanse nezadovoljstva rješavanjem prigovora i korektno klasifikuje 98.8% slučajeva (Tabela 34).

Tabela 35. Binarna logistička regresija – uzorak Srbija¹¹⁶

Classification Table ^a							
Observed			Predicted			Percentage Correct	
			rješavanje prigovora		Percentage Correct		
			brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće			
Step 1	rješavanje prigovora	brzo i korektno ili nije imao reklamacija	768	0	100.0		
		nezadovoljavajuće	9	0	.0		
Overall Percentage					98.8		
a. The cut value is .500							
Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	odnos zaposlenih	1.589	.617	6.638	1	.010	4.899
	zadovoljstvo asortimanom robe	.139	1.080	.016	1	.898	1.149
	stručnost osoblja	.702	1.696	.171	1	.679	2.017
	cijena za vrijednost	.731	1.330	.302	1	.583	2.076
	Constant	-8.197	1.757	21.756	1	.000	.000
a. Variable(s) entered on step 1: odnos zaposlenih, zadovoljstvo asortimanom robe, stručnost osoblja, cijena za vrijednost.							

Iz tabele 35 može se vidjeti da jedino varijabla *odnos zaposlenih* ($p=0,000$) statistički značajno učestvuje u modelu predikcije da li će kupci biti nezadovoljni rješavanjem reklamacija, dok ostale determinante, kao što su *zadovoljstvo asortimanom robe* ($p=0.898$), *stručnost osoblja* ($p=0.679$), kao i *omjer cijene i vrijednosti kupljene robe* ($p=583$), ne učestvuju statistički značajno u modelu. Za kupce koji *odnos zaposlenih* procjenjuju kompetentnim vjerovatnoća je za 4.899 puta veća da će biti zadovoljni rješavanjem reklamacija nego oni koji su odnos osoblja procijenili *nezadovoljavajućim*.

¹¹⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1.4.3. Rezultati analize uzorka prediktivne statistike u rješavanju prigovora (reklamacija) za Republiku Sjevernu Makedoniju

Ne postoji statistička značajna razlika ($p=0.379$) u nivou zadovoljstva odnosom zaposlenih prema kupcima, kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija (Tabela 36).

Tabela 36. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? * rješavanje prigovora (Sjeverna Makedonija)¹¹⁷

		rješavanje prigovora		Ukupno	
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	vrlo poslovan i kompetentan	N	622	2	624
		%	78.1%	50.0%	78.0%
	zadovoljavajući	N	170	2	172
		%	21.4%	50.0%	21.5%
	nije zadovoljavajući	N	4	0	4
		%	0.5%	0.0%	0.5%
Ukupno		N	796	4	800
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.943 ^a	2	.379
N of Valid Cases	800		

Postoji statistička značajnost na nivou $p < 0.05$ u nivou zadovoljstva asortimanom robe kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 800) = 4,617, p = 0.032$.

Tabela 37 prikazuje da kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija značajno više nisu bili zadovoljni asortimanom robe koja se nudi. Iz tabele 38 se vidi da ne postoji statistička značajna razlika u nivou zadovoljstva stručnošću zaposlenih prema kupcima kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 800) = 0,035, p = 0.851$.

¹¹⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tabela 37. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?* rješavanje prigovora (Sjeverna Makedonija)¹¹⁸

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	zadovoljan sam	N	765	3	768
		%	96.1%	75.0%	96.0%
	nisam u potpunosti	N	31	1	32
		%	3.9%	25.0%	4.0%
Ukupno		N	796	4	800
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.617 ^a	1	.032
N of Valid Cases	800		

Tabela 38. Stručnost prodajnog osoblja * rješavanje prigovora (Sjeverna Makedonija)¹¹⁹

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Stručnost prodajnog osoblja	prodajno osoblje je stručno i u kratkom roku nudi rješenja	N	789	4	793
		%	99.1%	100.0%	99.1%
	prodajno osoblje nije dovoljno stručno	N	7	0	7
		%	0.9%	0.0%	0.9%
Ukupno		N	796	4	800
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.035 ^a	1	.851
N of Valid Cases	800		

Analizirajući nivo zadovoljstva omjerom vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija $\chi^2(1, N = 800) = 0,114, p = 0.736$, zaključuje se da ne postoji statistička značajna razlika (Tabela 39).

¹¹⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹¹⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tabela 39. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? * rješavanje prigovora (Sjeverna Makedonija)¹²⁰

		rješavanje prigovora			Ukupno
		brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće		
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	omjer cijene i kvaliteta je zadovoljavajući	N	774	4	778
		%	97.2%	100.0%	97.3%
	omjer cijene i kvaliteta je nezadovoljavajući	N	22	0	22
		%	2.8%	0.0%	2.8%
Ukupno		N	796	4	800
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.114 ^a	1	.736
N of Valid Cases	800		

1.4.3.1. Binarna logistička regresija - uzorak Republika Sjeverna Makedonija

Slijedeći primjer analize za Bosnu i Hercegovinu i Srbiju, takođe je korištena binarna logistička regresija na cjelokupnom uzorku iz Sjeverne Makedonije, u cilju utvrđivanja efekta zadovoljstva odnosom zaposlenih, stručnošću zaposlenih, asortimanom robe i odnosa kvaliteta za cijenu na nezadovoljstvo kupaca u rješavanju reklamacija.

Tabela 40. Omnibus Tests of Model Coefficients Sjeverna Makedonija¹²¹

Block 1: Method = Enter		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	3.936	4	.415
	Block	3.936	4	.415
	Model	3.936	4	.415
Model Summary				
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square	
1	46.430 ^a	.005	.080	

Logistički regresioni model nije statistički značajan $\chi^2(4) = 3,936$, $p = 0.415$, tako da se može zaključiti da izabrane varijable, korištene u modelu, zajednički statistički značajno

¹²⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹²¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

ne predviđaju nezadovoljstvo kupaca u rješavanju reklamacija. Model objašnjava 8% (Nagelkerke R²) varijanse nezadovoljstva rješavanjem prigovora i korektno klasifikuje 99.5% slučajeva (Tabela 39).

Na osnovu analize prikupljenih podataka istraživanja kupaca u Sjevernoj Makedoniji u svim valovima iteracijama istraživanja, a na osnovu rezultata iz tabele 40, može se zaključiti da ni jedna varijabla statistički značajno ne učestvuju u modelu predikcije da li će kupci biti nezadovoljni rješavanjem reklamacija.

Tabela 41. Binarna logistička regresija – uzorak Sjeverna Makedonija¹²²

Classification Table ^a					
Observed			Predicted		
			rješavanje prigovora		Percentage Correct
			brzo i korektno ili nije imao reklamacija	nezadovoljavajuće	
Step 1	rješavanje prigovora	brzo i korektno ili nije imao reklamacija	796	0	100.0
		Nezadovoljavajuće	4	0	.0
	Overall Percentage				

a. The cut value is .500

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	odnos zaposlenih	1.105	.966	1.310	1	.252	3.020
	zadovoljstvo asortimanom	2.116	1.182	3.205	1	.073	8.299
	stručnost osoblja	-16.021	13354.007	.000	1	.999	.000
	cijena za vrijednost	-16.374	7837.291	.000	1	.998	.000
	Constant	23.297	15483.946	.000	1	.999	13114370822.789

a. Variable(s) entered on step 1: odnos zaposlenih, zadovoljstvo asortimanom, stručnost osoblja, cijena za vrijednost.

¹²² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1.5. Rezultati i interpretacija regresione (prediktivne) CARTEG analize

Kategorijalna regresiona analiza (CATREG) je korištena kao metod predviđanja nivoa lojalnosti kupaca, kombinacijom varijabli iz istraživanja-upitnika, a u vezi odnosa prodajnog osoblja, kao i karakteristika samih proizvoda.

Ova analiza se koristi za kategorijale varijable, kakve su u istraživanju i koristi optimalno skaliranje, kada su zavisne i prediktorske varijable kombinacije nominalnih i ordinalnih varijabli, kao što je slučaj ovog istraživanja. Zavisna varijabla, lojalnost, odnosno procentualna procjena kupovine robe kod *AMgroup*, je ordinalna varijabla na skali od četiri kategorije od *ispod 60%* do *preko 90%*.

Prediktorske varijable u regresionom modelu su bile:

- Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama – ordinalna varijabla tri nivoa od *nije zadovoljavajući do vrlo poslovan i kompetentan*
- Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo – nominalna varijabla, dvije kategorije *zadovoljan sam i nisam u potpunosti*
- Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija – nominalna varijabla, tri kategorije *brzo i kvalitetno, nezadovoljavajuće, nisam imao reklamacije*
- Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ): nominalna varijabla, tri kategorije *da u potpunosti, nisam zadovoljan, ne koristim dostavu*
- Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu: nominalna varijabla, dvije kategorije *zadovoljavajući i nezadovoljavajući*
- Stručnost prodajnog osoblja: nominalna varijabla, dvije kategorije *dovoljno stručno i nije dovoljno stručno*
- Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom: nominalna varijabla, dvije kategorije *da i ne*

Studija utvrđuje da je omjer zaposlenih, zadovoljstvo asortimanom robe i omjer kvalitete za cijenu statistički značajan u modelu predviđanja da li će kupci biti nezadovoljni

rješavanjem prigovora. Za klijente koji procjenjuju odnos zaposlenih prema kompetentnosti, vjerovatnoća je 3.367 puta veća nego što će biti zadovoljni rješavanjem pritužbi, u odnosu na one koji smatraju da je stav osoblja nezadovoljavajući. Za klijente koji su zadovoljni asortimanom robe, vjerovatnoća je da će 4.435 puta biti zadovoljniji rješavanjem pritužbi, u odnosu na one koji su asortiman proizvoda ocijenili nezadovoljavajućim (ne u potpunosti). Za klijente koji smatraju da je odnos cijena i kvaliteta zadovoljavajući, vjerovatnoća je 2.564 puta veća nego što će biti zadovoljni rješavanjem pritužbi, u poređenju s onima koji smatraju da je taj omjer nezadovoljavajući. Analizirajući lojalnost kupaca, zaključuje se da je njihovo zadovoljstvo, ali i nezadovoljstvo važnije od imidža firme. Ključ konkurentske prednosti na tržištu je reagovanje na zahtjeve krajnjih (profesionalni) kupaca, bolje od konkurencije (Harrison, Van Hoek, 2011). Veliki broj empirijskih studija pokazuje da kvalitet usluga i zadovoljstvo korisnika vode prema profitabilnosti firme (Fornell, 1992; Anderson, Sullivan, 1993; Anderson, Fornell, Lehmann, 1994; Eklof, Hackl, Westlund, 1999; Zeithaml, 2000). Stoga je jednostavno zaključiti da je pružanje vrhunske vrijednosti i zadovoljstva kupcu, presudno za konkurentnost firme, bez obzira na uslužne djelatnosti, kojima se bavi (Weitz, Jap, 1995; Kotler, Armstrong, 1997; Deng, Sung, 2013).

Kvalitet uključuje ispunjavanje ili čak prekoračenje kupčevih očekivanja, što znači da proizvod ili usluga moraju zadovoljiti njegove potrebe. Kvalitet se mora definisati na isti način na koji ga percipiraju kupci, jer ako to nije tako, sve što se ulagalo u izgradnju kvaliteta usluge, može se pokazati kao loša investicija (Grönroos, 2015).

Takođe, Goetsch i Davis (2006) ističu da je kvalitet dinamično stanje povezano sa proizvodima, uslugama, ljudima, procesima i okruženjima koje ispunjava ili premašuje očekivanja. Upravljanje kvalitetom treba integrisati u strategiju organizacije, jer njene aktivnosti vode ka ostvarenju misije i ciljeva kompanije. Takođe, komunikacija između kupaca i dobavljača ključna je za ukupne performanse kvaliteta (Oakland, 2014). Mnoge studije pokazuju da je zadovoljstvo kupaca najvažniji faktor za osiguravanje lojalnosti kupaca i da je pozitivno vezano za lojalnost (Barsky, 1992; Smith, Bolton, 1998; Grønholdt, Martensen, Kristensen, 2000). Regresioni modeli su razvijeni u poslovnim i ekonomskim aplikacijama, kako bi se povećalo razumijevanje sistema i procesa, koji se proučavaju. Statistička teorija obezbjeđuje vezu između osnovnog procesa i podataka

posmatranih iz procesa (Kuhn, Johnson, 2013; Newbold, Carlson, Thorne, 2013). Van der Kooij i Meulman (2006) ističu da kategorička regresija kvantifikuje kategoričke podatke dodjeljivanjem numeričkih vrijednosti kategorijama, što rezultuje optimalnom linearnom regresionom jednačinom za transformisane varijable. Poseban pristup nazvan kategorijalna regresija sa optimalnim skaliranjem pomoću alternativnih najmanjih kvadrata, pogodan je za dodjeljivanje numeričkih vrijednosti tim kategorijskim varijablama i dobijanje konačne regresione formule (Angelis, Stamelos, Morisio al. 2001). Kategorička regresija je takođe poznata po akronimu CATREG, za kategorijsku regresiju. CATREG proširuje standardni pristup istovremeno skaliranjem nominalnih, ordinalnih i numeričkih varijabli. Procedura kvantifikuje kategorijske varijable tako da kvantifikacije odražavaju karakteristike originalnih kategorija. Postupak tretira kvantifikovane kategorijske varijable na isti način kao i numeričke varijable. Korišćenjem nelinearnih transformacija omogućeno je analiziranje varijabli na različitim nivoima, kako bi se pronašao model koji najbolje odgovara (Tabela 42).

Tabela 42. CATREG algorithms – ANOVA Table¹²³

	Sum of Square	df	Mean Sum of Squares
Regression	$n w R^2$	$\mathbf{u'f}$	$n w R^2(\mathbf{u'f})-1$
Residual	$n w (1-R^2)$	$n w -1-\mathbf{u'f}$	$n w (1-R^2)(n w -1-\mathbf{u'f})-1$

$$F = MS_{reg}/MS_{res}$$

Tabela 43. CATREG - Regression for Categorical Data za cjelokupan uzorak (svi ispitanici)¹²⁴

Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
.265	.070	.067	.930
Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu? Predictors: Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija? Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? Stručnost prodajnog osoblja? Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?			

R kvadrat (R Square) od 0.070 ukazuje da uključene prediktorske varijable u modelu objašnjavaju, odnosno učestvuju sa 7% u previđanju lojalnosti kupaca. Međutim, nekad se

¹²³ <https://ibm.com>

¹²⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

u prediktivnim modelima može očekivati i ovako niska vrijednost R kvadrata, naročito u onim istraživanjima, kada se pokušava predvidjeti ponašanje ljudi (Tabela 43).

Tabela 44. ANOVA za cjelokupan uzorak (svi ispitanici)¹²⁵

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	228.998	10	22.900	24.542	.000
Residual	3040.002	3258	.933		
Total	3269.000	3268			

Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?
 Predictors: Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija? Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? Stručnost prodajnog osoblja? Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?

Kao što se može vidjeti iz tabele 44, F vrijednost za regresioni model je statistički značajna ($p < 0,001$), i ukazuje na postojanje odstupanja pripadajućih varijabli od modela, kada su svi prediktori uključeni u model, oni pogoršavaju prediktivnost modela. U daljim analizama i tabeli kako slijedi, mogu se vidjeti izdvojene varijable prema njihovoj važnosti u modelu. Od varijabli, koje su uvrštene u model, odnos zaposlenih, asortiman robe, način rješavanja prigovora, zadovoljstvo dostavom i omjer cijene i kvaliteta proizvoda, statistički značajno utiču, odnosno učestvuju u prediktorskom modelu lojalnosti kupaca. Ove varijable čine 99.8% važnosti u prediktorskom modelu.

Tri najvažnije varijable, sa najvećim procentom važnosti (kolona *importance*) su: fleksibilnost u rješavanju problema sa 52.7%, zadovoljstvo dostavom robe 23.8% i omjer cijene i kvaliteta 10.6% (Tabela 45). Dodatno, kada se pogleda kolona *Part*, ona prikazuje procenat (%) relativne važnosti, odnosno procenat (%) učešća u promjeni za svakog prediktora, u odnosu na ukupno učešće u promjeni tj. predikciji lojalnosti. Iz svega se može zaključiti da *fleksibilnost u rješavanju problema* učestvuje sa 17.9%, *zadovoljstvo dostavom robe* sa 10.8% i *omjer cijene i kvaliteta* sa 7.9%.

¹²⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Urađena je i dodatna analiza učešća varijabli iz istraživanja u procentu predviđanja nivoa lojalnosti kupaca po državama, gdje posluje *AM grupacija* (Bosna i Hercegovina, Srbija i Sjeverna Makedonija).

Tabela 45. Izdvojene varijable u modelu za cjelokupan uzorak (svi ispitanici)¹²⁶

Izdvojene varijable	Standardized Coefficients		df	F	Sig.	Correlations			Importance
	Beta	Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error				Zero-Order	Partial	Part	
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	.043	.019	2	5.235	.005	.081	.044	.042	.050
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	.060	.022	1	7.582	.006	.090	.060	.058	.077
Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	.182	.019	2	89.715	.000	.203	.182	.179	.527
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?	.110	.018	2	37.078	.000	.152	.111	.108	.238
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	.080	.021	1	14.334	.000	.093	.081	.079	.106
Stručnost prodajnog osoblja	.004	.013	1	.110	.741	.030	.004	.004	.002
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	.001	.010	1	.015	.901	.022	.001	.001	.000

Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?

¹²⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1.5.1. Rezultati regersione (prediktivne) CARTEG analize za Bosnu i Hercegovinu

R kvadrat (R Square) od 0.050 ukazuje da uključene prediktorske varijable u modelu objašnjavaju, odnosno učestvuju sa 5% u previđanju lojalnosti kupaca. Kao što je već pomenuto, u prediktivnim modelima se može očekivati i ovako niska vrijednost R kvadrata, naročito u onim istraživanjima kada se pokušava predvidjeti ponašanje ljudi (Tabela 46).

Tabela 46. CATREG - Regression for Categorical Data za BiH¹²⁷

Case Processing Summary			
Valid Active Cases		1692	
Active Cases with Missing Values		0	
Supplementary Cases		0	
Total		1692	
Cases Used in Analysis		1692	
Model Summary			
Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
.223	.050	.045	.950
Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?			
Predictors: Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? Stručnost prodajnog osoblja? Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija			

Tabela 47. ANOVA za ispitanike iz BiH¹²⁸

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	84.211	9	9.357	9.789	.000
Residual	1607.789	1682	.956		
Total	1692.000	1691			
Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?					
Predictors: Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? Stručnost prodajnog osoblja? Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija					

F vrijednost za regresioni model je statistički značajna ($p < 0.001$), i ukazuje na postojanje odstupanja pripadajućih varijabli od modela, odnosno kada su svi prediktori uključeni u model, oni pogoršavaju prediktivnost modela (Tabela 47).

¹²⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹²⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

U daljim detaljnijim analizama i tabeli 48, mogu se vidjeti izdvojene varijable prema njihovoj važnosti u modelu. Kod kupaca iz Bosne i Hercegovine, za period od četiri godine, tokom kojih je sprovedeno istraživanje, od varijabli koje su uvrštene u model, asortiman robe, zadovoljstvo dostavom i omjer cijene i kvaliteta proizvoda, statistički značajno utiču odnosno učestvuju u prediktorskom modelu lojalnosti kupaca. Ove varijable čine 83.9% važnosti u prediktorskom modelu. Iste varijable, a i najvažnije, sa najvećim procentom važnosti (kolona *importance*) su: asortiman robe 29%, zadovoljstvo dostavom robe 23.5% i najviše - omjer cijene i kvaliteta 31.4%.

Tabela 48. Izdvojene varijable u modelu za istraživanje u BiH¹²⁹

Izdvojene varijable	Standardized Coefficients		df	F	Sig.	Correlations			Importance
	Beta	Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error				Zero-Order	Partial	Part	
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	.050	.044	1	1.295	.255	.089	.050	.048	.090
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	.099	.036	1	7.423	.007	.146	.097	.095	.290
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?	.092	.031	2	8.499	.000	.127	.091	.089	.235
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	.111	.039	1	7.908	.005	.141	.111	.109	.314
Stručnost prodajnog osoblja	.012	.019	1	.416	.519	.057	.012	.012	.014
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	.009	.018	1	.230	.632	.037	.009	.009	.006
Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	.036	.025	2	2.072	.126	.069	.036	.036	.051

Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?

¹²⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Nadalje, kada se pogleda kolona *Part*, ona daje procenat (%) relativne važnosti, odnosno procenat (%) učesća u promjeni za svakog prediktora u odnosu na ukupno učesće u promjeni tj. predikciji lojalnosti. Iz navedenog se vidi da *zadovoljstvo asortimanom robe* učestvuje sa 9.5%, *zadovoljstvo dostavom robe* sa 8.9%, a *omjer cijene i kvaliteta* sa 10.9% (Tabela 48).

1.5.2. Rezultati regersione (prediktivne) CARTEG analize za Republiku Srbiju

Slijedi analiza za prediktorski, kategorijalni regresioni model kako bi se utvrdilo, koje varijable najviše predviđaju lojalnost kupaca u Republici Srbiji.

Tabela 49. CATREG - Regression for Categorical Data za Republiku Srbiju¹³⁰

Case Processing Summary			
Valid Active Cases			777
Active Cases with Missing Values			0
Supplementary Cases			0
Total			777
Cases Used in Analysis			777
Model Summary			
Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
.202	.041	.030	.959
Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?			
Predictors: Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? Stručnost prodajnog osoblja? Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija			

R kvadrat (R Square) od 0.041 ukazuje da uključene prediktorske varijable u modelu učestvuju sa 4.1% u previđanju lojalnosti kupaca. Niska vrijednost R kvadrata u prediktivnim modelima, pojavljuje se u istraživanjima kada se pokušava predvidjeti ponašanje ljudi (Tabela 49). Ponavlja se rezultat F vrijednosti za regresioni model, koja je statistički značajna ($p < 0.001$), i ukazuje na postojanje odstupanja pripadajućih varijabli od modela, odnosno kada su svi prediktori uključeni u model, oni pogoršavaju prediktivnost modela (Tabela 50).

¹³⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tabela 50. ANOVA za ispitanike iz Republike Srbije¹³¹

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	31.856	9	3.540	3.643	.000
Residual	745.144	767	.972		
Total	777.000	776			

Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?

Predictors: Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? Stručnost prodajnog osoblja? Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija

Tabela 51. Izdvojene varijable u modelu za istraživanje u Republici Srbiji¹³²

Izdvojene varijable	Standardized Coefficients		df	F	Sig.	Correlations			Importance
	Beta	Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error				Zero-Order	Partial	Part	
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	.045	.065	1	.489	.485	.067	.045	.044	.074
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	.052	.040	1	1.691	.194	.078	.052	.051	.099
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?	.135	.050	2	7.214	.001	.153	.134	.133	.504
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	.045	.034	1	1.706	.192	.070	.044	.044	.077
Stručnost prodajnog osoblja	.015	.048	1	.101	.750	.042	.015	.015	.016
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	.007	.025	1	.086	.769	-.019	.008	.007	-.003
Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	.085	.041	2	4.329	.014	.113	.085	.083	.233

Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?

¹³¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹³² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tokom četiri godine sprovođenja istraživanja, od varijabli koje su uvrštene u model, zadovoljstvo dostavom i fleksibilnost u rješavanju prigovora-reklamacija, statistički značajno utiču u prediktorskom modelu lojalnosti kupaca. Ove varijable čine 73.7% važnosti u prediktorskom modelu .

Pomenute varijable su najvažnije i sa najvećim procentom važnosti (kolona importance): zadovoljstvo dostavom robe 50.4% i fleksibilnost u rješavanju prigovora 23.3%. Dodatno, kada se pogleda kolona Part, ona daje procenat (%) relativne važnosti odnosno procenat (%) učešća u promjeni za svakog prediktora u odnosu na ukupno učešće u promjeni tj. predikciji lojalnosti. Tako da se može vidjeti da zadovoljstvo dostavom robe učestvuje sa 13.3%, a fleksibilnost u rješavanju problema sa 8.3%.

1.5.3. Rezultati regersione (prediktivne) CARTEG analize za Republiku Sjevernu Makedoniju

Slijedi analiza za prediktorski, kategorijalni regresioni model kako bi se utvrdilo koje varijable najviše predviđaju lojalnost kupaca u Sjevernoj Makedoniji.

Tabela 52. CATREG - Regression for Categorical Data za Republiku Sjevernu Makedoniju¹³³

Case Processing Summary			
Valid Active Cases		800	
Active Cases with Missing Values		0	
Supplementary Cases		0	
Total		800	
Cases Used in Analysis		800	
Model Summary			
Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
.245	.060	.050	.940
Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?			
Predictors: Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? Stručnost prodajnog osoblja? Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija			

¹³³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

R kvadrat (R Square) od 0.060 ukazuje da uključene prediktorske varijable u modelu učestvuju sa 6% u predviđanju lojalnosti kupaca (Tabela 52). F vrijednost za regresioni model je statistički značajna ($p < 0.001$), i ukazuje na postojanje odstupanja pripadajućih varijabli od modela. (Tabela 53).

Tabela 53. ANOVA za ispitanike iz Republike Sjeverne Makedonije¹³⁴

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	48.207	9	5.356	5.629	.000
Residual	751.793	790	.952		
Total	800.000	799			

Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?
 Predictors: Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ) Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? Stručnost prodajnog osoblja Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija

Kod kupaca iz Sjeverne Makedonije, tokom četiri godine sprovođenja istraživanja, od varijabli koje su uvrštene u model, zadovoljstvo dostavom, omjer cijene i kvaliteta proizvoda, te fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija statistički značajno utiču, odnosno učestvuju u prediktorskom modelu lojalnosti kupaca. Ove varijable čine 83% važnosti u prediktorskom modelu. Iste varijable su i najvažnije sa najvećim procentom važnosti (kolona *importance*): zadovoljstvo dostavom robe 14.8%, omjer cijene i kvaliteta 7.7% i fleksibilnost u rješavanju prigovora 60.5%. Iz tabele 54 se može vidjeti procentualno učešće varijabli u modelu: *zadovoljstvo dostavom robe* sa 8.3%, *omjer cijene i kvaliteta* sa 6.5% i *fleksibilnost u rješavanju problema* sa 18%. Takođe, iz dostupnih varijabli i podataka, izdvojene su one, koje u pojedinim zemljama, gdje je vršeno istraživanje mogu u budućnosti da utiču na veću lojalnost kupaca. Tako da se za Bosnu i Hercegovinu može reći da asortiman robe, dostava i omjer cijene i kvaliteta najviše utiču na lojalnost kupaca.

U Sjevernoj Makedoniji na lojalnost kupaca utiču asortiman robe, dostava i način rješavanja reklamacija, dok u Srbiji od ispitivanih varijabli dostava robe i rješavanje reklamacija, ukoliko ih uopšte i ima, imaju najveću važnost u predviđanju nivoa lojalnosti kupaca.

¹³⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Tabela 54. Izdvojene varijable u modelu za istraživanje u Republici Sjevernoj Makedoniji Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada¹³⁵

Izdvojene varijable	Standardized Coefficients		df	F	Sig.	Correlations			Importance
	Beta	Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error				Zero-Order	Partial	Part	
Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?	.045	.053	1	.722	.396	.063	.046	.044	.046
Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?	.064	.040	1	2.520	.113	.087	.064	.062	.092
Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?	.084	.036	2	5.605	.004	.106	.086	.083	.148
Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?	.066	.034	1	3.749	.050	.071	.066	.065	.077
Stručnost prodajnog osoblja	.011	.033	1	.112	.738	.000	.011	.011	.000
Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?	.036	.030	1	1.474	.225	.053	.037	.036	.032
Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija	.183	.037	2	24.065	.000	.199	.183	.180	.605

Dependent Variable: Koliko procentualno kod nas kupujete robu?

¹³⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1.6. Prikaz i interpretacija finansijskih pokazatelja u odnosu na zemlju i godinu istraživanja

U nastavku rada će biti predstavljeni finansijski pokazatelji, koji su analizirani za svaku zemlju posebno, u odnosu na godinu istraživanja, koji pokazuju kako su firme, članice *AMgroup*, poslovale u svojim zemljama u posmatranom periodu istraživanja, odnosno od 2015. do 2018. godine. Analiziraće se bilansi stanja i uspjeha, odnosno pokazatelji, kao što su ukupna aktiva (tekuća/obrtna i stalna sredstva), ukupna pasiva (tekuće, dugoročne obaveze i kapital), ukupni prihodi i rashodi, operativna dobit, te ostali ključni pokazatelji poslovanja, kao što su: tekući i ubrzani pokazatelji, EBIT/prihod, neto marža, ROE (povrat na kapital), ROA (povrat na ukupnu aktivu), rast rashoda, kao i neto dobit. Vrijednosti su izražene u konvertibilnim markama (KM), za sve tri zemlje, uzimajući u obzir kurs Narodne banke Srbije (NBS) za 1 KM, na datum 31.12. tekućih godina, odnosno zvaničan kurs u BJRM, odnosno Republici Sjevernoj Makedoniji takođe datuma 31.12. posmatranih godina.

1.6.1. Prikaz i interpretacija finansijskih pokazatelja za Bosnu i Hercegovinu u odnosu na godine istraživanja

Ukupnu aktivu čine tekuća (obrtna) i stalna sredstva, od čega tekuća sredstva zauzimaju veći dio aktive i čine u 2015. godini 91.34%, 2016. je procenat od ukupne aktive iznosio 81,93%, sljedeće posmatrane godine istraživanja udio je iznosio 80.65%, a posljednje posmatrane godine istraživanja, 2018. procenat od ukupne aktive je iznosio 83.08%.

Stalna sredstva, u koja se ubrajaju građevinska sredstva, oprema, alat i inventar čine 8.66% od ukupne aktive za 2015. godinu, 18,07% za 2016., dok je procenat od ukupne aktive za 2017. iznosio 19.35%, a za posljednju posmatranu godinu istraživanja udio stalnih sredstava od ukupne aktive iznosio je 16.92%. Ukupnu pasivu čine tekuće i dugoročne obaveze, kao i kapital.

Tabela 55. Finansijski pokazatelji za Bosnu i Hercegovinu u odnosu na godine istraživanja¹³⁶

BILANS STANJA	2015	2016	2017	2018	% od ukupne aktive 2015	% od ukupne aktive 2016	% od ukupne aktive 2017	% od ukupne aktive 2018
---------------	------	------	------	------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

AKTIVA

Ukupno tekuća sredstva	14.321.080	14.543.378	16.384.854	20.000.879	91,34%	81,93%	80,65%	83,08%
Ukupno stalna sredstva	1.357.424	3.206.770	3.930.837	4.072.785	8,66%	18,07%	19,35%	16,92%
Ukupno aktiva	15.678.504	17.750.148	20.315.691	24.073.664	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

PASIVA

Ukupno tekuće obaveze	8.560.767,00	9.225.817,00	8.884.738,00	10.263.297,00	54,60%	51,98%	43,73%	42,63%
Ukupno dugoročne obaveze	-	-	-	-	0	0	0	0
Ukupno obaveze	8.560.767,00	9.225.817,00	8.884.738,00	10.263.297,00	55%	52%	44%	43%
Ukupno kapital	7.117.737	8.524.331	11.430.953	13.810.367	45,40%	48,02%	56,27%	57,37%
Ukupno pasiva	15.678.504	17.750.148	20.315.691	24.073.664	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

BILANS USPJEHA	2015	2016	2017	2018	% od prihoda od prodaje 2015	% od prihoda od prodaje 2016	% od prihoda od prodaje 2017	% od prihoda od prodaje 2018
Prihodi od prodaje	20.820.892	25.544.879	29.250.258	32.957.872	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ukupno poslovni rashodi	17.659.162	23.173.214	25.627.655	28.803.592	84,81%	90,72%	87,62%	87,40%

Operativna dobit (EBIT)	3.161.730	2.371.665	3.622.603	4.154.280	15,19%	9,28%	12,38%	12,60%
-------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------	-------	--------	--------

Ostali prihodi, rashodi i porez na dobit	- 31.711	- 445.571	- 215.481	-	- 0,15%	- 1,74%	- 0,74%	0,00%
NETO DOBIT	3.130.019	1.926.094	3.407.122	3.973.570	15,03%	7,54%	11,65%	12,06%

¹³⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada

Ključni pokazatelji poslovanja	AUTO MILOVANOVIĆ DOO (BiH)				Industrijska grana na nivou BiH			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018

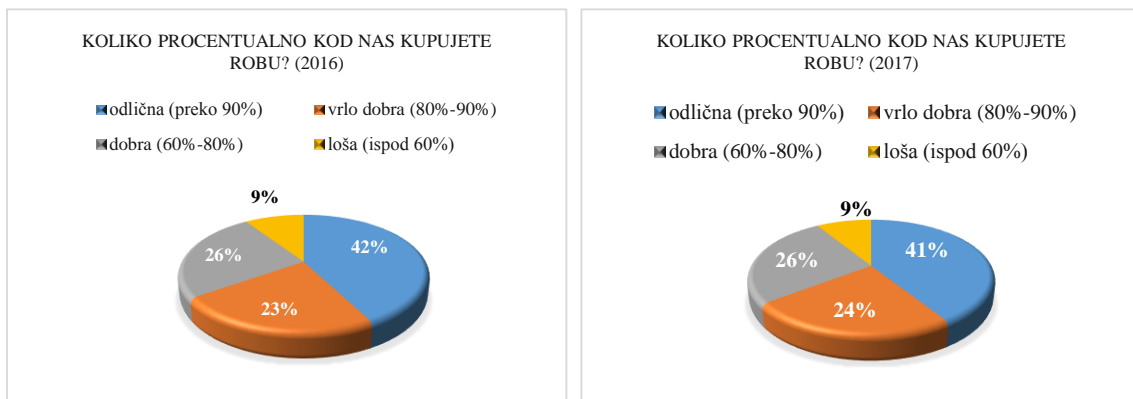
Pokazatelji likvidnosti

Tekući pokazatelj	1,67	1,58	1,84	1,95	2,00	2,03	1,98	2,09
Ubrzani pokazatelj	0,36	0,40	0,42	0,59	0,86	0,87	0,85	0,92
EBIT/ prihod	15,19%	9,28%	12,38%	12,60%	7,70%	7,20%	7,60%	7,30%
Neto marža	15,03%	7,54%	11,65%	12,06%	6,80%	5,90%	6,90%	7,00%
ROE (povrat na kapital)	43,97%	22,60%	29,81%	28,77%	11,60%	9,90%	12,10%	12,80%
ROA (povrat na ukupnu aktivu)	19,96%	10,85%	16,77%	16,51%	6,20%	5,40%	6,70%	7,00%
Rast rashoda	0	22,69%	14,51%	12,68%	0,00%	7,40%	7,40%	7,90%
Neto dobit (KM)	3.130.019	1.926.094	3.407.122	3.973.570	31.668.980	29.558.051	37.323.765	40.931.695

Ukupno tekuće obaveze zauzimaju 54.60% od ukupne aktive 2015., taj procenat je 2016. godine iznosio 51.98%, 2017. se smanjio na 43.73%, da bi procenat tekućih obaveza u 2018. iznosio 42.63%. Kapital čini udio od aktive u iznosu od 45.40% za 2015. godinu. Procenat kapitala od ukupne aktive 2016. godine je iznosio 48.02%, dok je taj procenat 2017. porastao na 56.27%, a posljednje posmatrane godine istraživanja, 2018., iznosio je 57.37%. Ukupni prihodi u firmi *Auto Milovanović (Auto Parts)* imaju konstantan rast, te su 2015. iznosili 20.820.892,00 KM, 2016. prihodi su iznosili 25.544.879,00 KM. Sljedeće posmatrane godine u istraživanju (2017.) prihodi su narasli do 29.250.258,00 KM, a posljednje godine u istraživanju, prihodi su iznosili 32.957.872,00 KM. Međutim, srazmjerno povećanju prihoda, rasli su i ukupni poslovni rashodi, tako da su oni od 2015. do 2018. rasli u procentu od 84.81% za 2015. godinu od prihoda prodaje, do 87.62% (2017.) i 87.40% (2018.). Rashodi su 2016. godine iznosili 90.72% od prihoda prodaje. Operativna dobit EBIT je u prvoj godini istraživanja iznosila 3.161.730,00 KM, što je 15.19% od prihoda prodaje, sljedeće posmatrane godine, bilježi se pad, te je ona iznosila 2.371.665 KM ili 9.28% od prihoda prodaje, 2017. godine operativna dobit je iznosila 3.622.603,00KM, odnosno 12.38%, a 2018. godine 4.154.280,00KM ili 12.60% od prihoda

prodaje. Ovaj pokazatelj govori o tome koliko procenata od prihoda od prodaje je ostalo kao operativni rezultat nakon troškova prodane robe i operativnih troškova. Ukoliko kompanija ima bruto maržu na nivou industrijskog prosjeka ili iznad, a ovaj pokazatelj je ispod prosjeka industrijske grane, rezultati prikazuju da su operativni troškovi poslovanja iznad industrijske grane. EBIT (zarada prije kamata i poreza) je pokazatelj koji predstavlja rezultat poslovanja od osnovne djelatnosti u koji nisu uključeni ostali i vanredni prihodi i rashodi. Upravo zbog toga je i bitan jer predstavlja rezultat, koji se može očekivati u narednom periodu, za razliku od ostalih i vanrednih prihoda i rashoda, koji nemaju stalan karakter, što u apsolutnom iznosu čini rast osim u 2016. godini, gdje operativna dobit pada i u apsolutnim iznosu, a razlog ovog pada je, promjena metode obračuna, odnosno vrednovanja zaliha firme. Do 2016. zalihe su se vodile po prosječnoj metodi, dok se od 2016. nastavilo po FIFO metodi vođenja zaliha.

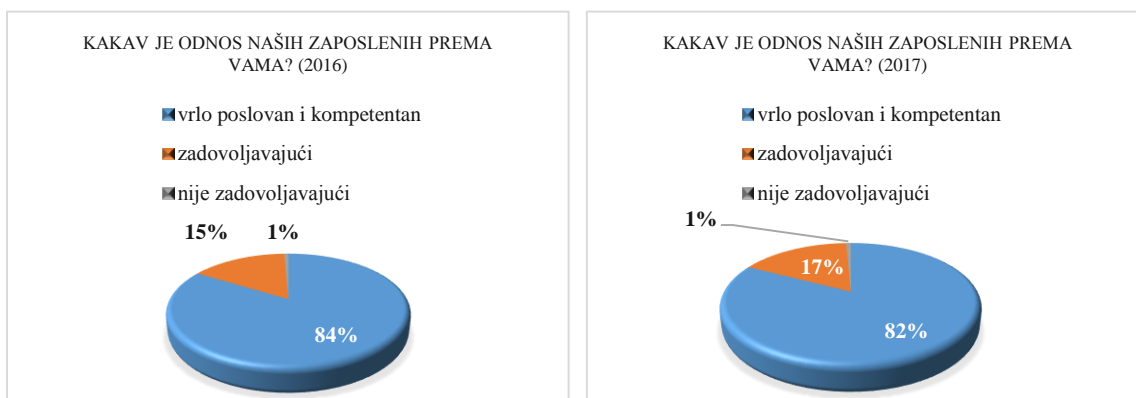
Takođe, došlo je i do pada prihoda uslijed nemogućnosti širenja poslovne mreže, zbog ERP-a, koji je od uvođenja, pa sve do posmatrane godine postao ozbiljan problem, dok nije završena implementacija. Sama implementacija dva softverska rješenja, koja su integrisana u jedan ERP (Enterprise Resource Planning): NAV (Microsoft Dynamics NAV) za menadžment kompanije i LS (LS Retail) za maloprodaju, prouzrokovao je probleme u poslovanju, koji su se reflektovali na zadovoljstvo profesionalnih kupaca, koji su uslijed konstantnih informatičkih problema, sporosti usluge, masovno mijenjali firmu i prelazili kod konkurencije. Konstantno prateći situaciju, menadžment firme je pravovremeno reagovao i tokom 2016. godine preduzeo niz podsticajnih mjera, te tako spriječio nezadovoljstvo profesionalnih kupaca.



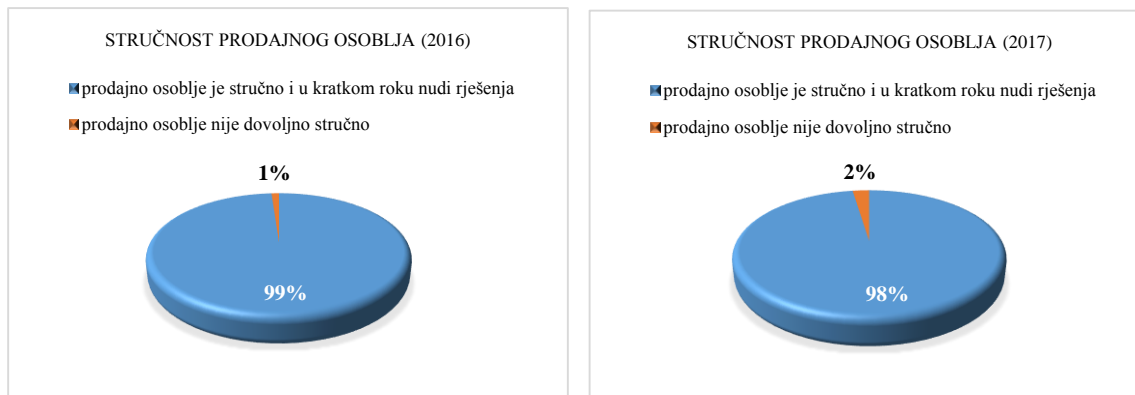
Grafikon 61. Koliko procentualno kod nas kupujete robu? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)¹³⁷

¹³⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Kao što se može vidjeti iz grafikona 60, učešće u kupovini za Bosnu i Hercegovinu se nije značajno promijenilo, a primjetne su male oscilacije u ostalim pitanjima, koja su uticala na zadovoljstvo profesionalnih kupaca. Porede se 2016. i 2017. godina jer se ispitivanje zadovoljstva profesionalnih kupaca, kao što je već pomenuto, sprovodi u martu mjesecu svake godina. Ni rezultati analiza ostalih ključnih pitanja iz upitnika, koja mogu ukazivati na nezadovoljstvo profesionalnih kupaca, nisu pokazala značajna odstupanja u odnosu na prethodnu posmatranu godinu (Grafikoni 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68).



Grafikon 62. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)¹³⁸



Grafikon 63. Stručnost prodajnog osoblja? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)¹³⁹

¹³⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

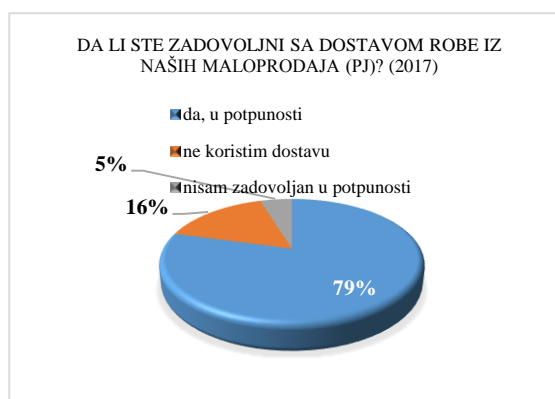
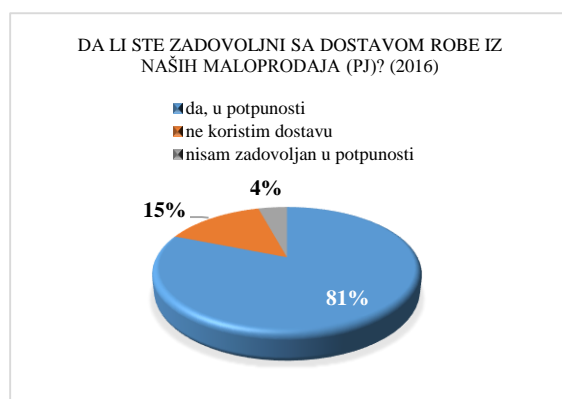
¹³⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.



Grafikon 64. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)¹⁴⁰



Grafikon 65. Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)¹⁴¹



Grafikon 66. Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)¹⁴²

¹⁴⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁴¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁴² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.



Grafikon 67. Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)¹⁴³



Grafikon 68. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)¹⁴⁴

¹⁴³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁴⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1.6.2. Prikaz i interpretacija finansijskih pokazatelja za Republiku Srbiju u odnosu na godine istraživanja

Tabela 56. Finansijski pokazatelji za Republiku Srbiju u odnosu na godine istraživanja¹⁴⁵

<i>kurs NBS za 1 KM, na 31.12. tekućih godina</i>	62,1864	63,1304	60,5741	60,4319				
BILANS STANJA	2015	2016	2017	2018	% od ukupne aktive 2015	% od ukupne aktive 2016	% od ukupne aktive 2017	% od ukupne aktive 2018

AKTIVA

Ukupno tekuća sredstva	2.366.772	2.779.453	3.309.005	4.527.294	98,30%	98,41%	95,49%	95,99%
Ukupno stalna sredstva	40.828	44.891	156.255	189.105	1,70%	1,59%	4,51%	4,01%
Ukupno aktiva	2.407.600	2.824.344	3.465.260	4.716.399	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

PASIVA

Ukupno tekuće obaveze	798.647	878.451	988.013	1.475.744	33,17%	31,10%	28,51%	31,29%
Ukupno dugoročne obaveze	-	-	173.754	491.114	0	0	5,01%	10,41%
Ukupno obaveze	798.647	878.451	1.161.767	1.966.858	33%	31%	34%	42%
Ukupno kapital	1.608.953	1.945.893	2.303.493	2.749.541	66,83%	68,90%	66,47%	58,30%
Ukupno pasiva	2.407.600	2.824.344	3.465.260	4.716.399	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

BILANS USPJEHA	2015	2016	2017	2018	% od prihoda od prodaje 2015	% od prihoda od prodaje 2016	% od prihoda od prodaje 2017	% od prihoda od prodaje 2018
Prihodi od prodaje	5.742.445	8.605.094	8.034.540	9.784.683	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ukupno poslovni rashodi	5.401.390	8.221.364	7.675.360	9.213.462	94,06%	95,54%	95,53%	94,16%

¹⁴⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Operativna dobit (EBIT)	341.055	383.730	359.180	571.221	5,94%	4,46%	4,47%	5,84%
--------------------------------	---------	---------	---------	---------	-------	-------	-------	-------

Ostali prihodi i rashodi, porez na dobit	- 83.217	- 22.731	- 83.699	- 130.725	- 1,45%	- 0,26%	- 1,04%	-1,34%
---	----------	----------	----------	-----------	---------	---------	---------	--------

NETO DOBIT	257.838	360.999	275.481	440.496	4,49%	4,20%	3,43%	4,50%
-------------------	---------	---------	---------	---------	-------	-------	-------	-------

Ključni pokazatelji poslovanja	LUKENA-AUTO DOO (Republika Srbija)			
	2015	2016	2017	2018

Pokazatelji likvidnosti

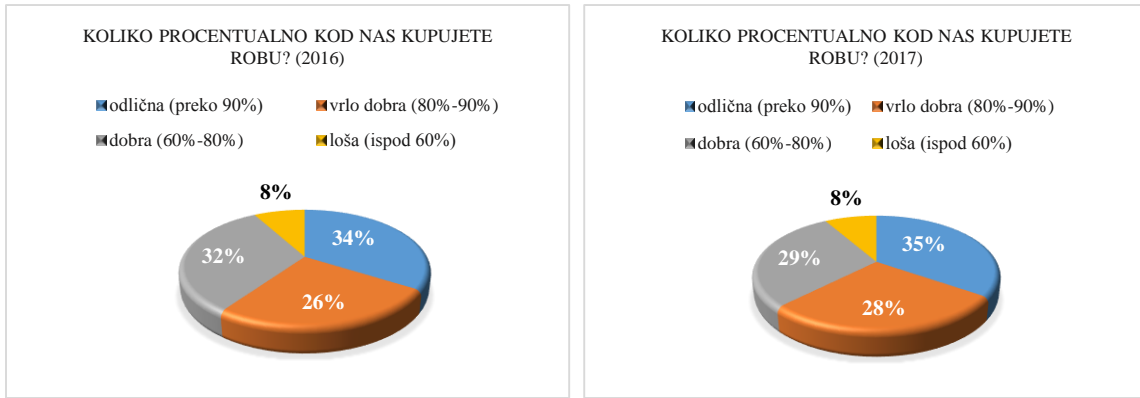
Tekući pokazatelj	2,96	3,16	3,35	3,07
Ubrzani pokazatelj	0,49	1,09	0,79	0,93

EBIT/prihod	5,94%	4,46%	4,47%	5,84%
Neto marža	4,49%	4,20%	3,43%	4,50%
ROE (povrat na kapital)	16,03%	18,55%	11,96%	16,02%
ROA (povrat na ukupnu aktivu)	10,71%	12,78%	7,95%	9,34%
Rast prihoda	0	49,85%	-6,63%	21,78%
Neto dobit (KM)	257.838	360.999	275.481	440.496

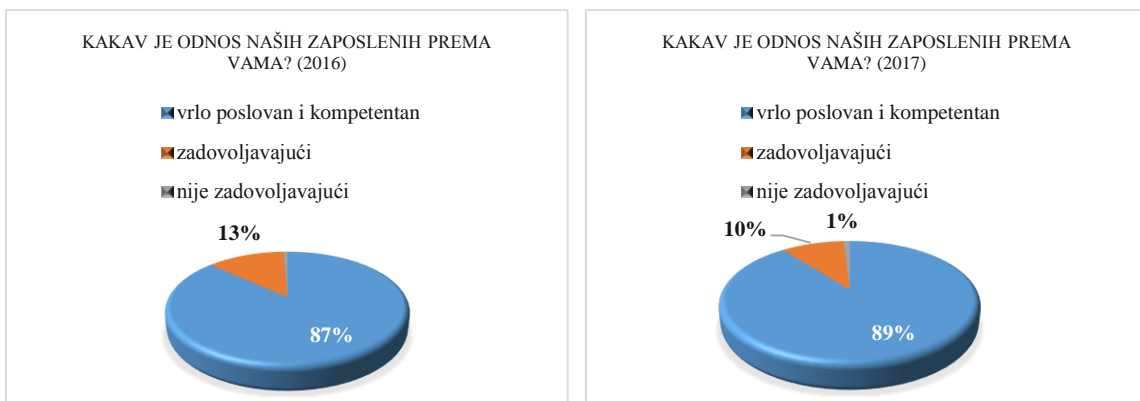
Tekuća sredstva firme *Lukena-Auto* čine gotovo 98% aktive, tačnije 98.30% od ukupne aktive 2015, 98.41% od ukupne aktive 2016., dok se procenat 2017. godine smanjio na 95.49%, a 2018. na 95.99%. Stalna sredstva čine manji dio udjela u aktivu i to 1.70% (2015), 1.59% (2016), 4.51% (2017) i 4.01% (2018), što implicira da *Lukena-Auto* nema značajnu stalnu imovinu, već je riječ o zalihama, potraživanjima i gotovini. Tekuće obaveze čine 33.17% od ukupne aktive u 2015. godini, 31.10% (2016), dok je sljedeće godine taj udio iznosio 28.51%, a posljednje godine istraživanja 2018., udio je iznosio 31.29% od ukupne aktive. Kapital iznosi 66.83% (2015), 68.90% (2016), 66.47% (2017), 58.30% (2018). Dugoročne obaveze čine veoma mali udio. U 2017. su iznosile 5.01%, a 2018. su iznosile 10.41% (2015. i 2016. nije bilo obaveza (moguća kreditna zaduženja). Posmatrajući bilans uspjeha i prihode od prodaje, primjetna je oscilacija, tako da se 2015.

godine bilježe prihodi od 5.742.445,00 KM, sljedeće posmatrane godine, prihodi rastu do 8.605.094,00 KM, dok se sljedeće godine bilježi pad prihoda za oko 570.000,00 KM. Posljednje posmatrane godine u istraživanju, prihodi su nastavili rasti, te su iznosili 9.784.683,00 KM. Rasli su i rashodi, koji zauzimaju značajno mjesto u prihodima od prodaje, te su prve posmatrane godine iznosili 5.401.390,00 KM, što je 94.06% od prihoda od prodaje, sljedeće godine (2016) rashodi su iznosili 8.221.364,00 KM, što je 95.54%, 7.675.360,00 KM ili 95.33%, a posljednje posmatrane godine (2018), rashodi su iznosili 9.213.462,00 KM, što iznosi 94.16% od prihoda od prodaje. Operativna dobit EBIT je značajno mala i u posmatranim godinama je iznosila 5.94% (2015), 4.46% (2016), 4.47% (2017), 5.84% (2018). U apsolutnom iznosu ovim redoslijedom iznosi su sjedeći: 257.838,00 KM (2015), 360.999,00 KM (2016), 275.481,00 KM (2017), 440.496,00 KM (2018). Primjetno je da najveći rast prihoda, kada je i ostvarena najveća neto dobit ostvaren 2018. godine, dok je procenat udjela troškova te godine pao. Tekući pokazatelji likvidnosti su u porastu kroz posmatrane godine i iznose 2.96 (2015), 3.16 (2016), 3.35 (2017), 3.07 (2018). Kao što je prethodno navedeno, ovaj pokazatelj ukazuje na pokrivenost tekućih obaveza tekućim sredstvima, odnosno, da li je moguće njihovo izmirenje tekućim sredstvima. Vrijednost ovog pokazatelja iznad 1 znači da je kompanija u dobroj poziciji kada je riječ o izmirenju tekućih obaveza. ROE je engleska skraćenica za Return on Equity (povrat na kapital), a prikazuje koliki povrat su ostvarili vlasnici ili dioničari na svoja ulaganja. Povrat na kapital je veoma značajan i iznosi 16.03% (2015), 18.55% (2016), 11.96% (2017), te 16.02% (2018). ROA je engleska skraćenica za Return on Assets (povrat na sredstva). Ovaj pokazatelj ukazuje na visinu povrata, koji je ostvaren na ukupno angažovana sredstva. ROA je 2015. godine iznosila 10.71%, godinu dana kasnije 12.78%, 2017. godine se bilježi značajan pad i iznosi 7.95%, a posljednje posmatrane godine istraživanja ROA je iznosila 9.34%. Prihodi su rasli 49.85% u 2016., pad se bilježi sljedeće godine (2017) i iznosi -6.63%, dok su posljednje posmatrane godine istraživanja, 2018., ponovo porasli za 21.78%. Pad prihoda je prouzrokovao smanjenom penetracijom na tržište i ne pravovremenim širenjem prodajne mreže. Takođe, bilježe se značajni problemi u informatičkom smislu, te nedostatak stručnog rukovodećeg kadra. Bez obzira na navedene probleme, zadovoljstvo profesionalnih kupaca nije značajno osciliralo u odnosu na prethodnu posmatranu godinu, što znači da su marketinški naponi u cilju očuvanja

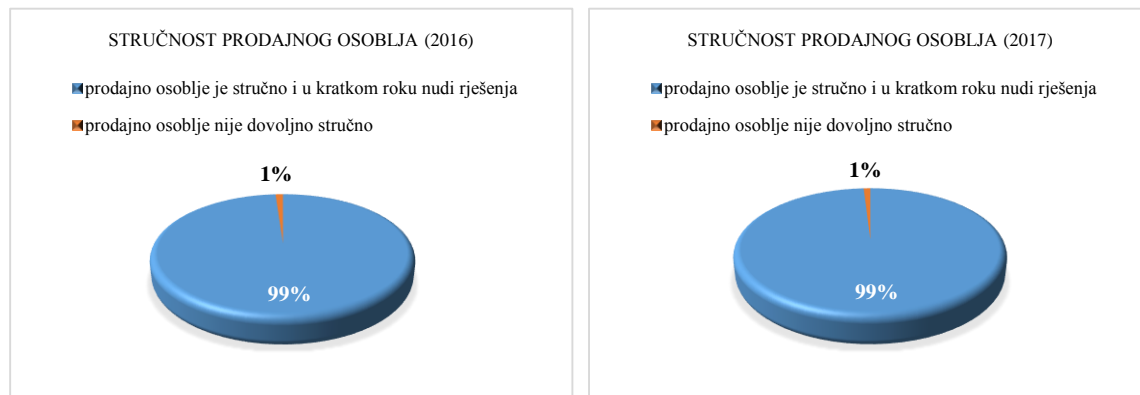
lojalnosti kupaca i njihovog zadovoljstva, sprovedeni blagovremeno (Grafikon 69). Ostali odgovori na ključna pitanja za Republiku Srbiju, za posmatrani period (2016. i 2017), prikazani su u nastavku:



Grafikon 69. Koliko procentualno kod nas kupujete robu? (2016. i 2017. godina Srbija)¹⁴⁶



Grafikon 70. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? (2016. i 2017. godina Srbija)¹⁴⁷



Grafikon 71. Stručnost prodajnog osoblja? (2016. i 2017. godina Srbija)¹⁴⁸

¹⁴⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada

¹⁴⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada

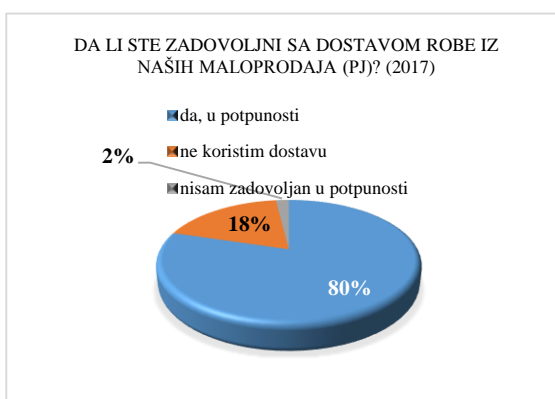
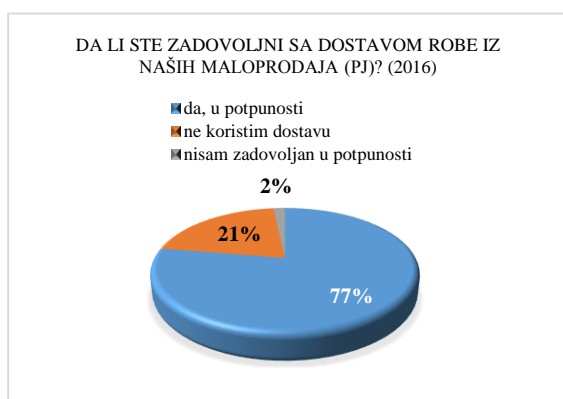
¹⁴⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada



Grafikon 72. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? (2016. i 2017. godina Srbija)¹⁴⁹



Grafikon 73. Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija? (2016. i 2017. godina Srbija)¹⁵⁰

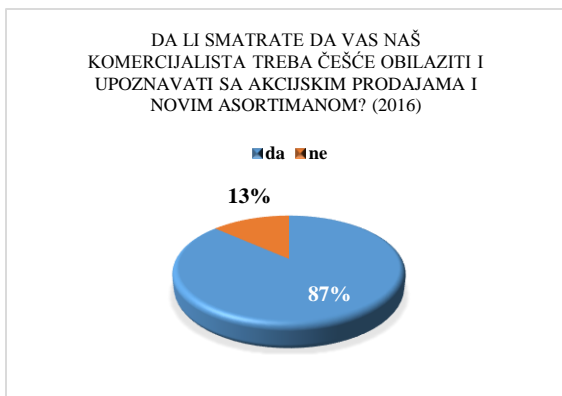


Grafikon 74. Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? (2016. i 2017. godina Srbija)¹⁵¹

¹⁴⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁵⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁵¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.



Grafikon 75. Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? (2016. i 2017. godina Srbija)¹⁵²



Grafikon 76. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? (2016. i 2017. godina Srbija)¹⁵³

¹⁵² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁵³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

1.6.3. Prikaz i interpretacija finansijskih pokazatelja za Republiku Sjevernu Makedoniju u odnosu na godine istraživanja

Tabela 57. Finansijski pokazatelji za Republiku Sjevernu Makedoniju u odnosu na godine istraživanja¹⁵⁴

kurs NBM IKM	31,4928	31,4348	31,4396	31,44				
BILANS STANJA	2015	2016	2017	2018	% od ukupne aktive 2015	% od ukupne aktive 2016	% od ukupne aktive 2017	% od ukupne aktive 2018

AKTIVA

Ukupno tekuća sredstva	1.326.261	1.923.180	1.788.054	2.046.169	98,60%	99,23%	99,45%	99,74%
Ukupno stalna sredstva	18.791	14.854	9.838	5.435	1,40%	0,77%	0,55%	0,26%
Ukupno aktiva	1.345.052	1.938.034	1.797.892	2.051.604	100,00%	100,00%	100,00%	1000,0%

PASIVA

Ukupno tekuće obaveze	132.738	441.639	495.645	600.761	9,87%	22,79%	27,57%	29,28%
Ukupno dugoročne obaveze	-	-	-	-	0	0	0	0
Ukupno obaveze	132.738	441.639	495.645	600.761	10%	23%	28%	29%
Ukupno kapital	1.212.314	1.496.395	1.302.247	1.450.843	90,13%	77,21%	72,43%	70,72%
Ukupno pasiva	1.345.052	1.938.034	1.797.892	2.051.604	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

BILANS USPJEHA	2015	2016	2017	2018	% od prihoda od prodaje 2015	% od prihoda od prodaje 2016	% od prihoda od prodaje 2017	% od prihoda od prodaje 2018
Prihodi od prodaje	1.632.444	2.339.473	3.384.344	3.412.554	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ukupno poslovni rashodi	1.455.281	2.022.472	3.297.888	3.241.984	89,15%	86,45%	97,45%	95,00%

Operativna dobit (EBIT)	177.163	317.001	86.456	170.570	10,85%	13,55%	2,55%	5,00%
-------------------------	---------	---------	--------	---------	--------	--------	-------	-------

¹⁵⁴ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Ključni pokazatelji poslovanja	LUKENA AVTODELOVI DOO (Republika Sjeverna Makedonija)			
	2015	2016	2017	2018

Pokazatelji likvidnosti

Tekući pokazatelj	9,99	4,35	3,61	3,41
Ubrzani pokazatelj	0,99	1,24	0,63	0,72

EBIT/prihod	10,85%	13,55%	2,55%	5,00%
Neto marža	9,70%	12,05%	2,31%	4,35%
ROE (povrat na kapital)	13,06%	18,83%	6,00%	10,24%
ROA (povrat na ukupnu aktivu)	11,77%	14,54%	4,34%	7,24%
Rast prihoda	0	43,31%	44,66%	0,83%
Neto dobit (KM)	158.297	281.844	78.096	148.613
zalihe	1.194.900,00	1.374.635,00	1.474.114,00	1.614.006,00
tekuća sredstva bez zaliha	131.361,00	548.545,00	313.940,00	432.163,00

Ostali prihodi, rashodi i porez na dobit	- 18.866	- 35.157	- 8.360	- 21.957	- 1,16%	- 1,50%	- 0,25%	- 0,64%
NETO DOBIT	158.297	281.844	78.096	148.613	9,70%	12,05%	2,31%	4,35%

Ukupnu aktivu čine tekuća (zalihe, gotovina, potraživanja od kupaca) i stalna sredstva (oprema, objekti, alat i inventar i nematerijalna imovina). Tekuća sredstva zauzimaju skoro ukupnu aktivu, što prokazuju procenti od 98.60% u 2015. godini, 2016. je procenat od ukupne aktive iznosio 99.23%, sljedeće posmatrane godine istraživanja udio je iznosio 99.45%, a posljednje posmatrane godine istraživanja, 2018. procenat od ukupne aktive je iznosio 99.74%. *Lukena Avtodelovi* tako ima većinom obrtna sredstva, dok je veoma mali udio stalne imovine. Stalna sredstva čine 1.40% od ukupne aktive za 2015. godinu, 0.77% za 2016., dok je procenat od ukupne aktive za 2017. iznosio 0.55%, a za posljednju posmatranu godinu istraživanja udio stalnih sredstava od ukupne aktive iznosio je 0.26%. Ukupnu pasivu čine tekuće i dugoročne obaveze, kao i kapital. *Lukena Avtodelovi* ima samo tekuće obaveze, koje zauzimaju 9.87% od ukupne aktive 2015., taj procenat je 2016. godine iznosio 22.79%, 2017. se smanjio na 27.57%, da bi procenat tekućih obaveza u 2018. iznosio 29.28%.

Kapital čini udio od aktive u iznosu od 90.13% za 2015. godinu. Procenat kapitala od ukupne aktive 2016. godine je iznosio 77.21%, dok je taj procenat 2017. iznosio 72.43%, a posljednje posmatrane godine istraživanja, 2018., iznosio je 70.72%.

Ukupni prihodi od prodaje u firmi *Lukena Avtodelovi* imaju konstantan rast, te su 2015. iznosili 1.632.444,00 KM, 2016. prihodi su iznosili 2.339.473,00 KM. Sljedeće posmatrane godine u istraživanju (2017) prihodi su narasli do 3.384.344,00 KM, a posljednje godine u istraživanju, prihodi su iznosili 3.412.554,00 KM. Međutim, srazmjerno povećanju prihoda, rasli su i ukupni poslovni rashodi, tako da su oni od 2015. do 2018. rasli u procentu od 89.15% za 2015. godinu od prihoda prodaje, do 86.45% (2016) i 97.45% (2017). Rashodi su 2018. godine iznosili 95.00% od prihoda prodaje.

Operativna dobit EBIT je u prvoj godini istraživanja iznosila 177.163,00 KM, što je 10.85% od prihoda prodaje, sljedeće posmatrane godine, bilježi se rast, te je ona iznosila 317.001,00 KM ili 13.55% od prihoda prodaje, 2017. godine operativna dobit je pala i iznosila je 86.456,00 KM, odnosno 2.55%, a 2018. godine ponovo raste na 170.570,00 KM ili 5.00% od prihoda prodaje. Ovaj pokazatelj govori o tome koliko procenata od prihoda od prodaje je ostalo kao operativni rezultat nakon troškova prodane robe i operativnih troškova. EBIT (zarada prije kamata i poreza) je pokazatelj koji predstavlja rezultat poslovanja od osnovne djelatnosti u koji nisu uključeni ostali i vanredni prihodi i rashodi. Upravo zbog toga je i bitan jer predstavlja rezultat, koji se može očekivati u narednom periodu, za razliku od ostalih i vanrednih prihoda i rashoda, koji nemaju stalan karakter, što u apsolutnom iznosu čini rast osim u 2017. godini, gdje operativna dobit pada i u apsolutnom iznosu. Razlog pada prihoda je takođe nemogućnost širenja poslovne mreže, većeg broja veleprodajnih nego maloprodajnih profesionalnih kupaca, te problema u nabavci i distribuciji sezonalne robe. Po odbijanju ostalih rashoda, porez na dobit, neto dobit firme *Lukena Avtodelovi* u 2015. godini čini 9.70% ukupnih prihoda, sljedeće godine iznosi 12,05%, dok 2017. bilježi značajan pad i čini 2.31% od prihoda prodaje, a 2018. godine 4.35%. Ovi pokazatelji nisu imali dobar trend, već bilježe značajne oscilacije, te su poslovni rashodi uticali na pad neto dobiti. Tekući pokazatelji likvidnosti u firmi *Lukena Avtodelovi* su zadovoljavajući, te se kroz godine istraživanja kreću u iznosu od 9.99 (2015), 4.35 (2016), 3.61 (2017) i 3.41 (2018. godine). Ovaj pokazatelj ukazuje na pokrivenost

tekućih obaveza tekućim sredstvima, odnosno, da je firma u mogućnosti da ih izmiri tekućim sredstvima. Vrijednost ovog pokazatelja iznad jedan (1) znači da je kompanija u dobroj poziciji, kada je riječ o izmirenju tekućih obaveza.

Ubrzani pokazatelj je uže definisan pokazatelj likvidnosti, jer izostavlja zalihe iz tekućih sredstava, zbog toga što dio zaliha ima karakter trajno vezanih sredstava i kao takve ne mogu služiti za izmirenje tekućih obaveza. U toku istraživanja ubrzani pokazatelj je iznosio 0.99 (2015), 1.24 (2016), 0.63 (2017) i 0.72 (2018).

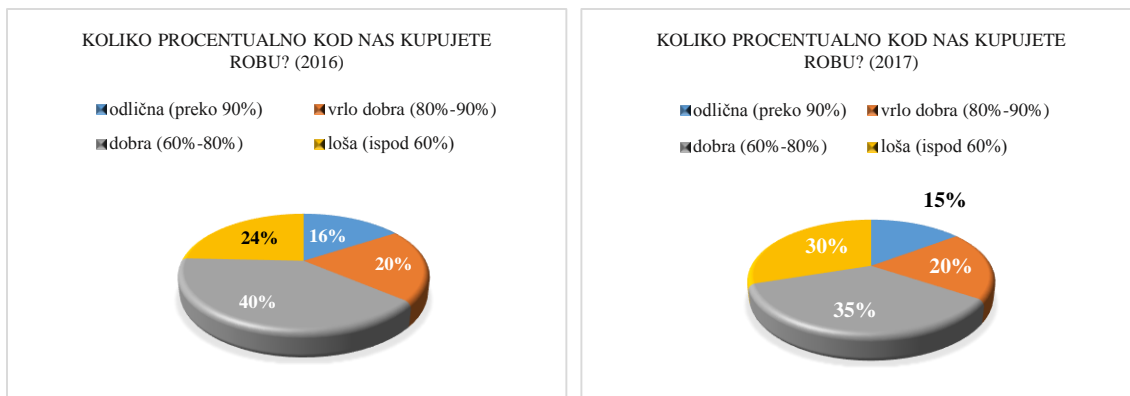
Neto marža, koja prikazuje koliki procenat prihoda ostaje kao neto rezultat nakon izmirenja svih troškova, rashoda i poreza na dobit, u posmatranom periodu istraživanja je iznosila 9.70% (2015), 12.05% (2016), 2.31% (2017) i 4.35% (2018).

ROE je engleska skraćenica za Return on Equity (povrat na kapital), a prikazuje koliki povrat su ostvarili vlasnici ili dioničari na svoja ulaganja. Povrat na kapital je veoma značajan i iznosi 13.06% (2015), 18.83% (2016), 6.00% (2017), te 10.24% (2018), gdje pokazuje tendenciju rasta.

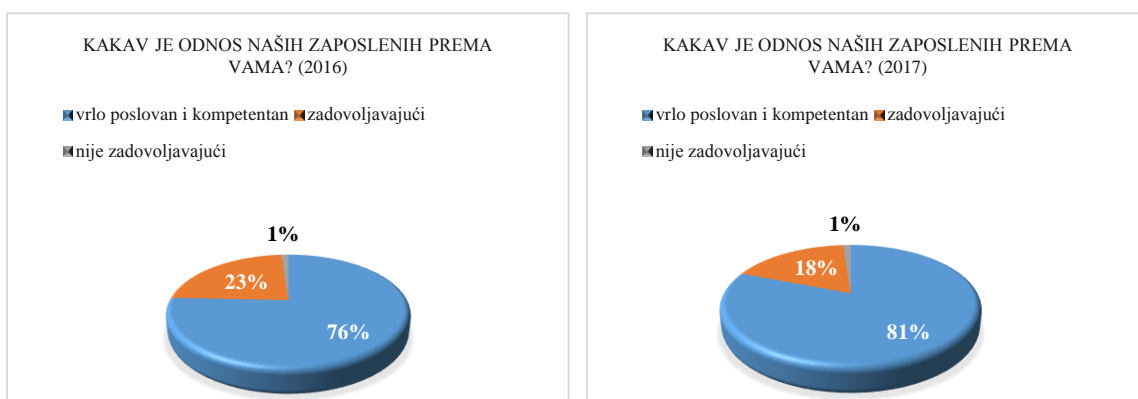
Povrat na ukupnu aktivu bilježi tendenciju rasta, osim 2017. godine, kada je i zabilježen i pad prihoda zbog već navedenih razloga. ROA je engleska skraćenica za Return on Assets (povrat na sredstva). Ovaj pokazatelj ukazuje na visinu povrata, koji je ostvaren na ukupno angažovana sredstva. ROA je 2015. godine iznosila 11.77%, godinu dana kasnije 14.54%, 2017. godine je iznosila 4.34%, a posljednje posmatrane godine istraživanja 7.24%.

Neto dobit u apsolutnom iznosu, je takođe imala rast, kao što se može vidjeti u tabeli 57, osim 2017. godine, zbog razloga, koji su ranije navedeni u ovom radu, a koji su izazvali smanjenje neto dobiti.

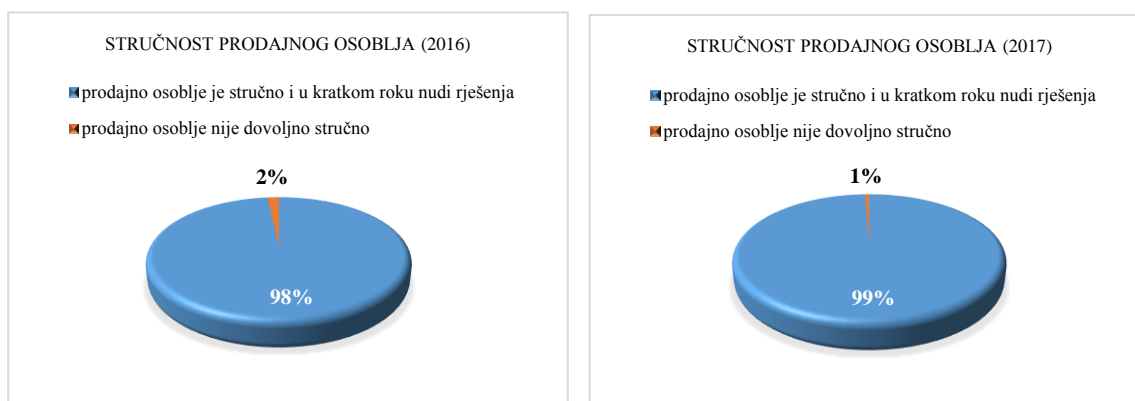
Kao i na primjeru prethodne dvije zemlje, samo kontinuiranim praćenjem kupaca (redovan kontakt sa komercijalistima na terenu, prodajnom silom u poslovnica, organizovanjem podsticajnih prodajnih akcija, te pravovremenim reagovanjem na tržišne promjene, tajni kupac (Mystery Customer i dr.) menadžment je uspio održati lojalnost profesionalnih kupaca, bez obzira na značajne probleme u poslovanju. U nastavku će biti prikazani grafikoni i poređenja za 2016. i 2017. godinu. Rezultati analiza ključnih pitanja iz upitnika, koja mogu ukazivati na nezadovoljstvo profesionalnih kupaca, nisu pokazali značajne oscilacije, kao što je prikazano u grafikonima u nastavku.



Grafikon 77. Koliko procentualno kod nas kupujete robu? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)¹⁵⁵



Grafikon 78. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)¹⁵⁶

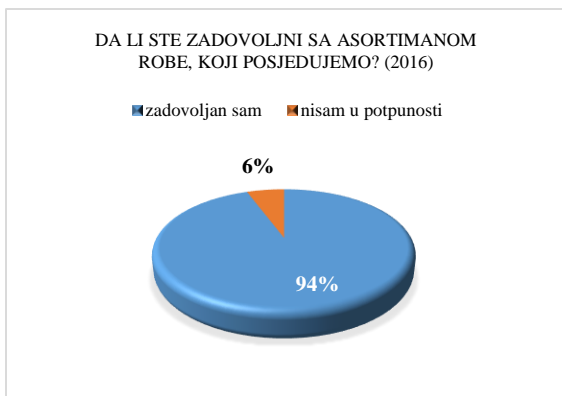


Grafikon 79. Stručnost prodajnog osoblja? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)¹⁵⁷

¹⁵⁵ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁵⁶ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

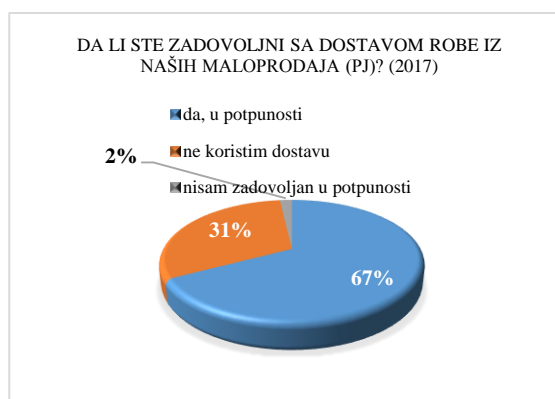
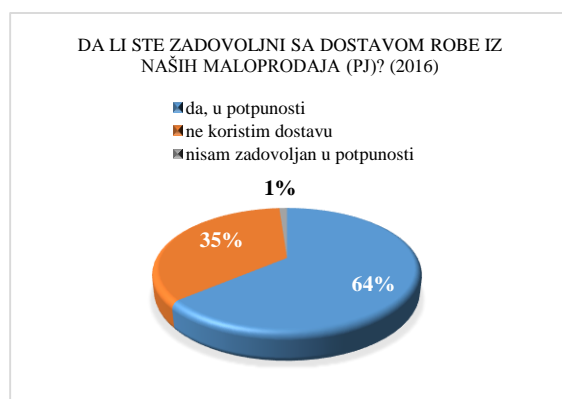
¹⁵⁷ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.



Grafikon 80. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)¹⁵⁸



Grafikon 81. Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)¹⁵⁹



Grafikon 82. Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)¹⁶⁰

¹⁵⁸ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁵⁹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁶⁰ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.



Grafikon 83. Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)¹⁶¹



Grafikon 84. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)¹⁶²

¹⁶¹ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

¹⁶² Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

ZAKLJUČAK

U prvoj fazi istraživanja, koje je sprovedeno 2015. godine, utvrđeno je da su najzadovoljniji prodajnim osobljem bili kupci iz Srbije, a u najmanjem procentu su osoblje *vrlo poslovnim i kompetentnim* procijenili kupci iz Sjeverne Makedonije. Najzadovoljniji dostavom su bili kupci iz Srbije, najnezadovoljniji su bili kupci iz Bosne i Hercegovine, dok kupci iz Sjeverne Makedonije najmanje koriste dostavu. Kupci iz Bosne i Hercegovine uglavnom kupuju robu preko 80%, tek oko 33% kupaca iz Sjeverne Makedonije kupuje robu od *AMgroup* preko 80%, a u Srbiji oko 55% kupaca kupuje preko 80% robe kod *AMgroup*. U procjeni kupaca iz različitih država omjera vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu koju plaćaju, $\chi^2(2, N = 792) = 7.183, p = 0.028$, kupci iz Bosne i Hercegovine su u nešto većem procentu nego kupci iz Srbije i Sjeverne Makedonije, procijenili ovaj omjer kao nezadovoljavajući. Kupci iz Bosne i Hercegovine i iz Srbije su u većem broju/procentu smatrali da ih komercijalisti ne trebaju obilaziti.

Kada se pogleda distribucija odgovora iz 2016. godine, odnosno II faze istraživanja, profesionalni kupci iz Sjeverne Makedonije i Srbije u značajno većem procentu nisu imali reklamacija, u odnosu na kupce iz Bosne i Hercegovine, koji su u visokom procentu procijenili rješavanje prigovora kao *brzo i korektno*. Najzadovoljniji dostavom su bili kupci iz Bosne i Hercegovine, ali i najnezadovoljniji, dok kupci iz Sjeverne Makedonije najmanje koriste dostavu. Kupci iz Srbije takođe manje koriste dostavu (procentualno manje nego 2015. godine). Kupci iz Bosne i Hercegovine su u nešto većem procentu nego kupci iz Srbije i Sjeverne Makedonije procijenili ovaj omjer kao nezadovoljavajući. Kupci iz Bosne i Hercegovine i Srbije su u većem broju/procentu smatrali da ih komercijalisti ne trebaju obilaziti, što je istovjetno, kao i sa prethodnom posmatranom godinom (2015).

Distribucija odgovora iz sljedeće faze istraživanja (III faza, 2017. godina), može se zaključiti da profesionalni kupci iz Sjeverne Makedonije i Srbije u značajno većem procentu nisu imali reklamacija, u odnosu na kupce iz Bosne i Hercegovine, koji su u visokom procentu procijenili rješavanje prigovora kao *brzo i korektno*. Najzadovoljniji dostavom su bili kupci iz Srbije, zatim iz Bosne i Hercegovine, ali su oni bili i najnezadovoljniji, dok kupci iz Sjeverne Makedonije najmanje koriste dostavu. Kupci iz Bosne i Hercegovine uglavnom kupuju robu preko 80% (njih oko 65%), oko 36% kupaca

iz Sjeverne Makedonije kupuje robu od *AMgroup* preko 80%, a u Srbiji oko 62% kupaca kupuje preko 80% robe kod *AMgroup*. Kupci iz Bosne i Hercegovine su u nešto većem procentu nego kupci iz Srbije i Sjeverne Makedonije procijenili ovaj omjer kao nezadovoljavajući. I ove godine su kupci iz Bosne i Hercegovine i Srbije u većem broju/procentu smarali da ih komercijalisti ne trebaju obilaziti.

Iz rezultata koji su dati za posljednju godinu istraživanja (IV faza, 2018. godina), može se vidjeti da su najzadovoljniji prodajnim osobljem bili kupci iz Srbije, a u najmanjem procentu su osoblje *vrlo poslovnim i kompetentnim* procijenili kupci iz Sjeverne Makedonije, koji su u 19.4% procijenili odnos zaposlenih kao *zadovoljavajući*. Postotak nezadovoljnih je zanemarljiv. Najnezadovoljniji asortimanom robe su bili kupci iz Bosne i Hercegovine i Srbije. Analizirajući distribuciju odgovora, kupci iz Sjeverne Makedonije u značajno većem procentu nisu imali reklamacija u odnosu na kupce iz Bosne i Hercegovine i Srbije, koji su u visokom procentu procijenili rješavanje prigovora kao *brzo i korektno*. Najzadovoljniji dostavom su bili kupci iz Bosne i Hercegovine, dok kupci iz Sjeverne Makedonije najmanje koriste dostavu. Broj nezadovoljnih je zanemarljiv. Kupci iz Bosne i Hercegovine uglavnom kupuju robu preko 80% (njih oko 68%), oko 40% kupaca iz Sjeverne Makedonije kupuje robu od *AMgroup* preko 80%, a u Srbiji oko 57% kupaca kupuje preko 80% robe kod *AMgroup*. Kupci iz Bosne i Hercegovine i Sjeverne Makedonije su u nešto većem procentu nego kupci iz Srbije procijenili ovaj omjer kao nezadovoljavajući.

Iz binarne logističke regresije može se vidjeti da su odnos zaposlenih, zadovoljstvo asortimanom robe, kao i omjer kvaliteta cijene, statistički značajni u modelu predviđanja. Stručnost osoblja ne učestvuje statistički u modelu.

Shodno istraživanju, primjenjujući binarnu logističku regresiju, na primjeru Bosne i Hercegovine se takođe može vidjeti da *odnos zaposlenih* ($p=0.000$), *zadovoljstvo asortimanom robe* ($p=0.000$), kao i *omjer kvaliteta za cijenu* ($p=0.050$), statistički značajno učestvuju u modelu predikcije, da li će kupci biti nezadovoljni rješavanjem reklamacija, dok *stručnost osoblja* ne učestvuje statistički značajno u modelu ($p=0.432$). Za kupce koji *odnos zaposlenih* procjenjuju kompetentnim, vjerovatnoća je za 3.533 puta veća da će biti zadovoljni rješavanjem reklamacija, nego za one koji su taj odnos procijenili *nezadovoljavajućim*. Takođe, za kupce koji su zadovoljni asortimanom robe vjerovatnoća

je za 5.128 puta veća da će biti zadovoljni rješavanjem reklamacija, nego kod onih koji su asortiman robe procijenili *nezadovoljavajućim* (ne u potpunosti). Za kupce koji *omjer cijene i kvaliteta* smatraju *zadovoljavajućim*, vjerovatnoća je za 2.369 puta veća da će biti zadovoljni rješavanjem reklamacija, nego za one koji ovaj omjer smatraju *nezadovoljavajućim*.

Iz istraživanja profesionalnih kupaca iz Srbije, može se vidjeti da jedino varijabla *odnos zaposlenih* ($p=0,000$) statistički značajno učestvuje u modelu predikcije da li će kupci biti nezadovoljni rješavanjem reklamacija, dok ostale determinante, kao što su *zadovoljstvo asortimanom robe* ($p=0.898$), *stručnost osoblja* ($p=0.679$), kao i *omjer cijene i vrijednosti kupljene robe* ($p=583$), ne učestvuju statistički značajno u modelu. Za kupce koji *odnos zaposlenih* procjenjuju kompetentnim vjerovatnoća je za 4.899 puta veća da će biti zadovoljni rješavanjem reklamacija nego oni koji su odnos osoblja procijenili *nezadovoljavajućim*. Na osnovu analize prikupljenih podataka istraživanja kupaca u Sjevernoj Makedoniji u svim valovima iteracijama istraživanja, a na osnovu rezultata, može se zaključiti da ni jedna varijabla statistički značajno ne učestvuju u modelu predikcije da li će kupci biti nezadovoljni rješavanjem reklamacija.

Takođe, istraživanje je pokazalo da kupci, koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija, odnosno prigovora, u znatno većem procentu ocjenjuju odnos zaposlenih prema njima kao *nezadovoljavajući*, ali i *zadovoljavajući* u odnosu na one koji su imali pozitivno iskustvo u rješavanju prigovora odnosno reklamacija. Takođe, kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija u znatno većem procentu nisu bili zadovoljni ni asortimanom robe. Takođe vjeruju da omjer cijene i kvaliteta nije zadovoljavajući, u znatno većem procentu.

Iz analize uslova i načina poslovanja porodičnih firmi u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji u godinama istraživanja, poslovnog i strateškog planiranja i tranzicija, odnosno smjena generacija u porodičnim firmama, kao i internih odnosa i perspektive zaposlenih u kontekstu osnivača/vlasnika porodičnih firmi, mogu se izvesti zaključci, koji su dati u nastavku rada.

Vlasnici porodičnih firmi u Bosni i Hercegovini kao jedan od najvećih poslovnih izazova s kojima se susreću navode visoke obaveze prema državi i pronalazak kvalitetne radne snage. Menadžment i vlasnici porodičnih firmi u Srbiji, kao najveće poslovne izazove

navode Pronalazak kvalitetne radne snage i visoke troškove istih, kao i visoke obaveze prema državi. U BJRM (Sjeverna Makedonija) menadžment i vlasnici porodičnih firmi, kao jedan od najvećih problema u poslovanju označili su takođe visoke obaveze prema državi, težak pronalazak kvalitetnog i kompetentnog kadra, jaku inostranu i domaću konkurenciju, te različite oblike birokratskih (administrativnih) troškova.

Četvrtinu porodičnih firmi iz istraživanja u Bosni i Hercegovini vodi druga generacija vlasnika, dok je takvih porodičnih firmi, gdje je sprovedena smjena generacija u Srbiji i BJRM (Sjeverna Makedonija) skoro trećina.

U narednih godinu dana najveći broj preduzeća iz Bosne i Hercegovine, njih pola, imalo je plan da raste, dok je petina ispitanih nastojalo da preživi i nastavi sa funkcionisanjem. Svako četvrto preduzeće planiralo je konsolidaciju. Tri četvrtine firmi u Srbiji u narednih godinu dana planiralo je rast i ekspanziju poslovanja, dok konsolidaciju očekuje 12.2%. Svako deseto preduzeće će pokušati da preživi sljedeću godinu. 40% porodičnih firmi iz BJRM (Sjeverna Makedonija) u narednih godinu dana je planiralo rast i ekspanziju, dok njih gotovo trećinu planirano poslovanje u narednih 12 mjeseci percipira kao preživljavanje. Svaka četvrta porodična firma u BJRM (Sjeverna Makedonija), njih 25.5%, je poslovanje u sljedećih 12 mjeseci vidjelo kao konsolidaciju.

Iz istraživanja porodičnih firmi u Bosni Hercegovini, primjetno je da je nasljednik firme poznat kod gotovo pola vlasnika firmi, dok kod 37.2% nije poznat. 9.6% ispitanika u Bosni i Hercegovini je odgovorilo da ne zna da li je poznat nasljednik firme. Tri četvrtine vlasnika porodičnih firmi u Srbiji je potpuno sigurno da će se sljedeća generacija u porodici uključiti u biznis, dok četvrtina nema još jasan stav o tome. Da se članovi porodice neće priključiti porodičnom biznisu smatra 7.6% ispitanika. Gotovo polovina vlasnika porodičnih firmi iz BJRM (Sjeverna Makedonija) očekuje od svojih potomaka da se aktivno uključe u porodični biznis, dok ih 38% nema još uvijek jasan stav po ovom pitanju.

Ispitanici iz Bosne i Hercegovine su više bili zadovoljni odnosom Vlade Republike Srpske prema domaćim porodičnim firmama, nego Vladom Federacije BiH, dok su najviše zadovoljni odnosom opštinskih vlasti prema njima. Najveći broj ispitanika iz Bosne i Hercegovine, njih 69.9%, smatralo je da vlast ne preduzima mjere, koje bi poboljšale uslove za uspješnije poslovanje njihove firme, dok je 7.1% ispitanika smatralo da vlast preduzima određene mjere. Najveći broj ispitanika u Srbiji (80.2%) smatra da državni

organi ne kreiraju posebne mjere sa ciljem unapređenja poslovanja porodičnih firmi, dok je 15.3% odgovorilo sa *ne znam*. Primjetno je da su vlasnici porodičnih firmi u Makedoniji izrazito nezadovoljni ili uglavnom nezadovoljni saradnjom kako sa Privrednom Komorom Makedonije, tako i sa saradnjom sa Vladom, te na kraju i sa lokalnim samoupravama u opštinama/gradovima u kojima njihove firme posluju.

Rezultati istraživanja su pokazali da porodične firme u Bosni Hercegovini u narednom periodu akcenat u svom poslovanju stavljaju najviše na unapređenje: prodaje, proizvodnju, ljudske resurse i edukaciju, ali i marketing (12.2%). Najveći broj porodičnih firmi iz Srbije u narednih godinu dana planiralo je da ulaže u: unapređenje ljudskih resursa, prodaju, proizvodnju i marketing. Rezultati istraživanja pokazali su da porodične firme u Makedoniji u najvećoj mjeri pokazuju sklonost ka ulaganju u unapređenje prodaje, obrazovanje zaposlenog kadra, te da obraćaju pažnju na vidove akcija koje se mogu okarakterisati kao društveno odgovorno poslovanje.

Na osnovu navedenih zadataka i ciljeva istraživanja, biće predstavljene postavljene hipoteze i rezultati njihovog testiranja.

Hipoteza H1 je djelimično potvrđena. Kvalitet usluga je u direktnoj povezanosti sa zadovoljstvom kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u pogledu njihovog zadovoljstva, u odnosu na zemlju ispitivanja (Bosna i Hercegovina, Republika Srbija, Republika Sjeverna Makedonija), ali i posmatrane godine (2015, 2016, 2017, 2018). Statistički značajna razlika se u I fazi istraživanja javlja kod varijable *Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?*, takođe kod varijable *Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?*; *Koliko procentualno kod nas kupujete robu?*; *Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?*; *Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?* (Tabela 9).

U II fazi istraživanja, statistička značajnost se javlja kod varijabli *Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija*; *Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?*; *Koliko procentualno kod nas kupujete robu?*; *Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?*; *Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?* (Tabela 10).

U III fazi istraživanja, koja je sprovedena 2017. godine, takođe postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u pogledu njihovog zadovoljstva, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i varijable *Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija; Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?; Koliko procentualno kod nas kupujete robu?; Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?; Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom?* (Tabela 11).

Iz tabele 12, u kojoj su predstavljeni rezultati istraživanja za 2018. godinu, može se vidjeti da se javlja statistički značajna razlika između ispitanika, u pogledu njihovog zadovoljstva, u odnosu na zemlju ispitivanja od varijabli *Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?; Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?; Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija; Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?; Koliko procentualno kod nas kupujete robu?; Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?* Varijable, koje su direktno povezane sa uslugom, gdje su ispitanici ocjenjivali odnos zaposlenih prema njima, uslugu rješavanja prigovora, odnosno reklamacija, samu stručnost prodajnog osoblja, zadovoljstvo dostavom i posjetama komercijalista, nisu u svim posmatranim godinama i obuhvaćenim zemljama u istraživanju, pokazivale statistički značajnu razliku među ispitanicima.

Hipoteza H2 je potvrđena. Kvalitet usluga je u direktnoj vezi sa lojalnošću profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u pogledu njihove lojalnosti, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine. Kroz sve četiri godine istraživanja i tri posmatrane zemlje, javlja se statistički značajna razlika kod varijable *Koliko procentualno kod nas kupujete robu?* (Tabele 9, 10, 11, 12).

Hipoteza H3 je potvrđena. Zadovoljstvo kupaca ima pozitivan efekat na lojalnost profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva ispitanika i pozitivnog efekta zadovoljstva na njihovu lojalnost. Statistički značajna razlika se javlja u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatranu godinu. U daljim detaljnijim analizama i tabeli 48, mogu se vidjeti izdvojene varijable prema njihovoj važnosti u modelu. Kod kupaca iz Bosne i Hercegovine, za period od četiri godine, tokom kojih je sprovedeno

istraživanje, od varijabli koje su uvrštene u model, asortiman robe, zadovoljstvo dostavom i omjer cijene i kvaliteta proizvoda, statistički značajno utiču odnosno učestvuju u prediktorskom modelu lojalnosti kupaca. Ove varijable čine 83.9% važnosti u prediktorskom modelu. Iste varijable, a i najvažnije, sa najvećim procentom važnosti (kolona *importance*) su: asortiman robe 29%, zadovoljstvo dostavom robe 23.5% i najviše - omjer cijene i kvaliteta 31.4%. Tokom četiri godine sprovođenja istraživanja, od varijabli koje su uvrštene u model, zadovoljstvo dostavom i fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija profesionalnih kupaca iz Srbije, statistički značajno utiču u prediktorskom modelu lojalnosti kupaca. Ove varijable čine 73.7% važnosti u prediktorskom modelu. Pomenute varijable su najvažnije i sa najvećim procentom važnosti (kolona *importance*): zadovoljstvo dostavom robe 50.4% i fleksibilnost u rješavanju prigovora 23.3%. Dodatno, kada se pogleda kolona *Part*, ona daje procenat (%) relativne važnosti odnosno procenat (%) učešća u promjeni za svakog prediktora u odnosu na ukupno učešće u promjeni tj. predikciji lojalnosti. Tako da vidimo da *zadovoljstvo dostavom robe* učestvuje sa 13.3%, a *fleksibilnost u rješavanju problema* sa 8.3%.

Kod kupaca iz Sjeverne Makedonije, tokom četiri godine sprovođenja istraživanja, od varijabli koje su uvrštene u model, zadovoljstvo dostavom, omjer cijene i kvaliteta proizvoda, te fleksibilnost u rješavanju prigovora-reklamacija statistički značajno utiču, odnosno učestvuju u prediktorskom modelu lojalnosti kupaca. Ove varijable čine 83% važnosti u prediktorskom modelu. Iste varijable su i najvažnije sa najvećim procentom važnosti (kolona *importance*): zadovoljstvo dostavom robe 14.8%, omjer cijene i kvaliteta 7.7% i fleksibilnost u rješavanju prigovora 60.5%. Iz tabele 53 se vidi procentualno učešće varijabli u modelu: *zadovoljstvo dostavom robe* sa 8.3%, *omjer cijene i kvaliteta* sa 6.5% i *fleksibilnost u rješavanju problema* sa 18%.

Hipoteza H4 je potvrđena. Velike promjene u distributivno-prodajnoj mreži, praćene novim uslugama, uzrokuje smanjenje lojalnosti profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine (Tabele 9, 10, 11, 12). Kao što je već navedeno, broj zaposlenih u *AMgroup* se, u posmatranom periodu istraživanja, povećao sa 102 na 276, a otvoreno je 16 novih maloprodaja (poslovnih jedinica), dok su neke postojeće poslovne jedinice premještene u

nove i veće objekte. Takođe, otvorena su dva nova skladišta, a dva postojeća su proširena. U Bosni i Hercegovini je otvorena nova veleprodaja, urađena je implementacija dva softverska rješenja integrisana u jedan ERP (Enterprise Resource Planning): NAV (Microsoft Dynamics NAV) za menadžment kompanije i LS (LS Retail) za maloprodaju, zajedno sa VMS sistemom (Warehouse Management System - sistem upravljanja skladištima), veb šopom (Web Shop - internet prodaja) i programom lojalnosti (Red Spot), koji omogućavaju praćenje cijena proizvoda na tržištu, sa ciljem prevencije reakcija na mogući damping. U distribuciji su napravljene velike logističke promjene i usavršeni su novi kanali prodaje, tako da se osim komercijalne prodaje, prodaje u maloprodaji i veleprodajnim objektima, vrši i prodaja putem interneta. Sve navedene promjene su uticale na udio kupovine profesionalnih kupaca kod *AMgroup*, te su tako, uslijed nezadovoljstva počeli kupovati i kod konkurencije. Nivo kupaca, koji su svoju kupovinu u *AMgroup* ocijenili kao odličnu, jer u ovoj kompaniji kupuju preko 90% (od svoje ukupne kupovine), varira tokom godina ispitivanja, te od procentualnog učešća od 27.4%, koja je ostvarena u I fazi istraživanja (2015) (ukupno 217 ispitanika), sljedeće godine bilježi 34.8% (278 ispitanika). 2017. godine, procentualno učešće je iznosilo 34.4%, (275 ispitanika). U IV fazi istraživanja se 312 ispitanika izjasnilo da je njihova kupovina preko 90%. U istom posmatranom periodu broj ispitanika, koji su kupovinu ocijenili kao loše/ispod 60%) u II fazi istraživanja bilježi najmanje procentualno učešće (11.8%), dok je njihovo procentualno učešće najveće upravo 2018. godine, kada je i broj kupaca koji kupuju preko 90%, takođe bio najveći (35.5%), dok se broj profesionalnih kupaca, koji su se izjasnili da je njihova kupovina vrlo dobra/80%-90% i dobra/ 60%-80%, u posmatranoj godini, smanjio..

Alternativna hipoteza H5 je potvrđena. Promjene u prodajnoj mreži, koje prate zapošljavanje novog prodajnog osoblja, kojem nije obezbijedena adekvatna obuka, direktno utiče na zadovoljstvo kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine. Kupci koji nisu bili zadovoljni rješavanjem reklamacija u značajno većem procentu su odnos zaposlenih ocijenili kao *nezadovoljavajući*, odnosno *zadovoljavajući* u odnosu na one, koji su imali pozitivno iskustvo sa rješavanjem reklamacija (Tabela 24, 30). Kupci koji nisu bili

zadovoljni rješavanjem reklamacija, značajno više su stručnost zaposlenih ocijenili kao *nedovoljno stručni* u odnosu na one koji su imali pozitivno iskustvo sa rješavanjem reklamacija (Tabela 26, 32).

Hipoteza H6 je djelimično potvrđena. Različite varijable utiču na lojalnost profesionalnih kupaca, u zavisnosti od zemlje, u kojoj je istraživanje sprovedeno. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine. Iz tabele 29 se takođe može vidjeti da *odnos zaposlenih* ($p=0.000$), *zadovoljstvo asortimanom robe* ($p=0.000$), kao i *omjer kvaliteta za cijenu* ($p=0.050$), statistički značajno učestvuju u modelu predikcije, da li će kupci biti nezadovoljni rješavanjem reklamacija, dok *stručnost osoblja* ne učestvuje statistički značajno u modelu ($p=0.432$). Iz tabele 35 može se vidjeti da jedino varijabla *odnos zaposlenih* ($p=0,000$) statistički značajno učestvuje u modelu predikcije da li će kupci iz Srbije biti nezadovoljni rješavanjem reklamacija, dok ostale determinante, kao što su *zadovoljstvo asortimanom robe* ($p=0.898$), *stručnost osoblja* ($p=0.679$), kao i *omjer cijene i vrijednosti kupljene robe* ($p=583$), ne učestvuju statistički značajno u modelu. Iz tabele 41 se vidi da ne postoji statistička značajna razlika u nivou zadovoljstva stručnošću zaposlenih prema kupcima kod kupaca koji su bili zadovoljni rješavanjem reklamacija ili ih nisu imali, u odnosu na one koji su nezadovoljni rješavanjem reklamacija, $\chi^2(1, N = 800) = 0,035, p = 0.851$.

U nastavku rada prikazana je tabela hipoteza i rezultata njihovog testiranja (Tabela 58).

Date su preporuke da se u budućnosti upitnik dopuni i drugim segmentima poslovanja, a koji su usmjereni na kupce, pokušati ispitati navike i ponašanja kupaca generalno i šta im je važno naspram onog čime su zadovoljni, te proširiti skale zadovoljstva na Likertovu skalu sa više stepeni, kako bi se napravila jača distinkcija u nivou zadovoljstva pojedinim aspektima poslovanja usmjerenih na kupce i njihovo zadržavanje.

Tabela 58. Prikaz hipoteza i rezultata testiranja hipoteza¹⁶³

Oznaka	Hipoteza	Rezultat
Hipoteza H1	Kvalitet usluga je u direktnoj povezanosti sa zadovoljstvom kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u pogledu njihovog zadovoljstva, u odnosu na zemlju ispitivanja (Bosna i Hercegovina, Republika Srbija, Republika Sjeverna Makedonija), ali i posmatrane godine (2015, 2016, 2017, 2018).	Djelimično potvrđena
Hipoteza H2	Kvalitet usluga je u direktnoj vezi sa lojalnošću profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u pogledu njihove lojalnosti, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine.	Potvrđena
Hipoteza H3	Zadovoljstvo kupaca ima pozitivan efekat na lojalnost profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva ispitanika i pozitivnog efekta zadovoljstva na njihovu lojalnost. Statistički značajna razlika se javlja u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatranu godinu.	Potvrđena
Hipoteza H4	Velike promjene u distributivno-prodajnoj mreži, praćene novim uslugama, uzrokovat će smanjenje lojalnosti profesionalnih kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine	Potvrđena
Alternativna hipoteza H5	Promjene u prodajnoj mreži, koje prate zapošljavanje novog prodajnog osoblja, kojem nije obezbijedena adekvatna obuka, direktno utiče na zadovoljstvo kupaca. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine.	Potvrđena
Hipoteza H6	Različite varijable utiču na lojalnost profesionalnih kupaca, u zavisnosti od zemlje, u kojoj je istraživanje sprovedeno. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika, u odnosu na zemlju ispitivanja, ali i posmatrane godine	Djelimično potvrđena

¹⁶³ Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja od strane autorke rada.

Kao što je u radu objašnjeno, ova analiza se koristi za kategorijalne varijable, kakve su u istraživanju i koristi optimalno skaliranje, kada su zavisne i prediktorske varijable kombinacije nominalnih i ordinalnih varijabli, kao što je slučaj ovog istraživanja. Zavisna varijabla, lojalnost, odnosno procentualna procjena kupovine robe kod *AMgroup*, je ordinalna varijabla na skali od četiri kategorije od *ispod 60%* do *preko 90%*.

Prediktorske varijable u regresionom modelu su bile:

Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama – ordinalna varijabla tri nivoa od *nije zadovoljavajući* do *vrlo poslovan i kompetentan*; Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo – nominalna varijabla, dvije kategorije *zadovoljan sam* i *nisam u potpunosti*; Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija – nominalna varijabla, tri kategorije *brzo i kvalitetno*, *nezadovoljavajuće*, *nisam imao reklamacije*; Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ): nominalna varijabla, tri kategorije *da u potpunosti*, *nisam zadovoljan*, *ne koristim dostavu*; Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu: nominalna varijabla, dvije kategorije *zadovoljavajući* i *nezadovoljavajući*; Stručnost prodajnog osoblja: nominalna varijabla, dvije kategorije *dovoljno stručno* i *nije dovoljno stručno*; Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom: nominalna varijabla, dvije kategorije *da* i *ne*.

Studija utvrđuje da je omjer zaposlenih, zadovoljstvo asortimanom robe i omjer kvalitete za cijenu statistički značajan u modelu predviđanja da li će kupci biti nezadovoljni rješavanjem prigovora. Za klijente koji procjenjuju odnos zaposlenih prema kompetentnosti, vjerovatnoća je 3.367 puta veća nego što će biti zadovoljni rješavanjem pritužbi, u odnosu na one koji smatraju da je stav osoblja nezadovoljavajući. Za klijente koji su zadovoljni asortimanom robe, vjerovatnoća je da će 4.435 puta biti zadovoljniji rješavanjem pritužbi, u odnosu na one koji su asortiman proizvoda ocijenili nezadovoljavajućim (ne u potpunosti). Za klijente koji smatraju da je odnos cijena i kvaliteta zadovoljavajući, vjerovatnoća je 2.564 puta veća nego što će biti zadovoljni rješavanjem pritužbi, u usporedbi s onima koji smatraju da je taj omjer nezadovoljavajući. Iz dostupnih varijabli i podataka, izdvojene su one, koje u pojedinim zemljama, gdje je vršeno istraživanje mogu u budućnosti da utiču na veću lojalnost kupaca. Tako da se za Bosnu i Hercegovinu može reći da asortiman robe, dostava i omjer cijene i kvaliteta najviše

utiču na lojalnost kupaca. U Sjevernoj Makedoniji na lojalnost kupaca utiču asortiman robe, dostava i način rješavanja reklamacija, dok u Srbiji od ispitivanih varijabli dostava robe i rješavanje reklamacija, ukoliko ih uopšte i ima, imaju najveću važnost u predviđanju nivoa lojalnosti kupaca. Date su preporuke menadžmentu *AMgroup* da se, shodno rezultatima istraživanja, ubuduće posebna pažnja posveti varijablama, koje u uslužnim djelatnostima dovode do pada lojalnosti profesionalnih kupaca.

Iako gotovo sve republike bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ), danas nezavisne države, imaju slične kulturne modele, razmišljanje autorke ide u pravcu kombinovanih tržišnih karakteristika u kombinaciji sa socio-kulturnim uticajem. Potrebno je napraviti model, koji efektivno svrstava ova dva elementa u jedan, te bi se dale preporuke za novo istraživanje, koje bi moglo biti izuzetno korisno za trgovce i marketinške stručnjake.

Uzmu li se u razmatranje četiri ključne promjene u marketinškom okruženju, jasno je da poslovanje iziskuje potpuno inovativno razmišljanje, kako top menadžmenta, tako i nižih struktura. Te četiri promjene su:

1. Kupci su informisaniji nego ikad. Oni su osnaženi. Mogu pronaći gotovo sve o bilo kojem proizvodu, usluzi ili kompaniji pretraživanjem na internetu ili kontaktiranjem drugih ljudi u svojoj društvenoj mreži.
2. Kupci su sve spremniji kupovati ili vjerovati dobro poznatoj trgovačkoj marki, koja je jeftinija od oglašavane nacionalne marke.
3. Konkurenti su sposobni sve brže kopirati bilo koji novi proizvod/uslugu i na taj način skraćuju inovatoru povrat na investicije. Danas konkurentske prednosti imaju kraći rok trajanja.
4. Internet i društvene mreže su stvorile radikalno novi medij i izvor informacija, kao i nova sredstva za direktnu prodaju kupcima (Kotler, Caslione, 2009).

Marketarima je potreban novi, komplementarni način razmišljanja o novim proizvodima/uslugama, te načinima promovisanja, koji može da dovede do novih kategorija proizvoda i novih tržišta. Inovacije, koje nastaju na taj način donijeće veće šanse za profit iako i rizik može biti veći (Kotler, Trias De Bes, 2008).

Uslužno preduzeće, koje želi održati svoje poslovanje u konkurentskom okruženju, fokus poslovanja treba staviti na lojalnost korisnika. Iako je upravo lojalnost temelj uspjeha svakog uslužnog preduzeća, poznato je da je nije lako postići, ali ni održati. Iako su statistički značajne razlike na pojedinim varijablama u radu detaljno objašnjene, izvodi se zaključak da je potrebno graditi dugoročne veze sa svojim klijentima, osluškivati tržište, pratiti njihove zahtjeve, jer upravo ovo je jedan od načina da se stvaraju lojalni korisnici. Uslužno preduzeće bi trebalo da prati i mjeri zadovoljstvo kupaca jer je poznato da lojalan kupac, širi pozitivan glas o preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama. Lojalnost se ogleda i u tome što pridaje manje pažnje konkurentskim ponudama, jer su zadovoljni kupci manje osjetljivi na promjenu cijena proizvoda ili usluga. Takođe, uslužna preduzeća bi trebala posebnu pažnju obratiti na prodajno osoblje, koje je u direktnom kontaktu sa kupcima, te ulaze u direktnu interakciju sa njima, kako bi stvorili uslugu. Kvalitetna regrutacija i obuka, garant je u zadržavanju profesionalizma prema kupcima.

Pažljivo prateći finasijske pokazatelje za Bosnu i Hercegovinu, Srbiju i Sjevernu Makedoniju, kroz četiri godine istraživanja, u radu su predočene detaljne analize, koje ukazuju da je menadžment *AMgroup*, bez obzira na pad prihoda u pojedinim godinama uspio održati lojalnost profesionalnih kupaca (sa manjim odstupanjima). Da se nije pravovremeno reagovalo, problemi, koji su nastali zbog sistematske ekspanzije prodajne mreže, preseljenja pojedinih poslovnih jedinica na nove i veće lokacije, uvođenja novih usluga i zapošljavanja većeg broja prodajnog osoblja, koje nije dobilo potpunu obuku o prodaji u ovoj djelatnosti, znatnije bi uticalo na zadovoljstvo profesionalnih kupaca. Na početku rada je navedeno da se u posmatranom periodu istraživanja broj zaposlenih povećao sa 102 na 276, a otvoreno je 16 novih poslovnih jedinica, dok su neke postojeće poslovne jedinice premještene u nove i veće objekte. Otvorena su dva nova skladišta, a dva postojeća su proširena. U Bosni i Hercegovini je otvorena nova veleprodaja. Takođe, urađena je implementacija dva softverska rješenja integrisana u jedan ERP (Enterprise Resource Planning): NAV (Microsoft Dynamics NAV, nekada Microsoft Navision) za menadžment kompanije i LS (LS Retail) za maloprodaju, zajedno sa VMS sistemom (Warehouse Management System - sistem upravljanja skladištima), veb šopom (Web Shop - internet prodaja) i programom lojalnosti (Red Spot), koji omogućavaju praćenje cijena proizvoda na tržištu, sa ciljem prevencije reakcija na mogući damping. U distribuciji su

napravljene velike logističke promjene i usavršeni su novi kanali prodaje, tako da se osim komercijalne prodaje, prodaje u maloprodaji i veleprodajnim objektima, vrši i prodaja putem interneta. Takođe, Mystery Customer (tajni kupac/kupovina) se sprovodi, četiri puta godišnje na nivou kompanije, kao veoma efikasno sredstvo za mjerenje kvaliteta usluga trgovaca. Rezultati ovog istraživanja direktno se koriste za unapređenje prodaje pomenute kompanije i njenog poslovanja u ovim zemljama.

Kao što je ranije pomenuto, za potrebe ovog rada detaljno su analizirana ona pitanja, koja se direktno tiču samog uslužnog procesa, u bilo kojoj uslužnoj djelatnosti. Stoga su faktori, kao što su odnos zaposlenih prema kupcima, njihovo zadovoljstvo asortimanom robe, koji firma posjeduje, fleksibilnost u rješavanju prigovora, odnosno reklamacija, njihovo zadovoljstvo dostavom robe iz maloprodaja (PJ), stručnost prodajnog osoblja, angažovanost komercijaliste na terenu i slično, bili ključne determinante, koje su uticale na nezadovoljstvo kupaca. Kroz iskustvo u poslovanju i dugogodišnjim ispitivanjem zadovoljstva kupaca, autorka ovog rada je došla do zaključka da na nezadovoljstvo kupaca najviše utiču negativne karakteristike proizvoda ili usluge, s jedne strane, te određeni neefektivni procesi, koji traju u samom procesu pružanja usluge ili poslije njih. Rezultati istraživanja se mogu koristiti ne samo za uslužnu djelatnost, kako što je trgovina auto-dijelovima, servisnom i pratećom opremom, koja je u industrijskoj grani automobilske industrije, već i za srodne industrije u regionu, jer je riječ o zemljama, koje imaju slične ekonomske, društvene i kulturološke determinante.

Doprinos sprovedenog istraživanja od strane autorke rada je i u pogledu ponašanja kupaca iz Bosne i Hercegovine, Srbije i Sjeverne Makedonije, jer su prikazani originalni rezultati o tome kako kupci reaguju na velike promjene u distributivno-prodajnoj mreži, praćene novim uslugama i zapošljavanjem novog prodajnog osoblja, kojem nije obezbijedena adekvatna obuka. Dokazano je da sve navedeno direktno utiče na zadovoljstvo kupaca, što takođe utiče na efikasnost poslovanja.

Istraživanje istovremeno pruža značajan doprinos uvećanju naučne baze o ovoj temi u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji, odnosno značajno će povećati znanja iz oblasti ispitivanja zadovoljstva kupaca. Originalan doprinos nauci u oblasti marketinga,

ogleda se i u teoriji i u praksi, jer su detaljno tumačena istraživačkih pitanja na koje je kroz četiri godine istraživanja odgovaralo 3269 ispitanika.

Rezultati istraživanja prikazani u disertaciji su originalni doprinos autorke, kao što pokazuju i radovi koji su ili će biti objavljeni u recenziranim domaćim i inostranim časopisima.

POPIS TABELA, GRAFIKONA I SHEMATSKIH PRIKAZA

TABELE	br.str
Tabela 1. Nivoi zadovoljstva	43
Tabela 2. Nezadovoljan i zadovoljan kupac	47
Tabela 3. Poređenje vrijednosti za klijente i zadovoljstva klijenata	49
Tabela 4. Ovakve edukativno-zabavne manifestacije, koje organizuje firma „Auto Milovanović“, značajne su za unapređenje uzajamne saradnje? (Pitanje 19)	89
Tabela 5. Ukrštanje ispitanika koji su čuli za firmu Auto Milovanović prije, odnosno poslije otvaranja PJ u njihovom mjestu, sa efektima radio oglašavanja, flajerima i bilbordima	90
Tabela 6. Da li ste zainteresovani za kupovinu Weber servisne opreme (hidraulične dvostubne dizalice i dr.), koju nudimo? (Pitanje 16)	92
Tabela 7. Prednosti i nedostaci funkcionalne organizacije	101
Tabela 8. Analiza ključnih pitanja za ukupan uzorak tokom godina istraživanja	120
Tabela 9. Analiza ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za I fazu istraživanja (2015)	125
Tabela 10. Analiza ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za II fazu istraživanja (2016)	128
Tabela 11. Analiza ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za III fazu istraživanja (2017)	131
Tabela 12. Analiza ključnih pitanja u odnosu na godine istraživanja za IV fazu istraživanja (2018)	133
Tabela 13. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? * Zemlja	136
Tabela 14. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? * Zemlja	137
Tabela 15. Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora /reklamacija * Zemlja	137
Tabela 16. Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ) * Zemlja	138
Tabela 17. Stručnost prodajnog osoblja * Zemlja	139
Tabela 18. Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? * Zemlja	139

Tabela 19. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? * Zemlja	140
Tabela 20. Koliko procentualno kod nas kupujete robu? * Zemlja	140
Tabela 21. Analiza ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Bosne i Hercegovine	142
Tabela 22. Analiza ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Srbije	144
Tabela 23. Analiza ključnih pitanja po godinama istraživanja za uzorak iz Sjeverne Makedonije	147
Tabela 24. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? * rješavanje prigovora (BiH)	150
Tabela 25. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? * rješavanje prigovora (BiH)	150
Tabela 26. Stručnost prodajnog osoblja * rješavanje prigovora (BiH)	151
Tabela 27. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? * rješavanje prigovora (BiH)	152
Tabela 28. Omnibus Tests of Model Coefficients BiH	152
Tabela 29. Binarna logistička regresija – uzorak BiH	153
Tabela 30. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? * rješavanje prigovora (Srbija)	154
Tabela 31. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? * rješavanje prigovora (Srbija)	155
Tabela 32. Stručnost prodajnog osoblja * rješavanje prigovora (Srbija)	155
Tabela 33. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? * rješavanje prigovora (Srbija)	156
Tabela 34. Omnibus Tests of Model Coefficients Srbija	156
Tabela 35. Binarna logistička regresija – uzorak Srbija	157
Tabela 36. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? * rješavanje prigovora (Sjeverna Makedonija)	158
Tabela 37. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?* rješavanje prigovora (Sjeverna Makedonija)	159

Tabela 38. Stručnost prodajnog osoblja * rješavanje prigovora (Sjeverna Makedonija)	159
Tabela 39. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? * rješavanje prigovora (Sjeverna Makedonija)	160
Tabela 40. Omnibus Tests of Model Coefficients Sjeverna Makedonija	160
Tabela 41. Binarna logistička regresija – uzorak Sjeverna Makedonija	161
Tabela 42. CATREG algorithms – ANOVA Table	164
Tabela 43. CATREG - Regression for Categorical Data za cjelokupan uzorak (svi ispitanici)	164
Tabela 44. ANOVA za cjelokupan uzorak (svi ispitanici)	165
Tabela 45. Izdvojene varijable u modelu za cjelokupan uzorak (svi ispitanici)	166
Tabela 46. CATREG - Regression for Categorical Data za BiH	167
Tabela 47. ANOVA za ispitanike iz BiH	167
Tabela 48. Izdvojene varijable u modelu za istraživanje u BiH	168
Tabela 49. CATREG - Regression for Categorical Data za Republiku Srbiju	169
Tabela 50. ANOVA za ispitanike iz Republike Srbije	170
Tabela 51. Izdvojene varijable u modelu za istraživanje u Republici Srbiji	170
Tabela 52. CATREG - Regression for Categorical Data za Republiku Sjevernu Makedoniju	171
Tabela 53. ANOVA za ispitanike iz Republike Sjeverne Makedonije	172
Tabela 54. Izdvojene varijable u modelu za istraživanje u Republici Sjevernoj Makedoniji	173
Tabela 55. Finansijski pokazatelji za Bosnu i Hercegovinu u odnosu na godine istraživanja	175
Tabela 56. Finansijski pokazatelji za Republiku Srbiju u odnosu na godine istraživanja	181
Tabela 57. Finansijski pokazatelji za Republiku Sjevernu Makedoniju u odnosu na godine istraživanja	187
Tabela 58. Prikaz hipoteza i rezultata testiranja hipoteza	203

GRAFIKONI	br.str
Grafikon 1. Učešće ispitanika u istraživanju po zemljama i godinama (2015-2018)	25
Grafikon 2. Firma u kojoj radite je...? (Bosna i Hercegovina)	62
Grafikon 3. Firma u kojoj radite je...? (Srbija)	62
Grafikon 4. Firma u kojoj radite je...? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	62
Grafikon 5. Koliko godina posluje firma u kojoj radite? (Bosna i Hercegovina)	63
Grafikon 6. Koliko godina posluje firma u kojoj radite? (Srbija)	63
Grafikon 7. Koliko godina posluje firma u kojoj radite? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija – danas, Sjeverna Makedonija)	64
Grafikon 8. Koliko generacija je vodilo firmu u kojoj radite? (Bosna i Hercegovina)	64
Grafikon 9. Koliko generacija je vodilo firmu u kojoj radite? (Srbija)	64
Grafikon 10. Koliko generacija je vodilo firmu u kojoj radite? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	65
Grafikon 11. U odnosu na period od posljednje 3 godine, ove godine prihodi Vaše firme su... (Bosna i Hercegovina)	65
Grafikon 12. U odnosu na period od posljednje 3 godine, ove godine prihodi Vaše firme su... (Srbija)	66
Grafikon 13. U odnosu na period od posljednje 3 godine, ove godine prihodi Vaše firme su... (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	66
Grafikon 14. Najveći poslovni izazov s kojim se susrećete (Bosna i Hercegovina)	67
Grafikon 15. Najveći poslovni izazov s kojim se susrećete (prvi odgovor) (Srbija)	67
Grafikon 16. Najveći poslovni izazov s kojim se susrećete (drugi odgovor) (Srbija)	68
Grafikon 17. Najveći poslovni izazov s kojim se susrećete (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	69
Grafikon 18. U narednih 12 mjeseci, kojoj strategiji će težiti Vaša firma?(Bosna i Hercegovina)	69
Grafikon 19. Kakav je plan poslovanja za narednih 12 meseci? (Srbija)	70
Grafikon 20. Kakav je plan poslovanja za narednih 12 mjeseci? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	70

Grafikon 21. U koje od navedenih područja planirate najviše da ulažete kako biste poboljšali produktivnost i cjelokupnu konkurentnost Vaše firme u narednih 12 mjeseci?(Bosna i Hercegovina)	70
Grafikon 22. U koje od navedenih područja planirate najviše da ulažete kako biste poboljšali produktivnost i celokupnu konkurentnost Vaše firme u narednih 12 meseci?(Srbija)	71
Grafikon 23. U koje od navedenih područja planirate najviše da ulažete kako biste poboljšali produktivnost i cjelokupnu konkurentnost Vaše firme u narednih 12 mjeseci? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	71
Grafikon 24. Da li je poznat nasljednik firme? (Bosna i Hercegovina)	72
Grafikon 25. Da li je poznat naslednik firme? (Srbija)	72
Grafikon 26. Da li sadašnji vlasnici očekuju od sljedeće generacije da se uključe u porodični biznis? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	73
Grafikon 27. Da li na visokim pozicijama u firmi imate menadžere koji nisu dio porodice? (Bosna i Hercegovina)	73
Grafikon 28. Da li na visokim pozicijama u firmi imate menadžere koji nisu dio porodice? (Srbija)	74
Grafikon 29. Da li na visokim pozicijama u firmi imate menadžere koji nisu dio porodice? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	74
Grafikon 30. Kakvo je bilo/je Vaše iskustvo sa neporodičnim menadžerom?(Bosna i Hercegovina)	74
Grafikon 31. Kakvo je bilo/je Vaše iskustvo sa neporodičnim menadžerom?(Srbija)	75
Grafikon 32. Kakvo je bilo/je Vaše iskustvo sa neporodičnim menadžerom? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	75
Grafikon 33. Konflikti među članovima porodice oko poslovnih odluka su... (Bosna i Hercegovina)	76
Grafikon 34. Najčešći uzroci konflikta među članovima porodice oko posla? (Srbija)	76
Grafikon 35. Konflikti među članovima porodice oko poslovnih odluka su... (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	77
Grafikon 36. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Privrednom komorom Republike Srpske? (Bosna i Hercegovina)	77
Grafikon 37. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Privrednom komorom Federacije Bosne i Hercegovine? (Bosna i Hercegovina)	78

Grafikon 38. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Vanjskotrgovinskom komorom BiH?(Bosna i Hercegovina)	78
Grafikon 39. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Privrednom komorom? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	78
Grafikon 40. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Drugom Stopanskom Komorom? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	79
Grafikon 41. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Vladom Republike Srpske? (Bosna i Hercegovina)	79
Grafikon 42. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Vladom Federacije Bosne i Hercegovine? (Bosna i Hercegovina)	80
Grafikon 43. Da li ste zadovoljni saradnjom sa opštinskim vlastima? (Bosna i Hercegovina)	80
Grafikon 44. Da li ste zadovoljni saradnjom sa Vladom BJRM? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	81
Grafikon 45. Da li ste zadovoljni saradnjom sa lokalnom samoupravom? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	81
Grafikon 46. Da li trenutna vlast preduzima mjere koje bi poboljšale uslove za uspješnije poslovanje vaše firme? (Bosna i Hercegovina)	81
Grafikon 47. Da li nedostaju posebne mere državnih organa u cilju unapređenja poslovanja porodičnih firmi? (Srbija)	82
Grafikon 48. Da li trenutna vlast preduzima mjere koje bi poboljšale uslove za uspješnije poslovanje vaše firme? (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija/danas, Sjeverna Makedonija)	82
Grafikon 49. Ukrštanje ispitanika koji su čuli za firmu Auto Milovanović prije, odnosno poslije otvaranja PJ u njihovom mjestu, sa efektima radio oglašavanja, flajerima i bilbordima	91
Grafikon 50. Iz kojeg mjesta dolazite? (Pitanje 3)	93
Grafikon 51. Ostvareni prihodi u maloprodaji Doboj za period od 18.03.-09.05.2013.	94
Grafikon 52. Odgovori na pitanje „Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)	121
Grafikon 53. Odgovori na pitanje „Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)	121
Grafikon 54. Odgovori na pitanje „Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)	122

Grafikon 55. Odgovori na pitanje „Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)	122
Grafikon 56. Odgovori na pitanje „Stručnost prodajnog osoblja“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)	122
Grafikon 57. Odgovori na pitanje „Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)	123
Grafikon 58. Odgovori na pitanje „Koliko procentualno kod nas kupujete robu?“ *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)	123
Grafikon 59. Procentualno učešće ispitanika u istraživanju, u odnosu na uzorak *ukupan uzorak, sve godine istraživanja (2015-2018)	124
Grafikon 60. Procentualno učešće ispitanika u istraživanju, u odnosu na uzorak, po godinama	124
Grafikon 61. Koliko procentualno kod nas kupujete robu? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)	177
Grafikon 62. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)	178
Grafikon 63. Stručnost prodajnog osoblja? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)	178
Grafikon 64. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)	179
Grafikon 65. Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)	179
Grafikon 66. Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)	179
Grafikon 67. Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)	180
Grafikon 68. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? (2016. i 2017. godina Bosna i Hercegovina)	180
Grafikon 69. Koliko procentualno kod nas kupujete robu? (2016. i 2017. godina Srbija)	184
Grafikon 70. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? (2016. i 2017. godina Srbija)	184
Grafikon 71. Stručnost prodajnog osoblja? (2016. i 2017. godina Srbija)	184
Grafikon 72. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? (2016. i 2017. godina Srbija)	185

Grafikon 73. Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija? (2016. i 2017. godina Srbija)	185
Grafikon 74. Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? (2016. i 2017. godina Srbija)	185
Grafikon 75. Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? (2016. i 2017. godina Srbija)	186
Grafikon 76. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? (2016. i 2017. godina Srbija)	186
Grafikon 77. Koliko procentualno kod nas kupujete robu? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)	191
Grafikon 78. Kakav je odnos naših zaposlenih prema Vama? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)	191
Grafikon 79. Stručnost prodajnog osoblja? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)	191
Grafikon 80. Da li ste zadovoljni sa asortimanom robe, koji posjedujemo? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)	192
Grafikon 81. Opišite fleksibilnost u rješavanju prigovora/reklamacija? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)	192
Grafikon 82. Da li ste zadovoljni sa dostavom robe iz naših maloprodaja (PJ)? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)	192
Grafikon 83. Da li smatrate da Vas naš komercijalista treba češće obilaziti i upoznavati sa akcijskim prodajama i novim asortimanom? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)	193
Grafikon 84. Šta mislite o omjeru vrijednosti proizvoda u odnosu na cijenu? (2016. i 2017. godina Sjeverna Makedonija)	193

SHEMATSKI PRIKAZI	br.str
Shematski prikaz 1. Vrijednost isporučena kupcu	28
Shematski prikaz 2. Lanac vrijednosti, kao instrument za identifikaciju načina stvaranja veće vrijednosti za kupce	29
Shematski prikaz 3. Komponente CRM-a	38
Shematski prikaz 4. Teorija potvrde očekivanja	42
Shematski prikaz 5. Jaz između očekivane i stvarne vrijednosti	42

Shematski prikaz 6. Odgovori na nezadovoljstvo	47
Shematski prikaz 7. SERVQUAL model kao osnovna pretpostavka koncepta jaza između očekivane i dobijene vrijednosti	51
Shematski prikaz 8. Model IMK (integrisane marketing komunikacije)	59
Shematski prikaz 9. Kreiranje snage brenda (Kesić, 2003)	89
Shematski prikaz 10. Uloge, ključne vještine, uobičajene vrline i najčešće greške vođa projekta	100
Shematski prikaz 11. Funkcionalna organizacija za upravljanje projektom	101
Shematski prikaz 12. PEST analiza projekta kućnog sajma firme Auto Milovanović	103
Shematski prikaz 13. Porterovih pet konkurentskih faktora	104
Shematski prikaz 14. SWOT analiza projekta kućnog sajma Kupujte iz prve ruke	105

LITERATURA

Radovi proizašli iz doktorske disertacije

- Milovanovic, M. & Peric, N. (2019). Binary Logistic Regression as a Method of Predicting Customer Dissatisfaction in Resolving Complaints: The Case of Bosnia and Herzegovina, Serbia and Former Yugoslav Republic of Macedonia. *Quality-Access to Success Journal*, 20(173), December 2019. ISSN 1582-2559. SCImago H3 - M24 kategorija (*rad prihvaćen za objavu 04.02.2019*)
- Milovanovic, M., Peric, N., & Vujic, N. (2019). Dependence of the Quality of Services, Satisfaction and Loyalty of Professional Customers in the Auto Industry of Developing Countries: the Case of Bosnia and Herzegovina and FYROM. *World Applied Sciences Journal*, 37 (1), 01-10. ISSN 1818-4952. SCImago M24 kategorija
- Milovanović, M. (2014). Mjerenje zadovoljstva zaposlenih i njihova produktivnost u porodičnoj firmi. *IV Međunarodna konferencija „Od krize prema razvoju“*, str. 521-528. UDK 005.32:331.101.32 ISBN 978-99955-95-00-5; M33 kategorija
- Milovanović, M. (2014). Značaj organizacije kućnog sajma za porodični biznis. *Međunarodna naučno-stručna konferencija – Model za samozapošljavanje u budućnosti*, zbornik radova, str. 121-141. UDK 658:005.51]:334.772; M33 kategorija
- Milovanović, M., & Perić, N. (2013). Efekti aktivnosti unapređenja prodaje prilikom ulaska poznatog brenda na novo tržište. *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2, broj 9, str. 152-161. UDK: 339.138 COBBIS.BH-ID: 3986968 DOI: 10.7251/APE09. Pregledni rad (naučni) - Kategorisani naučni časopis u Republici Srpskoj II kategorija; M52 kategorija
- Perić, N., Milovanović, M., & Bovan, A. (2013). Primena integrisanih marketinških komunikacija u poslovanju porodičnih firmi u Republici Srpskoj. *Marketing*, 44/3, str. 274-283. UDK 658.8(497.6) ISSN 0354-3471 ISSN 2334-8364 UDC 339-658; M51 kategorija

KNJIGE

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2008). *Marketinško istraživanje*. USA: John Wiley & Sons, Inc (9. izdanje).
- Agresti, A. (1996). *An Introduction to Categorical Data Analysis*. New York: John Wiley and Sons
- Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003). *Conflict and communication in the family business*. Family Business Leadership Series No. 16. Marijeta: Family Enterprise Publishers.
- Avlijaš, R., & Avlijaš, G. (2011). *Upravljanje projektom*. Beograd: Univerzitet Singidunum
- Barnard, W., & Wallace, T. F. (1994). *The Innovation Edge: Creating Strategic Breakthroughs Using the Voice of the Customer*. Essex Junction, VT: Oliver Wight Publications.
- Blackwell, D. R., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer Behavior*. Mason, OH: Thomson/South-Western
- Brown, S.A. (1995). *What Customers Value Most*. Canada: Wiley.
- Buckingham, R. (2011). *Customer Once, Client Forever*. Washington: Kiplinger Books.
- Dimitriadis, N., & Psychogios, A. (2016). *Neuroscience for Leaders; A brain-adaptive leadership approach*. London: Kogan Page Limited.
- Connor, A. (1993). *Monitoring and Evaluation Made Easy*. London: HMSO.
- Feld, M., & Keller, L. (1998). *Project Management*. London: Open University/International Thomson Business Press.
- Goetsch D., & Davis S. (2006). *Quality Management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. 5th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Grbac, B., Dlačić, J., & First, I. (2008). *Trendovi marketinga*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- Grönroos, C. (2015). *Service management a marketing. Managing the service profit logic*. 4th Edition. West Sussex: Wiley.

- Harrison, A., & Van Hoek R. (2011). *Logistics Management & Strategy, Competing Through the Supply Chain*. 4th Edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Horine, G. (2009). *Vodič za upravljanje projektima od početka do kraja*. Zagreb: Dva i dva d.o.o.
- Hoyer, W. D., & MacInnis, D. J. (2008). *Consumer behavior*. Mason, OH: South - Western.
- Jovanović, P. (2001). *Upravljanje investicijama*. Beograd: Grafoslog.
- Jovanović, P. (2004). *Upravljanje projektima*. Beograd: Grafoslog.
- Keizner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Eighth Edition Hoboken*. New York: J. Wiley & Sons, Inc.
- Kenyon-Couvinez, D., & Ward, J. (2005). *Family Business, Key Issues*. New York: Palgrave MacMillan
- Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*. Zagreb: Opinio
- Kleim, R. L., & Ludin, I. S. (1997). *Project Management Practitioner's Handbook*. New York: AMACOM Books
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management*, 10th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1997). *Marketing: an introduction*. New York: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Kaotika; Upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima (Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence)*. Zagreb: Mate.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*, 14th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate (12. izdanje).
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin Heidelberg: Springer
- Kotler, P., & Trias De Bes, F. (2008). *Lateralni marketing; Novi putevi do uspešnih ideja (Lateral Marketing; New Techniques for Finding Breakthrough Ideas)*. Novi Sad: Asee.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga*. Beograd: Mate (četvrto evropsko izdanje na srpskom jeziku).
- Kuhn, M., & Johnson, K. (2016). *Applied Predictive Modeling*. New York: Springer

- Kumar, V., & Werner, J. R. (2005). *Customer Relationship Management a Database Approach*. New Jersey: John Wiley Inc.
- Lindstrom, M. (2009). *Brend sense*. Zagreb: M.E.P. CONSULT d.o.o.
- Maričić, B. (2010). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Ekonomski fakultet Beograd
- Marušić, M., & Vranešević, T. (2001) *Istraživanje tržišta*. Zareb: Adeco
- Mašić, B. (2007). *Strategijski menadžment proces i koncepti*. Bijeljina: Univerzitet Sinergija.
- McDonald, M. (2004). *Marketinški planovi: kako ih pripremiti, kako ih koristiti*. Zagreb: Masmmedia
- Meredith, J., & Mantel, S. (1995). *Project Management*. New York: J. Wiley & Sons, Inc.
- Milenović, B. (2008). *Principi marketinga*. (3. izdanje). Beograd: Unverzitet Braća Karić, Fakultet za trgovinu i bankarstvo.
- Milenović B., & Ratković M. (2012). *Marketing*. Sremski Karlovci: Cekom books
- Milislavljević, M. (2001). *Marketing na početku XXI veka. u: Razvoj marketinga - nove tendencije, zbornik radova*. Niš: Ekonomski fakultet
- Mittal V., & Frennea, C. (2010). *Customer Satisfaction A Strategic Review and Guidelines for Managers*. Massachusetts: Marketing Science Institute
- Müller, J., & Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa
- Müller, J., & Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosima sa korisnicima*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa
- Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne B. M. (2013). *Statistics for Business and Economics*. New Jersey: Pearson Education.
- Oliver, L. R. (1997). *Satisfaction - A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw - Hill.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Armonk, New York: M. E. Sharpe.
- Oakland, J. (2014). *Total quality Management and Operational Excellence*. 4th Edition. New York: Routledge.

- Peppers D., & Rogers M. (2004). *Managing Customer Relationship*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2008). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. Boston: McGraw Hill International Edition
- Perić, N., Krasulja, N., & Gujanica, R. (2012). *Medijske, PR i brend tendencije*. (2. dopunjeno izdanje) Beograd: Synopsis i Čigoja štampa
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press (elektronsko izdanje).
- Poza, E. (2010). *Family Business*, 3rd ed. Mejsan: South-Western Cengage Learning.
- Ries, A., & Ries L. (1998). *The 22 Immutable laws of Branding*. Canada: Harper Collins Canada, Limited
- Robinson, S., & Etherington, L. (2006). *What do customers want? In: Customer Loyalty*. London: Palgrave Macmillan.
- Samjuelson, P. A., & Nordhaus, V. D. (2007). *Ekonomija*. Zagreb: Mate (18. izdanje).
- Schiffman L. G., & Kanuk L. L. (2004). *Ponašanje potrošača*, Zagreb: Mate.
- Solomon, M. R. (2015). *Consumer Behavior-Buying, Having and Being*. Harlow, Essex, England: Pearson
- Swift, R. S. (2000). *Accelrating Customer Relationships*. New York: Prentice Hall PTR.
- Van der Kooij, A. J., & Meulman, J. J. (2006). *Prediction Accuracy of Regression with Optimal Scaling Transformations: The .632 Bootstrap with CATREG*.
- Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata (Managing customer satisfaction)*. Zagreb: Golden marketing.
- Vukadinović, P., & Jović, S. (2012). *Investicije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Živković, R. (2011). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer - Verlag.
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Malden: Blackwell Publishers, Inc.

- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12, 125-143.
- Angelis, L, Stamelos, I., & Morisio, M. (2001). Building a Software Cost Estimation Model Based on Categorical Data. In: METRICS 2001. *Proceedings of the IEEE 7th International Symposium*. England, 4-15.
- Badi, N. H. S. (2017). Asymptomatic Distribution of Goodness-of Fit Tests in Logistic Regression Model. *Open Journal of Statistics*, 7, 434-445.
- Barsky, J. D. (1992). Customer satisfaction in the hotel industry: meaning and measurement. *Hospitality Research Journal*, 16(1), 51-73.
- Boshoff, C. (2007). A psychometric assessment of E-S-QUAL: a scale to measure electronic service quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(1), 101-14.
- Carlsmith, M. J., & Aronson, E. (1963). Some Hedonic Consequences of the Confirmation and Disconfirmation of Expectations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66 (2), 151-156.
- Clemes, M. D., Gan, C., & Ren, M. (2011). Synthesizing the Effects of Service Quality, Value, and Customer Satisfaction on Behavioral Intentions in the Motel Industry: An Empirical Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), 530-568.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family – Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 351-371.
- Curassi, C. F., & Kennedy, K. N. (2002). From prisoners to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service businesses. *Journal of Service Marketing*, 16(4), 322-341.
- Deng W. J., Yeh, M. L., & Sung, M. L. (2013). A customer satisfaction index model for international tourist hotels: integrating consumption emotions into the American customer satisfaction index. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 133-140.

- Eklof, J. A., Hackl, P., & Westlund, A. (1999). On measuring interactions between customer satisfaction and financial results. *Total Quality Management*, 10(4–5), 514-522.
- Erjavec, H., Dmitrović, T., & Povalej Bržan, P. (2016). Drivers of customer satisfaction and loyalty in service industries. *Journal of Business Economics and Management*, 17(5), 810-823.
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D. M., Backhaus, C., Richelsen, V., & Blut, M. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 625-638.
- Filip, A. (2013). Complaint management: A customer satisfaction learning process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 271-275.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., Rust R. T., & Dekimpe M. G. (2010). The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth. *Journal of Marketing Research*, 47(1), 28-35
- Gale, B. T., & Buzzell, R. D. (1989). Market perceived quality: key strategic concept. *Planning Review* 17(2), 6-48.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-27.
- Greenacre, Z., Terlemez, L., & Sentürk, S. (2014). Usage as Complementary Correspondence Analysis and Logistic Regression in a Scientific Survey on Self Healing Methods. *Open Journal of Statistics*, 4, 912-920.
- Grønholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management & Business Excellence*, 11(4–6), 509-514.
- Horsky, D. (1977). Market Share Response to Advertising: An Example of Theory Testing. *Journal of Marketing Research*, 14(1), 10-21.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60-69.
- Marimon, F., Vidgen, R., Barnes, S. & Cristobal, E. (2010). Purchasing behaviour in an online supermarket: the applicability of E-S-QUAL. *International Journal of Market Research*, 52(1), 111-29.
- Micelotta, E., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197-216.
- Milovanović, M. (2014). Značaj organizacije kućnog sajma za porodični biznis. *Međunarodna naučno-stručna konferencija „Model za samozapošljavanje u budućnosti“*, zbornik radova, 121-141.
- Milovanović, M. (2014). Mjerenje zadovoljstva zaposlenih i njihova produktivnost u porodičnoj firmi. *IV Međunarodna konferencija „Od krize prema razvoju“* (Book of papers), 521-528.
- Milovanović, M., & Perić, N. (2013). Efekti aktivnosti unapređenja prodaje prilikom ulaska poznatog brenda na novo tržište. *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2, broj 9, 152-161.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Perić, N., Milovanović, M., & Bovan, A. (2013). Primena integrisanih marketinških komunikacija u poslovanju porodičnih firmi u Republici Srpskoj. *Marketing*, 44(3), 274-283.
- Peyton, R., Pitts, S., & Kamery, R. H. (2003). Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction: a review of the literature prior to the 1990's, Proceedings of the Academy of Organizational Culture. *Communication and Conflict*, 7(2), 90-123.
- Pine II, B. J., Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Ramsey, R. D. (2003). How to handle customer complaints. *The American Salesman*, 48(10), 15-20.

- Ratković, M. (2009). Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca *Marketing*, 40(4), 269–275
- Saini, A., Grewal, R., & Johnson, J. L. (2010). Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance, *Marketing Letters*, 21(4), 365-383.
- Shaker A. Zahra (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Shetty, Y. K. (1993). The quest for quality excellence: Lessons from the Malcolm Baldrige quality award. *S.A.M Advanced Management Journal*, 58(2), 34-40.
- Shirin, A., & Puth, G. (2011). Customer satisfaction, brand trust and variety seeking as determinants of brand loyalty. *African Journal of Business Management*, 5(30), 11899-11915.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- Snellman, K., & Vihtkari, T. (2003). Customer complaining behaviour in technology-based service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 217-231.
- Spreng, R. A, MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Tse, D. K., Nicosia, F. M., & Wilton, P. C. (1990). Consumer satisfaction as a process, *Psychology & Marketing* 7(3), 177-193.
- Van der Kooij, A. J., & Meulman, J. J. (2006). *Prediction Accuracy of Regression with Optimal Scaling Transformations: The .632 Bootstrap with CATREG*.
- Vasiljević, M., Perić, N., & Botorić, V. (2011). Odnosi s kupcima kao vid eksternih odnosa s javnošću, *Zbornik radova međunarodne naučne konferencije EUROBRAND 3, TQM centar*, 116-122.
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 305-320.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.

INTERNET IZVORI

<http://aktuelnosti.blc.edu.ba>

<http://automilovanovic.com>

<http://autoparts.ba>

<http://lukena-auto.com>

<http://lukena.com.mk>

<http://businessballs.com>

<http://ceir.org>

<http://connectionproject.net>

<http://ghweston.co.uk>

<http://proeduca.com>

<https://ibm.com>

OSTALI IZVORI

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition, Project Management Institute, PA, 2004 (elektronski format)

American Marketing Association, dictionary, <http://www.marketingpower.com>

Dimitriadis, N., & Venerucci, M. (September, 2017). *Apply Brain-Friendly Marketing And WIN Your Customers' Brains*. Presentation present at the Bilstein Marketing Meeting.

Milovanović M. (2011). Otvaranje nove poslovne jedinice firme "Auto Milovanović" u Gradišci. Projektni rad, Univerzitet Metropoitan, Beograd

pWC Family Business Survey (2012). *Family firm: a resilient model for the 21st century*. <http://www.pwc.com>

pWC Family, Business Survey (2012). *Scale, skills, and succession. Tackling the tipping points for family firms*, <http://www.pwc.com/fambizsurey>

Stewart, T. (1999). Project Manager No. 1 Career of the Future. Fortune Magazine.

Tomorrow's Company, Family Business Stewardship, Institute for Family Business, London, 2011.

BIOGRAFIJA

Mirjana Milovanović rođena je 14.02.1978. godine u Bihaću. Gimnaziju i *Banja Luka College* završava u Banja Luci, a zvanje mastera menadžmenta i biznisa stiče na *Univerzitetu Metropolitan* u Beogradu 2012. godine.

Na *Banja Luka College*-u angažovana je kao predavač od 2013. godine na studijskom programu *Menadžment, poslovanje i poslovna ekonomija*, na studijskom smjeru *Menadžment marketinga, trgovine i turizma*. Izvodi nastavu i vježbe iz nastavnih predmeta: *Marketing, Marketing menadžment, Međunarodni marketing, Marketing usluga, Marketinška i poslovna komunikacija, Internet marketing*.

Autor je većeg broja naučnih radova u časopisima nacionalnog i međunarodnog značaja. Učestvovala je na međunarodnim konferencijama iz oblasti marketinga, menadžmenta, istraživanja medija, odnosa sa javnošću, preduzetništva i ljudskih resursa, a bila je član i programskih odbora konferencija. Član je više naučnih i stručnih organizacija.

Dugogodišnji je direktor marketinga u porodičnoj firmi, koja posluje u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji (*Auto Milovanović/AMgroup*). Takođe, iza nje je više od 15 godina rada u elektronskim medijima, na poslovima urednika, producenta, voditelja i novinara (*Nezavisna RTV Banja Luka, TV Pink BH Company*)

Doktorand je studijskog programa doktorskih studija *Marketing menadžment, Univerziteta Metropolitan* u Beogradu.