

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Тијана (Миомир) Југовић

**СТРАТЕГИЈА УНАПРЕЂЕЊА УСЛУГЕ
БАЗИРАНА НА ИНДИКАТОРИМА
ПЕРФОРМАНСИ МАРКЕТИНШКИХ
КОМУНИКАЦИЈА**

докторска дисертација

Београд, 2022.

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Tijana (Miomir) Jugović

**STRATEGY OF SERVICE IMPROVEMENT
BASED ON INDICATORS PERFORMANCE OF
MARKETING COMMUNICATION**

Doctoral Dissertation

Belgrade, **2022.**

Ментор:

др Милица Костић-Станковић, редовни професор Универзитет у Београду,
Факултет организационих наука

Чланови Комисије:

др Милан Мартић, редовни професор
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

др Велимир Штавланин, ванредни професор
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

др Даница Лечић-Цветковић, редовни професор Универзитет у Београду,
Факултет организационих наука

др Александар Стојановић, редовни професор Универзитет у Источном
Сарајеву, Економски факултет

Датум одбране докторске дисертације: _____

Датум промоције докторске дисертације: _____

СТРАТЕГИЈА УНАПРЕЂЕЊА УСЛУГЕ БАЗИРАНА НА ИНДИКАТОРИМА ПЕРФОРМАНСИ МАРКЕТИНШКИХ КОМУНИКАЦИЈА

Апстракт

Квалитет услуге, као и стална унапређења постојећих и креирања нових услуга су предуслов успешног пословања компанија. Квалитет је један од основних знакова препознавања услуге на тржишту, односно компаније која пружа одређену услугу. С обзиром на чињеницу да је квалитет услуге примаран за опстанка и развоја компанија, све више пажње у научној и стручној литератури посвећује се мерењу квалитета услуга. Мерења перформанси услуге доприносе процени и унапређењу стратегија пословања. Ефикасни системи за мерење перформанси базирају се на подједнакој примени финансијских и нефинансијских индикатора. Имплементације система за мерење перформанси доприноси повећању релевантних информација које олакшавају процесе планирања, руковођења и контроле пословања. Избор индикатора који се користе у оквиру система за мерење перформанси је сложен процес. Индикатори морају бити усклађени са низом интерних и екстерних околности пословања, циљевима и стратегијским намерама компаније као и потребама стејкхолдера.

Применом одговарајућих методолошких поступака у оквиру истраживања креирана је листа индикатора перформанси који се примењују у услужним компанијама. Индикатори перформанси подељени су у две групе, а то су: организациони индикатори и оперативни индикатори. Групу организационих индикатора чини: финансијски индикатори, тржишни индикатори, индикатори корисника и индикатори запослених. Групу оперативних индикатора чини: индикатори услуге, цене и дистрибуције и продаје, индикатори оглашавања, индикатори унапређења продаје, индикатори личне продаје, индикатори економског публицитета, индикатори тржишних односа с јавношћу и индикатори комуникацијских активности директног маркетинга. Организациони индикатори представљају збирне вредности деловања различитих оперативних активности. У складу са наведеним организациони индикатори представљају базична мерила контроле различитих управљачких активности. Оперативни индикатори представљају различите оперативне активности које имају за циљ унапређења услуге и задовољства корисника. У оквиру овог истраживања оперативни индикатори односили су се на индикаторе маркетиншких комуникација. Развијене су групе индикатора за појединачне инструменте маркетиншких комуникација.

Јачање маркетинга у пословним системима услужних компанија утиче на јачање конкурентности и побољшава пословне исходе. Развој комуникација са постојећим и потенцијалним клијентима у услужним компанијама представља императив савременог пословања. Дефинисањем индикатора перформанси по појединачним инструментима маркетиншких комуникација, приступа се детаљној анализи, на основу које се утврђују ефекти комуникација са циљним групама. Такође, применом наведених оперативних индикатора могуће је утврдити нивое задовољства корисника испорученим услугама и одредити правце унапређења услуга у будућности. На основу емпиријског истраживања (анкетирање и студија случаја), у оквиру ове дистертације креиран је модел управљања, базиран на примени кључних организационих и оперативних индикатора. У оквиру ове дистертације дефинисане су стратегије унапређења услуга применом кључних индикатора перформанси маркетиншких комуникација.

Кључне речи: индикатори, перформансе, маркетиншке комуникације, услуга, стратегија.

Научна област: Менаџмент

Ужа научна област: Маркетинг, односи с јавношћу и мултимедијалне комуникације

THE STRATEGY OF SERVICE ADVANCEMENT BASED ON THE INDICATORS OF MARKETING COMMUNICATIONS

Abstract

The quality of service, as well as the constant improvement of existing and the creation of new services, are prerequisites for successful business. Quality is one of the basic signs of recognizing a service on the market, ie a company that provides a certain service. Given the fact that the quality of service is primary for the survival and development of companies, more and more attention in the scientific and professional literature is paid to measuring the quality of services. Performance measurements contribute to the evaluation and improvement of business strategies. Efficient performance measurement systems are based on the equal application of financial and non-financial indicators. Implementations of performance measurement systems contribute to the increase of relevant information that facilitates business planning, management and control processes. The selection of indicators used within a performance measurement system is a complex process. Indicators must be aligned with a range of internal and external business circumstances, the company's goals and strategic intentions as well as the needs of stakeholders.

By applying appropriate methodological procedures within the research, a list of performance indicators used in service companies was created. Performance indicators are divided into two groups, namely: organizational indicators and operational indicators. The group of organizational indicators consists of: financial indicators, market indicators, user indicators and employee indicators. The group of operational indicators consists of: service, price and distribution indicators, advertising indicators, sales promotion indicators, personal sales indicators, economic publicity indicators, market relations indicators and indicators of direct marketing communication activities. Organizational indicators represent the cumulative values of the action of different operational activities. In accordance with the above, organizational indicators represent the basic criteria for controlling various management activities. Operational indicators represent various operational activities in order to improve service and customer satisfaction. Within this research, operational indicators referred to marketing communication indicators. Groups of indicators have been developed for individual marketing communication instruments.

Strengthening marketing in the business systems of service companies affects the strengthening of competitiveness and improves business outcomes. The development of communications with existing and potential clients in service companies is an imperative of modern business. By defining performance indicators by individual instruments of marketing communications, a detailed analysis is approached, on the basis of which the effects of communications with target groups are determined. Also, by applying operational indicators, it is possible to determine the levels of customer satisfaction with the delivered services and determine the directions of service improvement in the future. Based on empirical research (surveys and case studies), within this dissertation, a model for service improvement was created, based on the application of marketing communication performance indicators. Within this dissertation, service improvement strategies are defined by applying key performance indicators.

Key words: indicators, performances, marketing communication, service, strategy.

Scientific field: Management and Business

Scientific sub-fields: Marketing, Public Relations and Multi-Media Communications

Породици Југовић

САДРЖАЈ

Апстракт.....	4
САДРЖАЈ	8
1. УВОД.....	11
2. ПРОБЛЕМ, ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА	13
2.1. Хипотезе истраживања	15
2.2. Структура докторске дисертације	16
3. МАРКЕТИНШКЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА УСЛУГЕ И РЕЗУЛТАТА ПОСЛОВАЊА.....	18
3.1. Развој ефективних маркетиншких комуникација	19
3.2. Планирање буџета за маркетиншке комуникације	21
3.3. Терминолошка основа инструмената маркетиншких комуникација.....	25
3.3.1. Оглашавање	26
3.3.2. Унапређење продаје	27
3.3.3. Лична продаја	28
3.3.4. Тржишни односи с јавношћу	30
3.3.5. Тришни публицитет	31
3.3.6. Комуникацијске активности директног маркетинга	32
3.3.7. Комуникацијски аспекти услуге	34
3.3.8. Комуникацијски аспекти цене	35
3.3.9. Комуникацијски аспекти дистрибуције и продаје	37
4. ИНДИКАТОРИ ПЕРФОРМАНСИ.....	39
4.1. Терминолошка основа индикатора перформанси	39
4.2. Идентификација индикатора перформанси у услужним компанијама.....	42
4.3. Типологија индикатора перформанси	43
4.4. Фазе идентификације индикатора перформанси	46
4.5. Сврха примене индикатора перформанси маркетиншких комуникација.....	48
4.6. Унапређење вредновања система за мерење индикатора перформанси маркетиншких комуникација	49
5. ОРГАНИЗАЦИОНИ ИНДИКАТОРИ ПЕРФОРМАНСИ	53
5.1. Финансијски индикатори перформанси.....	55
5.2. Тржишни индикатори перформанси	61
5.3. Индикатори перформанси корисника	68
5.4. Индикатори перформанси запослених	77

6. ОПЕРАТИВНИ ИНДИКАТОРИ ПЕРФОРМАНСИ.....	86
6.1. Индикатори перформанси оглашавања.....	86
6.2. Индикатори перформанси унапређења продаје	95
6.3. Индикатори перформанси личне продаје	98
6.4. Индикатори перформанси тржишних односа с јавношћу.....	100
6.5. Индикатори перформанси комуникацијских активности директног маркетинга	102
6.6. Индикатори перформанси услуге	106
6.7. Индикатори перформанси цене	111
6.8. Индикатори перформанси дистрибуције и продаје	115
7. УТИЦАЈ КВАЛИТЕТА ПОСТПРОДАЈНИХ УСЛУГА НА ПЕРФОРМАНСЕ ПОСЛОВАЊА	118
7.1. Специфичности мерења постпродајних услуга	119
7.2. Квалитет, задовољство, лојалност корисника и перформансе пословања	121
8. УТИЦАЈ ИНТЕРНИХ И ЕКСТЕРНИХ ФАКТОРА НА ПРИМЕНУ ИНДИКАТОРА ПЕРФОРМАНСИ МАРКЕТИНШКИХ КОМУНИКАЦИЈА	129
9. МОДЕЛ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ УСЛУГА БАЗИРАН НА ПРИМЕНИ ИНДИКАТОРА ПЕРФОРМАНСИ.....	133
9.1. Стратегије унапређења услуга базиране на примени индикатора перформанси	136
10. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ	141
10.1. Емпиријска истраживања о примени индикатора перформанси у хотелској индустрији	141
10.2. Дефинисање тока истраживања	142
10.3. Формирање анкетног упитника	143
10.4. Резултати спроведеног истраживања	146
10.5. Студија случаја – апартохотел „Вучко“	176
10.5.1. Финансијски индикатори перформанси.....	177
10.5.2. Тржишни индикатори перформанси	181
10.5.3. Индикатори перформанси корисника	184
10.5.4. Индикатори перформанси запослених	189
10.5.5. Индикатори перформанси маркетиншких комуникација	193
10.5.6. Индикатори перформанси оглашавања.....	194
10.5.7. Индикатори перформанси личне продаје	196
10.5.8. Индикатори перформанси унапређења продаје	197
10.5.9. Индикатори перформанси тржишних односа с јавношћу.....	198
10.5.10. Индикатори перформанси комуникацијске активности директног маркетинга	198
10.5.11. Индикатори перформанси услуге	199

10.5.12. Индикатори перформанси цене	200
10.5.13. Индикатори перформанси дистрибуције	202
10.6.Анализа перформанси примењених индикатора маркетиншких комуникација – Апартхотела „Вучко“	203
11. ЗАКЉУЧАК.....	207
ЛИТЕРАТУРА.....	213
ПРИЛОЗИ	225

1. УВОД

Квалитет је данас основ пословања услужних компанија, било да је реч о профитној или непрофитној услужној компанији, односно малој, средњој или великој услужној компанији (Велимировић, 2016). Квалитет се у свету сматра најзначајнијим феноменом савременог друштва, са трајним трендом наглашавања његовог значаја (Максимовић и др., 2017). С обзиром на наведено значај квалитета услуге посебно је исказан у савременом пословном окружењу, које карактерише све већа конкуренција, боља информисаност корисника и све већа доступност услуга. Од нивоа испорученог квалитета услуге корисницима зависиће трајање и успех компаније (Phillips, 2005). Појам квалитета услуге се временом мењао и надограђивао, пратећи укупан развој друштва. Спознајући значај појма квалитета, многи теоретичари покушали су да формулишу јединствену дефиницију квалитета. Према мишљењу Дејвида Гарвина са Хардварда, заједничка и значајна ставка различитих дефиниција квалитета је то да крајњи и најважнији суд о квалитету услуге дају клијенти (Маринковић и Сенић, 2012). Данас се најчешће говори о двије димензије квалитета услуге: техничкој и функционалној (Grönroos, 2000). Технички квалитет услуге односи се на резултате пружене услуге, а функционали квалитет на процес пружања услуге.

Компаније транзицијских земаља теже да задовоље потребе својих клијената кроз пружање што квалитетније услуге уз што ниже цене. Сагледавајући кључни критеријум квалитет/цена у транзицијским економијама може се закључити да и на домаћем тржишту најбоље послују компаније које нуде најбољи квалитет уз најприступачнију цену, што упућује на потребу рационализације трошкова са што већом ефикасношћу и ефикасношћу услуга (Велимировић, 2016). Да би могле вршити стална унапређења услуга од којих зависи, не само развој компанија, већ и опстанак на тржишту, неопходно је утврдити стање остварених перформанси, а затим одредити правце деловања у будућности. Стање перформанси се утврђује мерењем и анализом различитих индикатора. Велике светске компаније креирају системе за мерење перформанси како би сагледале тренутно стање и одредиле правце будућих деловања (Walmart, (Timilsina), 2015). Применом различитих финансијских и нефинансијских индикатора у оквиру система за мерење перформанси омогућује се висок ниво поузданости и конзистентности у оквиру процеса одлучивања и контроле пословања (Rust et al., 2002; Farris et al., 2014; Pnevmatikoudi & Stavrinoudis 2016). Неопходно је нагласити да сви индикатори немају подједнаку вредност и значај у управљању, али их је неопходно користити у циљу креирања свеобухватне и прецизне слике о пословању компанија. Такође, неки од индикатора имају за циљ синергетско појачавање вредности другог индикатора који је кључан за одлучивање. Могуће су и ситуације када се индикатори синергетски не појачавају, већ су у супротности. Различита истраживања наглашавају да су и такве информације корисне за компаније јер омогућавају посматрање остварених перформанси из различитих перспектива (Malichova, et al., 2017; Onuferová et al., 2020).

У оквиру овог истраживања индикатори су подељени на оперативне и организационе индикаторе. У оквиру и организационих и оперативних индикатора заступљена су и финансијска и нефинансијска мерила. Ефикасни системи за мерење перформанси поред подједнаког уважавања финансијских и нефинансијских мерила, морају омогућити и контролну пословних резултата и унапређење пословних процеса. У оквиру овог истраживања, организациони индикатори омогућавају контролу пословних резултата, а оперативни индикатори омогућавају унапређење пословних процеса. Наведена подела на организационе и оперативне индикаторе све је више заступљена у научној литератури али и

пракси услужних компанија. Такође, наведена подела омогућује лакшу операционализацију система за мерење перформанси у компанијама (*Katsikeas et al., 2016*). Организациони индикатори представљају базне финансијске индикаторе, тржишне индикаторе, индикаторе корисника и индикаторе запослених и имају контролну функцију. Приликом избора оперативних индикатора, анализирају се подручја пословања која имају највећи утицај на унапређење квалитета услуга. Када су у питању услужне компаније све већа пажња се посвећује маркетингу и комуникацијским активностима (*Reid, 2015*). Велики број истраживања указује на утицај маркетинга и комуникацијских активности на боље позиционирање компанија на тржишту (*Reid, 2015; Sainaghi et al., 2013*). *Rust et al., (2002)* и *Farris et al., (2014)* наглашавају да маркетиншке активности и маркетиншка истраживања доприносе сазнању о очекивањима и потребама корисника као и задовољству или незадовољству корисника испорученим услугама на којима се базирају унапређења квалитета услуга.

Наведени оперативни индикатори, утврђују ефикасност маркетиншких комуникација и представљају инструменте унапређења пословања. Оперативни индикатори указују на чињеницу да се улога маркетинга током времена драстично променила, од једне уметничке форме обележене креативним дизајном до науке у којој се ставља нагласак на квантитативне анализе (*Farris et al., 2014*).

Све већи значај у пословању услужних компанија имају постпродајне услуге (*Saccani et al., 2006*). Постпродајне услуге омогућавају стварање додатне вредности понуде компаније. Развојем постпродајних услуга компаније генеришу додатне приходе. Постпродајне услуге треба да представљају саставни део понуде једне компаније, што указује на неопходности креирања система мерења постпродајних услуга. Применом различитих индикатора постпродајних услуга могла би се омогућити додатна унапређења квалитета услуга и остварење супериорних перформанси пословања (*Велимировић, 2016*).

Пословни циљеви, стратегије, системи за мерење перформанси, дефинисани начин мерења, интерпретација резултата мерења индикатора и имплементација добијених резултата у оквиру процеса управљања компанијом, представљаће основне елементе управљачког модела базираног на примени индикатора перформанси. Циљ модела базираног на примени индикатора перформанси је да омогући ефикасно управљање услужним компанијама, кроз контролу, реинвестирање и унапређење квалитета услуга.

2. ПРОБЛЕМ, ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

У развијеним светским економијама услужни сектор има значајну улогу, што показује и чињеница да је током XX века 60% запослених радило у услужном сектору, а данас је број запослених у сектору услуга много већи (Grönroos, 2000). Двадесет први век, са значајним повећањем услужне делатности у целокупној светској привреди, представља еру савременог пословања. Порастом значаја услуга у националним економијама, континуирано јача и интерес научне заједнице за услуге (Rust et al., 2000). Захваљујући изузетном значају услуга, које су због постигнутих финансијских резултата и броја креираних радних места носиоци кључних промена у начину пословања и технолошким иновацијама, често се користи израз „услужно друштво“ или „услужна економија“ (Grönroos, 2000). У савременим условима пословања, у којима је фокус на корисницима, стално унапређење квалитета услуга постаје императив за организације. Квалитет услуге која се испоручује постао је толико значајан да се не односи само на успех организације, него најпре на њен опстанак на тржишту на коме је конкуренција све интензивнија, на коме су купци све боље информисани, а услуге све доступније (Костић-Станковић и др., 2017). У условима интензивне конкуренције, компаније морају да развијају и друге сегменте пословања који ће имати функцију подршке квалитету услуга.

Reide (2015) представља маркетиншке комуникације као кључне активности услужних компаније. Способност компаније да креира сопствени и себи карактеристичан начин комуникације са циљним групама, представља један од основних извора конкурентске предности који доводи до супериорних перформанси пословања (Goldsmith et al., 2014; Pérez-Latre et al., 2009; Костић-Станковић и др., 2017). Узевши у обзир ефекте савремених маркетиншких комуникација, које све више карактерише умерено и усмерено деловање, евидентно је да долази до постепеног смањења примене традиционалног маркетинга који се ослањао на масовно оглашавање (Pérez-Latre et al., 2009). Велике светске компаније улажу значајна средства у маркетиншке активности и заинтересоване су за мерење поврата на наведена улагања (Fariss et al., 2014).

Prahalad и Hamel (1994) наглашавају да уколико се нешто не може мерити не може се ни унапредити. Систем за мерење перформанси представља скуп индикатора који омогућавају квантификацију, како ефикасности, тако и ефективности управљачких акција (Neely & Adams, 2000). На основу мерења перформанси могуће је идентификовати постојеће позиције, одредити циљеве у будућности и деловати на најекономичнији и најефикаснији начин (Fariss et al., 2014; Reide, 2015). Према Lebasu (1995), ефективан систем мерења перформанси омогућава компанији да процени да ли су циљеви остварени и да ли је дошло до напретка компаније у целини. Добро постављен систем мерења перформанси упућује јасне сигнале менаџерима о приоритетима организације (Rust et al., 2004). Савремено пословно окружење намеће потребу да се при дизајнирању система мерења перформанси уважавају, како финансијски, тако и нефинансијски индикатори, који одражавају ефекте кључних активности које додају вредност компанији (Kaplan & Norton, 2001; Coram 2011). Финансијски показатељи не могу обухватити мултидимензионалну природу феномена ефикасности чиме се смањује корисност финансијских показатеља у управљању компанијама. Примена кључних нефинансијских показатеља постаје императив, с обзиром на чињеницу да су ови показатељи покретачи унапређења и успеха (Balcerzak & Pietrzak, 2016; Balcerzak et al., 2017). Кључно питање менаџера услужних компанија је које индикаторе мерити (Soltes & Gavurova, 2015; Magnini, 2020).

Поред базних индикатора који се односе на финансијске перформансе, тржишне перформансе, перформансе корисника и перформансе запослених, менаџери услужних компанија све више вреднују индикаторе који се односе на подручије маркетинга (*Fariss et al., 2014*). У процесу вредновања перформанси које се односе на подручје маркетинга неопходно је користити холистички приступ, који се базира на успостављање, развој и имплементацију уравнотеженог система за мерење индикатора маркетиншких комуникација који усклађује маркетиншке стратегије са корпоративним стратегијама организације. Мерењем различитих група индикатора омогућује се контрола пословања, унапређење пословних модела и мотивација различитих група стеикхолдера (*Davis, 2013; Asare, et al., 2013*). Различити аутори сматрају системе за мерење перформанси кључним управљачким алатом у услужним компанијама (*Fatima & Elbanna, 2020; Lai & Wong, 2020; Hansen & Schaltegger, 2016*). Системи за мерење перформанси услужних компанија повезују се са одрживим пословањем, конкурентношћу и супериорним перформансама (*Pereira-Moliner et al., 2021; Phillips '1999; Zigan, Zeglat, 2010*).

Проблем истраживања у докторској дисертацији је анализа кључних индикатора перформанси и њихове ефикасности у процесу управљања компанијама. Предмет истраживања докторске дисертације је идентификација кључних индикатора перформанси у услужним компанијама, утврђивање ефикасности система за мерење перформанси у погледу унапређења услуга и унапређења пословних перформанси и развој пословних стратегија на бази резултата система за мерење перформанси.

У циљу лакше операционализације система за мерење перформанси, неопходно је груписати индикаторе у одговарајуће репрезентативне групе. На основу наведеног, у оквиру ове докторске дисертације, индикатори ће бити подељени у две групе: организационе и оперативне индикаторе. Групу организационих индикатора чине: финансијски индикатори, тржишни индикатори, индикатори корисника и индикатори запослених. Ова група индикатора омогућиће увид у основне параметре успешности пословања. Организациони индикатори имаће контролну функцију, у погледу анализе прихода и трошкова, главних конкурената, продуктивности запослених и анализе клијената. Дефинисањем индикатора перформанси по појединачним инструментима маркетиншких комуникација, приступиће се детаљној анализи, на основу које би се унапредила комуникација са циљним групама, прикупиле информације неопходне за унапређење квалитета постојећих услуга, и развиле потпуно нове услуге, што би се одразило на задовољство и лојалност корисника, а самим тим и на пословне исходе. Приликом креирања система за мерење перформанси менаџери компанија теже коришћењу оптималног броја индикатора, како резултати анализа не би били ни прешироки ни преуски (*Wadongo et al., 2010*).

Пословни циљеви, стратегије, кључни индикатори перформанси, дефинисани начини мерења и примене добијених вредности у доношењу одлука приликом планирања, руковођења и контроле бизнисом, представљаће елементе модела за управљање базираног на системима за мерење перформанси. Наведени модел може бити подршка менаџерима компанија за ефикасније и ефективније управљање компанијом.

Имплементација система за мерење перформанси је комплексан процес који укључује деловање бројних фактора (*Petersen et al., 2009; Seggie et al., 2007*). Због тога је током избора имплементације кључних индикатора перформанси важно уважавати различите факторе који имају утицај на ток пословања. Прву групу чине фактори који произилазе из деловања и поступака стеикхолдера, власника, менаџера и запослених. Другу групу чине фактори настали у екстерном окружењу организације. Промене настале у екстерном окружењу имају посебан утицај на функционисање организације, а самим тим и на системе мерења и вредновања перформанси, јер предузеће не може да утиче на врсту и јачину

екстерних промена (Атанасов, 2016). Прикупљање информација о околностима пословања, анализирање прикупљених информација, креирање „узрочно-последичних“ веза између промена околности пословања и перформанси пословања утицаће на формирање „целокупне слике“, што доприноси креирању стратегија унапређења услуге, конкурентску позицију и остварење профита у компанијама (Voiculet, 2010).

Научни циљ истраживања представља идентификација кључних организационих и оперативних индикатора у услужним компанијама и формулисање модела за управљање индикаторима перформанси на бази којих ће се дефинисати стратегије унапређења услуге.

Друштвени циљ представља аргументовање потреба за увођењем система за мерење перформанси у формалне процесе управљања у услужним компанијама. Такође, циљ је указати на потребу редизајнирања традиционалних система за мерење перформанси, који се базирају на мерењу финансијских индикатора. Ефикасни системи за мерење перформанси се базирају на подједнаком уважавању финансијских и нефинансијских индикатора. Примене система за мерење перформанси утицаће на унапређење услуга и остваривање позитивних ефеката, како са аспекта корисника услуга, тако и са аспекта саме организације.

У оквирима дефинисаних циљева неопходно је дефинисати појединачне задатке. Задаци истраживања су:

- Анализа постојећег стања и досадашњих резултата у области управљања базираног на примени система за мерење перформанси;
- Систематичан преглед индикатора перформанси у услужним компанијама;
- Развој скупа организационих индикатора перформанси у услужним компанијама;
- Развој скупа оперативних индикатора перформанси у услужним компанијама;
- Анализа система за мерење перформанси постпродајних услуга;
- Идентификација интерних и екстерних фактора који утичу на системе за мерење перформанси;
- Формирање модела управљања базираног на примени организационих и оперативних индикатора перформанси;
- Дефинисање стратегија унапређења услуга базираних на системима за мерење кључних индикатора перформанси.

2.1. Хипотезе истраживања

На основу анализе релевантне литературе и постављеног предмета и циља истраживања, формулисана је следећа општа хипотеза, а затим су формулисане и посебне хипотезе, које ће у дисертацији бити тестиране.

Општа хипотеза гласи:

H0: Примена система за мерење перформанси повезана је са унапређењем пословних исхода у компанијама.

Ова хипотеза се даље може рашчланити на следеће посебне хипотезе:

H1: Примена финансијских индикатора повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X2: Примена тржишних индикатора повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X3: Примена индикатора купаца повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X4: Примена индикатора запослених повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X5: Примена индикатора оглашавања повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X6: Примена индикатора унапређења продаје повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X7: Примена индикатора личне продаје повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X8: Примена индикатора комуникацијских активности директног маркетинга повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X9: Примена индикатора тржишних односа с јавношћу повезана је са унапређењем перформанси пословања.

X10: Примена индикатора услуге, цене и дистрибуције и продаје повезана је са унапређењем перформанси пословања.

2.2. Структура докторске дисертације

У уводном делу рада описани су проблеми истраживања, предмети истраживања, циљеви и задаци истраживања, као и методе на основу којих су извршене анализе. Такође, у овом делу рада постављене су и истраживачке хипотезе, које су детаљније разматране у наставку рада. На крају првог дела приказана је структура докторске дисертације.

У другом делу рада представљена ја термилошка основа савременог концепта маркетиншких комуникација (оглашавања, унапређења продаје, личне продаје, тржишних односа с јавношћу, комуникацијских активности директног маркетинга, комуникацијских активности услуге, цене и дистрибуције и продаје).

У трећем делу рада приказани су организациони и оперативни индикатори перформанси који се користе у услужним организацијама, такође приказан је начин имплементације наведених индикатора. Групу организационих индикатора чине: финансијски индикатори перформанси, тржишни индикатори перформанси, индикатори перформанси корисника и индикатори перформанси запослених. Групу оперативних индикатора перформанси чине: индикатори перформанси оглашавања, индикатори перформанси унапређења продаје, индикатори перформанси личне продаје, индикатори перформанси тржишних односа с јавношћу, индикатори перформанси комуникацијске активности директног маркетинга и индикатори перформанси услуга, цене и дистрибуције и продаје.

У четвртном делу рада представљене су постпродајне услуге, као саставни део понуде услужних компанија. У овом делу рада биће представљени индикатори перформанси постпродајних услуга.

У петом делу рада сагледани су интерни и екстерни фактори који утичу на избор индикатора перформанси, процесе мерења и анализирања добијених резултата. Такође, у овом поглављу указано је како организациони фактори и фактори пословања утичу на избор индикатора перформанси који мере услужне компаније.

У шестом делу приказан је модела за унапређење услуга базиран на примени система за мерење перформанси. У овом делу рада дефинисане су стратегија за унапређења услуга базирана на примени организационих и оперативних индикатора.

Затим, у седмом делу представљеном у десетом поглављу приказана је методологија истраживања која ће се користити у овој докторској дисертацији. Описана процедура спровођења истраживања биће приказани упитник, узорак и технике узорковања, као и методе статистичке обраде података. Након тога, биће представљени и интерпретирани примарни подаци прикупљени истраживањем. Такође у овом делу рада приказана је и студија случаја, уз помоћ које је приказан и начин имплементације индикатора перформанси и симулација и тестирање предложеног модела.

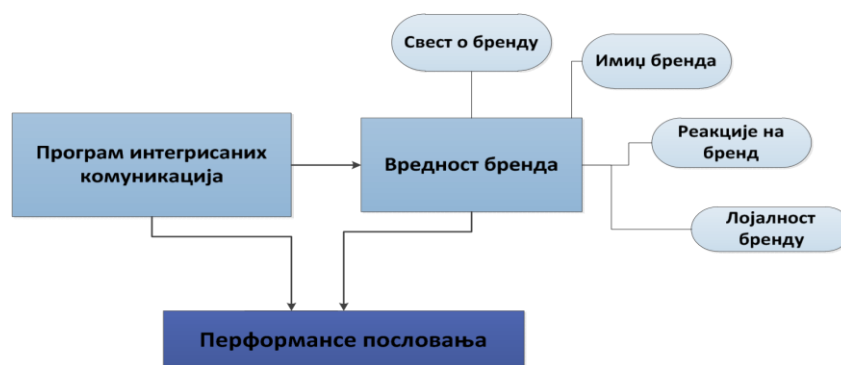
Последњи, осми део дисертације, усмерен је на извођење закључних разматрања. У овом делу рада приказане су потврде о остварењу постављених циљева истраживања и резултати тестирања хипотеза. Такође, у овом делу рада приказани су научни и друштвени доприноси ове докторске дисертације и дефинисани су правци будућих истраживања у области примене индикатора перформанси.

Литература садржи скуп релативних и коришћених референци из области индикатора перформанси у услужним компанијама. У овој докторској дисертацији коришћено је 220 различитих научних извора (референци). Докторска дисертација садржи 240 страна, а илустрована је са 56 сликом и 142 табеле, у основном делу.

3. МАРКЕТИНШКЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА УСЛУГЕ И РЕЗУЛТАТА ПОСЛОВАЊА

Савремена пословна функција захтева много више од развоја квалитетне услуге, атрактивне цене и залагања за то да услуга буде што доступнија корисницима. Компаније морају да креирају посебан и препознатљив модел комуникације са циљним групама и широм јавношћу. Процес комуникације компаније са њеним циљним групама постаје све захтевнији и све сложенији задатак. Велики број компанија привлачи пажњу потрошача кроз различите иновације у комуникацијске активности. Због тога се данас у савременим условима пословања не поставља питање да ли треба комуницирати, већ шта треба рећи, коме треба рећи, када треба рећи, колико често и како измерити ефекте комуникацијске активности са циљним групама (*Kotler & Keller, 2017*).

Да би се комуницирало са циљним групама и да би се изградила вредност бренда, маркетинг стручњаци примењује бројне форме комуникације (*Amstrong et al., 2017*). *Reid (2015)* представља маркетиншке комуникације као једну од најзначајнијих активности компаније, са значајним утицајем на стварање вредности бренда, лојалности корисника, а самим тим и на остварење супериорних перформанси пословања што је приказано на слици 1.



Слика бр. 1 Интегрисане маркетиншке комуникације у функцији унапређења перформанси

Извор: *Mike Reid „Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance“, Journal of Advertising, 2015.* (прилагођено потребама истраживања).

Маркетиншке комуникације на извешан начин представљају и „глас“ бренда, средство уз помоћ којег се успоставља и гради однос са корисницима, заснован на међусобном поверењу и привржености (*Kotler & Keller, 2017*). Маркетиншке комуникације представљају глобалну способност предузећа, па су иновације у овој области од примарног значаја за перформансе пословања (*Reide et al., 2015*). Иновације маркетиншких комуникација и тржишна оријентација компанија (оријентација на кориснике, оријентације на конкуренцију и интерфункционална координација) позитивно су повезани са перформансама пословања и степеном промене конкурентности компанија (*Vaines et al., 2013*).

Пиктон и Бродерик (*Pickton & Broderick, 2001*) у својим истраживањима наводе да је заиста тешко одвојити маркетиншке комуникације од промоције, па да их је паметно сматрати синонимима.



Слика бр. 2 Интеракција промоције и маркетиншких комуникација

Извор: Костић-Станковић М. „Интегрисане пословне комуникације“, ФОН, Београд, 2011.

Међутим, постоје значајни аргументи који указују да је маркетиншка комуникација знатно шири појам од промоције и да је неопходно да се ови појмови користе за раличите групе комуникацијске активности (слика 2). Основни разлог за проширење промотивног микса до маркетиншких комуникација јесте тај што се приликом тржишног позиционирања услуге, поред елемената промоције (оглашавања, личне продаје, унапређења продаје, тржишних односа с јавношћу, економског публицитета и комуникацијских активности директног маркетинга), комуникација се базира на комуникацијским аспектима услуге, цене и дистрибуције и продаје (Костић-Станковић и др., 2017). У литератури термин маркетиншких комуникација усвојен је са повећањем инструмената и медија који су се користили у пракси, као и са повећањем циљева које је маркетиншка функција требала да испуни (Костић Станковић и др., 2017).

Концепт интегрисаних маркетиншких комуникација неопходно је посматрати као холистички приступ, односно, посматрати их у контексту повратних реакција циљних група корисника и шире јавности. На тај начин могуће је доћи до додатних информација о потребама корисника одређене компаније и у складу са тим унапређивати постојеће услуге и креирати потпуно нове услуге. Задовољењем потреба корисника кроз различите типове иновација и унапређења квалитета услуге компаније, утицаће на лојалност корисника, а самим тим и на увећање профита, што је уједно и примарни циљ свих профитно-оријентисаних организација (Fill & Turnbull, 2016; Shimp & Andrews, 2017).

3.1. Развој ефективних маркетиншких комуникација

Да би процес маркетиншких комуникација био ефикасан и на тај начин утицао на унапређење услуга, задовољење потреба корисника и остварење супериорних перформанси, неопходно је дефинисати фазе комуникације. У свакој од фаза извршиће се одређене активности које ће утицати на квалитет процеса комуникација. Свака фаза надовезиваће се на следећу, а успех комуникације је загарантован, уколико се све активности у оквиру

различитих фаза потпуно и квалитетно изврше. На слици 3. приказано је осам корака ефикасне комуникације (Kotler & Keller, 2017).



Слика бр. 3 Кораки у развоју ефективних комуникација

Извор: Kotler, Keller „Marketing menadžment“, 2017. (прилагођено потребама истраживања).

Процес комуникације започиње са јасним и прецизним одређивањем циљног аудиторијума, а то су: постојећи корисници, потенцијални корисници, они који доносе одлуку о куповини, они који утичу на куповину, као и одређени део јавности. Избор циљног аудиторијума утиче на то шта ће се рећи, када ће се рећи, где ће се рећи и колико пута ће се поновити. За избор циљног сегмента користе се географски, демографски, психографски и бихевијористички критеријуми. Поред наведених критеријума, многе компаније сегментацију корисника врше на основу лојалности, профитабилности или неких других релевантних критеријума (Jobber, 2016; Jobber & Fahy, 2004; Kotler & Keller, 2006).

Након избора циљних сегмената одређују се циљеви комуникације. Циљеви комуникације се разликују између компанија, а веома често зависе и од догађаја на тржишту, врсте услуге и слично. Неки од најчешћих циљева компанија су: свест о одређеном бренду, позитиван став, задовољство корисника, повећање нивоа конкурентности, као и остварење позитивних резултата пословања.

Када се одреде циљеви, приступа се дизајнирању комуникације. При дизајнирању комуникације решавају се три проблема, а то су: шта треба рећи (стратегија поруке), како

треба рећи (креативна стратегија), колико пута рећи (фреквентност поруке) и ко треба да каже (извор поруке) (*Madhavaram et al., 2005*). *Johan Maloney (2014)* сматра да корисници од услуге очекују рационалну, друштвену и чулну сатисфакцију и сатисфакцију ега, те да наведене елементе треба узети у обзир у току креирања комуникације, како би ефекти били што бољи. Компаније данас користе модерне и популарне изворе за пренос поруке, као и ангажовање познатих личности ради већег привлачења пажње јавности.

Избор канала комуникације је једна од најзначајнијих фаза у процесу развоја ефективних комуникација. Избор комуникационог канала може да зависи од циљне групе, врсте услуге, као и пословног окружења. Комуникација може да буде лична, преко телефона, поште и слично. Лична комуникација све више добија на значају. Поред информисања и подстицања на куповине, лична комуникација омогућује прикупљање информација од самих корисника како би се могли сагледати позитивни и негативни елементи услуге и на тај начин вршити унапређења. Насупрот личне комуникације, масовна комуникација усмерена је ка већем броју особа и под одређеним околностима она је врло ефикасна. Лична комуникација је много ефективнија од масовне комуникације, али компаније данас примењују комбинацију личне и масовне комуникације (*Kotler & Keller, 2006*; *Костић-Станковић & Ондреј, 2004*).

Најтежи задатак у развоју процеса комуникације чини утврђивање буџета. То је посебно наглашено код малих и неразвијених тржишта, као што је тржиште Босне и Херцеговине, где је недостатак финансијских средстава основно ограничење улагања у комуникацијске активности. Компаније примењују различите методе одређивања буџета. У поглављу 3.2. биће детаљно приказане методе одређивања буџета за комуникацијске активности. Сваки инструмент комуникационог микса поседује јединствене карактеристике и трошкове. Важно је утврдити оптимално учешће сваког од инструмената маркетиншких комуникација, уз уважавање: врсте услуге, циљне групе, интерних и екстерних фактора компаније. Правило оптималности може обезбедити успешност комуникацијских активности насталих као резултат примене различитих инструмената маркетиншког комуницирања. Ефекти сваког процеса комуницирања треба да буду сагледани кроз мерење различитих индикатора перформанси (*Farris et al., 2014*). На тај начин ће се одредити тренутне позиције, подручија за унапређење, циљеви у будућности и начини деловања (*Kotler & Keller, 2006*). Домаће компаније још увек нису схватиле значај и ефекте квалитетног управљања маркетиншким комуникацијама, због тога наведене активности препуштају маркетиншким агенцијама, уз издвајање скромног буџета. Међутим, на примерима великих светских компанија може се закључити да примена концепта интегрисаних маркетиншких комуникација омогућује већу конзистентност и продорни утицај на тржиште, што ће се позитивно одразити на перформансе пословања. Овај концепт намеће потребу менаџерима да размишљају колико је значајано свако средство комуникације, захтевајући да се уједине порука и имиџ компаније (*Schultz & Barnes, 2003*).

3.2. Планирање буџета за маркетиншке комуникације

Да би се омогућило ефикасно спровођење активности маркетиншких комуникација које би утицале на унапређење квалитета услуге и перформанси пословања, неопходно је одредити буџет намењен за то. Након дефинисања визије, мисије, циљева и стратегије предузећа приступа се дефинисању планова активности организационих јединица у оквиру компаније што представља коначан резултат процеса планирања (*Доровић, 2015*). Буџетом се ови планови пребацују у финансијски израз (*Dessler, 2004*). Буџет је најважнији финансијски инструмент. Буџет представља основни, а у многим компанијама и једини

инструмент прикупљања прихода и финансирања расхода. Основне функције буџета су: планска, стратегијска, правна, економска, финансијска и контролна функција (Стојановић, 2013). При састављању буџета, као и приликом његовог извршења, примењују се одређена начела, а то су (Стојановић, 2013):

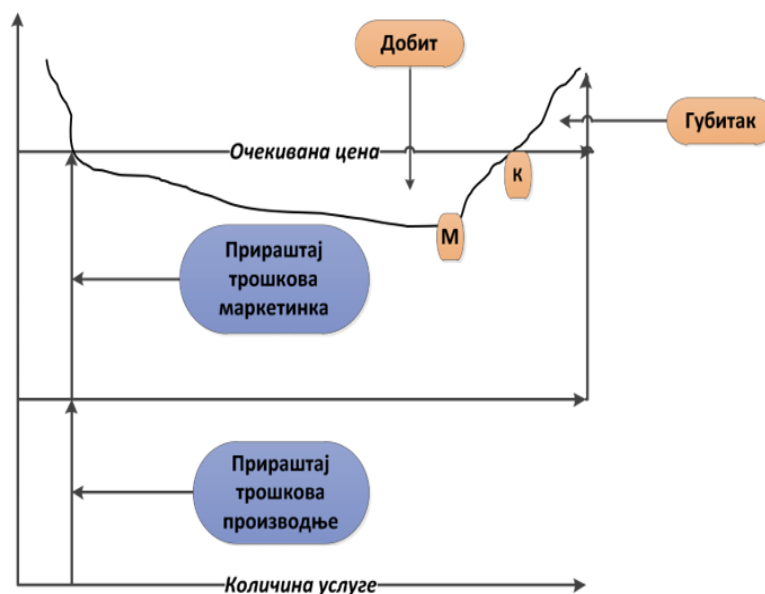
- Начело буџетског јединства;
- Начело потпуности и универзалности;
- Начело тачности и реалности;
- Начело буџетске равнотеже;
- Начело специјализације;
- Начело трајања;
- Начело јасноће;
- Начело јавности.

Мерење и анализа различитих индикатора маркетиншких комуникација и расподела буџета на ефикасан начин на основу показатеља успешности, а не на основу величине организационе јединице, један је од основних предуслова успеха организације (Jackson, 2016). Утврђивање буџета неопходно је и због мерења и анализе перформанси пословања, јер се на тај начин тачно одређују финансијска средства за активности маркетиншких комуникација, а онда се спроводи контрола утрошених средстава и на крају се мери повраћај на маркетинг инвестиције. Одређивање оптималног буџета је један од најкомплекснијих задатака, управо због неизвесности ефеката при различитим утрошцима за активности маркетиншких комуникација (Костић-Станковић, 2011; Fariss et al., 2014). Постоје три методе које се најчешће користе за одређивање буџета за активности маркетиншких комуникација, а то су (Костић-Станковић, 2011; Дукић & Гале, 2015):

- Теоријски;
- Индуктивни и
- Дедуктивни метод.

Све од наведених метода има предности и недостатке, али важно је ускладити методу са низом интерних и екстерних могућности и ограничења. При избору методе за одређивање буџета могу се користити различити критеријуми као што су: циљ маркетиншких комуникација, тренутна тржишна позиција компаније, врста услуге и слично (Бркић, 2003).

Трошкове маркетиншке комуникације могуће је посматрати као финансијска средства намењена за стимулацију продаје, а најједноставнији и један од најстаријих метода за одређивање буџета је метод критичне тачке или теоријски метод одређивања буџета (Engel, 1994). Законитост у овом методу заснива се на томе да са растом обима продаје, трошкови маркетиншких комуникација најпре опадају до одређеног нивоа, а затим задржавају прилично исти ниво и на крају се повећавају, што је приказано на слици 4. По овој законитости може се закључити да, уколико се продаје мала количина услуге, трошкови активности маркетиншких комуникација биће већи, него да је продата већа количина услуге. У моменту када се придобије највећи број корисника који ће купити одређену услугу (тачка М), маркетиншка комуникација није више ефикасна и трошкови почињу да расту без додатних ефеката. У таквим околностима организација не би требало да прекида активности маркетиншких комуникација, све док се приход од продаје не изједначи са трошковима комуникације (тачка К).



Слика бр. 4 Модел критичне тачке

Извор: Engel, J. „Promotional Strategy“, Homewood, 1994.

Сума трошкова до те тачке представља се као количина финансијских средстава које треба издвојити за активности маркетиншких комуникација. Главна предност модела критичне тачке, који је познат као најједноставнији и један од најстаријих метода одређивања буџета за маркетиншке комуникације, је утврђивање тренутка када маркетиншке комуникације постају неефикасне. Најважнији критеријум овог модела је профит, што је и главни циљ пословања профитно-оријентисаних организација (Engel, 1994). Међутим и поред једноставности примене теоријски метод одређивања буџета има одређене недостатке, а то су (Доровић, 2015):

- Теоријски метод одређивања буџета базиран је искључиво на трошкове производње односно пружања услуге и технолошкој димензији пословања;
- Неадекватна расподела трошкова;
- Агрегатно приказивање маркетинг трошкова;
- Неидентификовање трошкова повезаних са сатисфакцијом корисника;
- Неадекватност у условима када тржиште захтева стална унапређења пословања;
- Недовољна видљивост структурних изазивача трошкова;
- Нефинансијске перформансе се ретко укључују у буџетске пројекције и праћење остварења;
- Нису приказани трошкови активности за које су одговорни маркетинг менаџери;
- Изражени проблеми буџетирања и буџетских игара.

Коришћењем обрачуна трошкова по активностима елиминишу се многи од претходних недостатака везаних за буџетирање маркетинг активности. У складу са наведеним развијени су новији модели одређивања буџета и изражавања трошкова по одређеним активностима. Индуктивним методом одређивања буџета се најпре утврђују средства која је могуће

издвојити за активности маркетиншких комуникација, а затим се врши алокација на појединачне инструменте маркетиншких комуникација. Методи индуктивног приступа су (Kotler & Keller, 2006; Костић-Станковић, 2011):

Арбитни метод или метод расположивих средстава је најпримитивнији облик одређивања буџета за маркетиншке активности. Најчешће га примењују мале организације које занемарују значај маркетиншких активности и њихов утицај на перформансе пословања.

Метод процента од продаје је метод на основу којег се средства неопходна за маркетиншку комуникацију издвајају на основу процента од продаје. Карактеристично је за овај метод да (Kotler & Keller, 2017):

- Организације издвајају за маркетиншке комуникације у складу са својим могућностима;
- Лако се утврде трошкови маркетиншких комуникација;
- Омогућују јачање конкурентности;
- Продаја не представља узрок маркетиншке комуникације, већ њен резултат;
- Често се издвајају мања средства него што је потребно, што се одражава на резултате пословања.

Метод процента се најчешће користи у статичном окружењу, где је улога маркетиншких комуникација константна у различитим периодима, мада је то данас неуобичајена појава. Метод међуконкурентске компарације заснива се на одређеним имитацијама конкуренције у начину и средствима за маркетиншку комуникацију. Међутим, овај метод захтева велики опрез када је у питању тачност информација, јер се овакве информације чувају као пословне тајне. Разлози за примену наведеног модела су (Kotler & Keller, 2017):

- Конкурент је већ утврдио неопходна средства за маркетиншку комуникацију и беспотребно је трошио додатно време и новац;
- Одржавање таквог конкурентског паритета спречава агресивно надметање компанија.

Компаније које примењују наведену стратегију полазе најчешће од становишта да је конкурент успешно одредио буџет и активности маркетиншких комуникација које ће се одразити на резултате пословања, што је уједно и главни недостатак наведеног метода. Метод реалних могућности је још један начин утврђивања буџета за активности маркетиншких комуникација на основу расположивих средстава. У оквиру овог метода организација издваја онолико средстава за маркетиншке активности, али при томе води рачуна да не нарушава ликвидност компаније.

Дедуктивни метод одређивања буџета је познат као метод циљева и задатака, јер се у оквиру овог метода најпре одреде циљеви, а затим задаци, и на основу тога се одреде средства неопходна за маркетиншке активности. Да би се одредили циљеви и задаци маркетиншких комуникација неопходно је сагледати карактеристике властите услуге, обрасце понашања конкурената, број конкурената, као и низ предности и ограничења пословања. Након извршених процена, прецизно се дефинишу циљеви у облику систематизованих извештаја и задаци који доводе до реализације планираних циљева. Након остварења циљева неопходно је извршити различита мерења како би се утврдила реализација постављених циљева и како би се одредили правци будућег развоја. Дедуктивни метод захтева постојање везе трошкова и прихода, како би се у сваком тренутку могли прецизно одредити трошкови за маркетиншке активности и добит која је остварена кроз улагања у различите инструменте маркетиншких комуникација (Костић-Станковић, 2011). Многи стручњаци сматрају овај начин одређивања буџета најефикаснијом и најсавременијом

методом. Тек када се сагледају циљеви и задаци маркетиншких комуникација, могуће је одредити неопходна средства која ће обезбедити успешност маркетиншких комуникација.

3.3. Терминолошка основа инструмената маркетиншких комуникација

У оквиру процеса креирања и успостављања маркетиншких комуникација компаније могу да користе следеће инструменте маркетиншких комуникација: оглашавање, личну продају, унапређење продаје, тржишне односе с јавношћу, тржишни публицитет комуникацијске активности директног маркетинга, као и комуникацијске аспекте услуге, цене и дистрибуције и продаје.

Табела бр. 1 Предности и недостаци инструмената маркетиншких комуникација

Инструменти маркетиншких комуникација	Предности	Недостаци
Оглашавање	Ефикасност у привлачењу пажње; могућност понављања; могућност подстицања продајних напора.	Недостатак флексибилности; недостатак повратних информација; трошкови.
Унапређење продаје	Обезбеђење директне подршке продаји; ниски трошкови; ефективна подршка продаји.	Краткорочни ефекти; недоступност непотрошачима; лимитираност.
Лична продаја	Интерактивност; адаптивност; прецизност; креирање база података	Високи трошак примене наведеног инструмента
Тржишни односи с јавношћу	Дугорочних резултата; ефикасност у лојалности са корисницима	Раздвојеност у погледу времена и простора и куповини
Тржишни публицитет	Акцент на веродостојности; изостављање директних трошкова; повећање информација у поруци услед временског неограничења	Немогућност контроле садржаја поруке; немогућност контроле емитовања поруке; ограничена изложеност поруци у времену и простору
Комуникацијске активности директног маркетинга	Успостављање ефективне комуникације; лично обраћање; поседовање података о циљним групама; експлоатација база података	Трошкови креирања база података; недостатак података о корисницима; нетачност података о корисницима
Комуникацијск и аспекти услуге	Изузетни ефекти у привлачењу пажње.	Краткотрајни ефекти у погледу изложеност пажњи купца
Комуникацијск и аспекти цене	Велики потенцијал привлачења пажње; индиректна стимулација продаје; поређење са конкуренцијом	Промена стратегије осталих инструмената маркетинг микса; нарушавање имица компаније
Комуникацијск и аспекти дистрибуције	Интеграције комуникациј3; Директна продаје; а.	Високи трошкови

Извор: прилагођено према Костић-Станковић М. „Интегрисане маркетиншке комуникације“, ФОН, Београд, 2011.

Микс маркетиншких комуникација захтева оптимално учешће сваког од наведених инструмената маркетиншких комуникација, уважавајући низ интерних и екстерних фактора (Домановић, 2013). Значајан степен различитости постоји међу инструментима маркетиншких комуникација, са свим предностима и мањкавостима различитих инструмената у конкретним ситуацијама које намеће тржиште (Костић-Станковић, 2011), приказан је у табели 1.

Да би било могуће сагледати утицај активности појединачних инструмената маркетиншких комуникација на резултате пословања, и да би било могуће идентификовати индикаторе за сваку групу инструмената маркетиншких комуникација, неопходно је сагледати карактеристике за сваки инструмент маркетиншких комуникација појединачно.

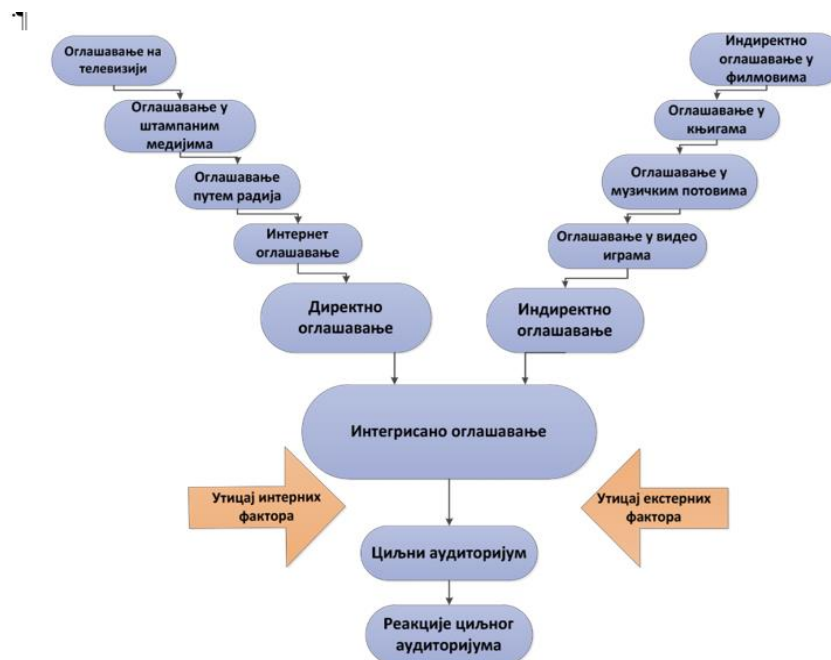
3.3.1. Оглашавање

Оглашавање, као један од најраспрострањенијих и најчешће коришћених термина у маркетингу поседује широк спектар дефиниција. Некада се сам појам маркетинга поистовећивао са појмом оглашавања. Једна од најпрецизнијих дефиниција оглашавања гласи: „Економска пропаганда или оглашавање представља плаћени облик комуникације који подразумева коришћење масовних и интерактивних медија, ради досезања до ширег аудиторијума у циљу: повезивања оглашивача са циљном групом, пружања информација о услузи и интерпретација карактеристика услуге у складу са потребама и жељама аудиторијума“ (Moriarty et al., 2012). Врста оглашавања коју одређена компанија користи зависиће од врсте услуге, тржишта на коме компанија послује, карактеристика огласне поруке, стратегија које се користе, расположивог буџета компаније за оглашавање, домета медија, конкурентског понашања и сл. Приликом процеса оглашавања треба знати да сваки медиј који се користи за пренос поруке до циљног аудиторијума има своје предности и недостатке, на тај начин генерише различите реакције аудиторијума, што се значајно одражава на перформансе пословања (Kotler & Keller, 2017). Савремено оглашавање се све више односи на умерено и усмерено деловање, као и фрагментација аудиторијума и циљног медија (Perez-Latre et al., 2009). Такође, данас се све више пажње поклања интегрисаном оглашавању, који обједињује инструменте директног и индиректног оглашавања, што је приказано на слици 5.

Директно оглашавање подразумева коришћење инструмената традиционалног оглашавања (оглашавање на телевизији, радију и оглашавање у штампи и слично), док индиректно оглашавање подразумева инструменте категорисане по формату у којем се јављају, а то су: индиректно оглашавање у различитим видео форматима (филмовима, серијама, видео играма, музичким спотовима), књигама и слично. Током процеса креирања и спровођења интегрисаног оглашавања треба узети у обзир различите факторе пословног окружења који имају утицај на процес оглашавања, циљни аудиторијум, а самим тим и на резултате пословања (Цвијовић, 2016). Такође, порука која се преноси мора најпре бити јасна и недвосмислена, поред тога постоје још неке карактеристике порука које ће комуникацију учинити успешном (Engel et al., 1994), са значајним утицајем на перформанси пословања: информисање, презентовање, аргументовање, мотивација, понављање, коришћење симбола, имитација, коришћење упоредних карактеристика (међусобна поређења са конкуренцијом), хумор и шокантност.

Утицај оглашавања на циљне групе, може се посматрати из различитих перспектива. Прво у оквиру рационалног гледишта, оглашавање се посматра као средство пружања помоћи циљном аудиторијуму приликом процене вредности услуге кроз цене,

квалитет и локацију. Психолошке реакције као други приступ све више добијају на значају због нивоа њихове употребе, јер је доношење одлука о куповини у основи психолошка и емотивна реакција (Moriarty, 2012).



Слика бр. 5 Модел интегрисаног оглашавања

Извор: Цвијовић, Ј. „Интегрисано оглашавање базирано на когнитивним и афективним реакцијама циљног аудиторијума“, 2016.

3.3.2. Унапређење продаје

Унапређење продаје, као инструмент маркетиншке комуникације, тек је у скорије време добило заслужени третман, у складу са својим значајем. Раније су компаније унапређење продаје користиле углавном као средство за продавање неке неуспеле услуге или производе (Костић-Станковић и др., 2017). „Унапређење продаје је скуп организационих мера предузетих на тржишту или у вези са тржиштем, чији је циљ проширење обима продаје, побољшање услова продаје или олакшавање самог акта купопродаје“ (Kotler & Keller, 2017). Оглашавање нуди разлог за куповину, а унапређење продаје нуди подстицај купцу за куповину одређеног производа или услуге (Kotler et al., 2006). Током времена закључено је да је унапређење продаје широк и комплексан појам који укључује мноштво средстава, тактика и стратегија. Постоје различити погледи у теорији и пракси када су у питању улога и значај унапређења продаје на перформансе пословања, јер се унапређење продаје сматра као активност која пружа привремену конкурентску предност бренду и која нема дугорочне ефекте. Унапређење продаје се сматра импулсивном куповином, када корисник непланирано купи одређену услугу само из разлога што је тренутно снижена или се уз куповину нуде различити поклони. Корисници се управо због наведених подстицаја одлучују на куповину, иако претходно нису имали искуства о одређеној услузи (Pauwels et al., 2002; Shu-Ling et al., 2009). Корисници могу да буду под утицајем континуиране изложености активностима

унапређења продаје, те на тај начин могу да формирају став о одређеној компанији и наставе да користе њене услуге и након завршетка промотивних активности, што се одражава на резултате пословања на дуги рок (*Цвијовић и др., 2014*). Савремени услови пословања намећу потребу примене унапређења продаје подједнако као и других инструмената маркетиншких комуникација. Примена наведеног инструмента треба бити у складу са околностима пословања и низом организационих фактора и фактора пословног окружења, како би се остварили циљеви и постигли жељени резултати. Унапређењем продаје услузи се додаје екстра вредност (*Jobber & Fahy, 2006*). На тај начин скреће се пажња кориснику на понуду конкретне организације, која је због одређених карактеристика интересантнија у односу на конкуренцију. Наведене активности утицаће на увећање вредности брэнда, а самим тим и на унапређење услуге и перформанси пословања (*Reide, 2015*). Одговори корисника на активности унапређења продаје зависе од неколико фактора, а то су: (*Burman & Biswas, 2004*) карактеристика стимулације, практичност стимулације, карактеристика брэнда, карактеристика услуге и карактеристика корисника. Ови фактори могу да утичу на психолошке, бихевиоралне и когнитивне реакције корисника (*Цвијовић и др., 2014*).

Активности унапређења продаје могу бити ценовне (снижење цене, купони, рабати и слично) и неценовне (поклони, гратиси и слично) (*Sinha & Smith, 2000*). Различите студије указују на већу ефикасност и примену ценовних активности унапређења продаје у односу на неценовне активности (*Nunes & Park, 2003; Palazon & Delgado-Ballester, 2009; Prendergast & Thoompson, 2008*). Унапређење про, тако да корисници мисле да брэнд мање вреди од његове реалне цене продаје, може да снизи референтну цену што може да резултира подривањем перцепције (*Zeelenberg & Van Putten, 2005; Hardesty & Bearden, 2003*). Овакве перцепције корисника утичу на урушавање брэнда и резултате пословања (*Darke & Chung, 2005*). Неценовне активности унапређења не утичу на референтну цену и на тај начин не угрожавају имиџ брэнда, те делују позитивно на резултате пословања. Истраживањем 2016. године на територији Босне и Херцеговине (Републике Српске) доказано је да унапређење продаје, као инструмент маркетиншких комуникација, утиче на повећање обима продаје, тржишни удео, конкурентску предност и побољшање пословних перформанси (*Мартић и др., 2016*).

3.3.3. Лична продаја

Лична продаја је инструмент маркетиншких комуникација који се користи у одређеним фазама продаје или куповине у тренутку придобијања купца и уверавања да ће купљена услуга задовољити њихове потребе и решити проблем (*Филиповић & Костић-Станковић, 2013*). Суштина личне продаје, на чему се заснива и њен успех, је лична интеракција између представника конкретне организације и њених корисника (*Jobber & Fahy, 2004*). Компаније данас примењују различите стратегије личне продаје које су настале као резултат специфичности окружења и ситуација у којима се лична продаја спроводи, а могу бити (*Engel, 1994*):

- Ситуације у којима је посао продавца испорука услуге;
- Ситуације у којима продавац прима наруџбину на продајном месту;
- Ситуације у којима продавац прима наруџбине на терену;
- Ситуације у којима продавац гради имиџ услуге;
- Ситуације у којима је примарно техничко знање продавца;
- Ситуације креативне продаје услуге.

У савременом пословном окружењу које карактеришу динамичност, комплексност и хетерогеност, лична продаја не само да је пожељна, него постаје један од кључних стандарда маркетиншке комуникације, а у сврху задовољења потреба корисника на најефикаснији и најекономичнији начин, конкурентске доминације и остварења профита (слика бр.6) (Ловрета и др., 2010). Велике светске услужне компаније сматрају да је лична продаја најефикаснији инструмент маркетиншких комуникација, али такође и најскупљи.



Слика бр. 6 Кораци у развоју ефективне личне продаје

Извор: прилагођено према Костић-Станковић, М. „Интегрисане пословне комуникације“, ФОН, Београд, 2011.

Лична продаја је облик двосмерне комуникације која је основ примене управљања односима са купцима (*Customer Relationship Marketing – CRM*). Управљање односима са купцима је концепт који се базира на успостављању, одржавању и прилагођавању пословних односа, заснованих на међусобном поверењу, привржености и отворености, као и заједничком ризику и заједничкој награди (Костић-Станковић, 2013). Многе маркетинг теорије и многи истраживачи (Palamatier & Jarvis, 2009; Ловрета и др., 2010; Костић-Станковић, 2013) указују на значајну улогу коју поверење, приврженост корисника и грађење дугорочних односа имају на исходе пословања. Због наведеног значаја које двосмерна комуникација има у стварању дугорочних односа са корисницима, којим тежи свака компанија, прогресивно је прихваћена примена личне продаје у коју су велике светске компаније почеле да инвестирају значајна средства (Maggon & Chandhry, 2015). Када се концепт управљања односима са корисницима правилно имплементира, компанија подједнако почиње да се усредсређује на

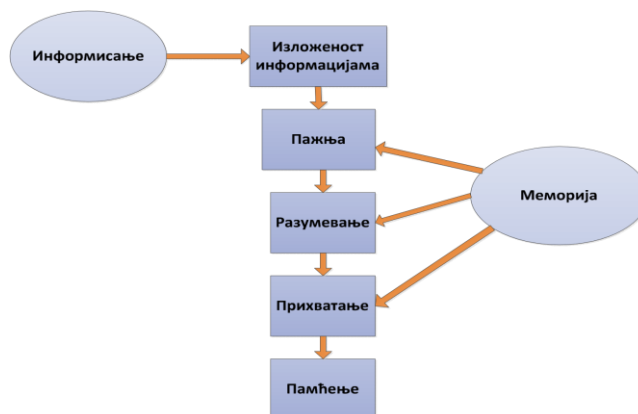
управљање односима са корисницима, једнако колико и на управљање својом услугом, због значаја и ефеката који произилазе из наведених активности.

Према многим истраживачима лична продаја се сматра преговарањем оријентисаним на трансакцију. Процедура личне продаје састоји се из фаза приказаних на слици 6 (Костић-Станковић, 2011).

Постоји велики број техника које се користе у процесу продајне комуникације у циљу унапређења пословних исхода. Ни једну од техника развоја ефективних комуникација не треба користити за „насилну продају“, када услуга не задовољава потребе и жеље корисника, јер наведене активности се негативно одражавају на пословне исходе на дуги рок (Костић-Станковић, 2011).

3.3.4. Тржишни односи с јавношћу

Тржишни односи с јавношћу спадају у групу „савремених“ активности маркетиншких комуникација. Некада је овај инструмент маркетиншких комуникација био потпуно занемарен, али промењени услови пословања утицали су да се таква ситуација драстично промени. Према Бенету (Benett, 2003) велики значај који се придаје овој функцији поткрепљен је податком да су у оквиру Европске уније улагања у наведене маркетиншке активности премашивала пет стотина милиона евра годишње, са спектакуларном стопом раста од 10% до 20% годишње. Тренд раста улаганја у тржишне односе с јавношћу настављен је и до данас. Тржишни односи с јавношћу представљају специфичан инструмент маркетиншких комуникација који омогућава организацији да задобије пажњу у окружењу које је презасићено огласним порукама, лецима, наградним играма, билбордима и слично. Разлика између оглашавања и тржишних односа с јавношћу је у циљевима спроведених активности. Главни циљ оглашавања је комуникација ради куповине, док је главни циљ тржишних односа са јавношћу комуникација ради образовања и информисања постојећих и потенцијалних клијената (Kolter & Keller, 2017).



Слика бр. 7 Фазе информисања и образовања корисника

Извор: Живковић Р. „Понашање потрошача“, Сингидунум, Београд, 2009.

Основне карактеристике процеса информисања потрошача су: адаптивност и флексибилност, наглашавање значаја потрошачеве меморије, ограниченост у капацитету (због чега се примењује селективан приступ информацијама), информисање о проблемима с

којима се суочавају корисници приликом куповине услуге. Фазе информисања и образовања су: изложеност информацијама, пажња, прихватање, разумевање и памћење (слика 7) (Живковић, 2009). Истраживања показују да само мањи број информација, којима су изложени корисници услуга, буде схваћено и прихваћено, а затим и меморисано. Ефекти примене тржишних односа с јавношћу су изузетни. Управо их због тога велике светске компаније укључују при стратегијском планирању и реализацији активности маркетиншких комуникација. Главни разлози за то су (Саууд, 1997):

- Креирање позитивне ситуације на тржишту пре него што се услуга појави;
- Кључна улога тржишних односа с јавношћу када је оглашавање изостављено;
- Иницирање других вести када су вести о услузи изостављене;
- Обезбеђење сталне присутности на тржишту;
- Осавремењавање програма маркетиншких комуникација;
- Изградња односа са купцима;
- Вршење утицаја на лидере при стварању јавног мњења;
- Иницирање непрестаног изношења предности властите услуге;
- Испољавање друштвене одговорности;
- Пружање подршке купцима при куповини у кризним ситуацијама.

Тржишни односи с јавношћу све више добијају на значају, поготово данас, када је јавност презасићена различитим промотивним активностима. Томе у корист сведоче и следећи подаци: подаци истраживања на територији Србије показују да је 56% оних који никада нису мотивисани на куповину путем рекламе, 42% оних који су понекад мотивисани на куповину путем рекламе, а само 2% њих је увек мотивисано на куповину путем рекламе (Костић-Станковић, 2013).

3.3.5. Тржишни публицитет

Различите теорије и истраживања указују на чињеницу да економски публицитет треба посматрати као подинструмент маркетиншких комуникација, јер настају као последица односа с јавношћу (Врачар, 2007, Костић-Станковић и др., 2017). Ипак, и данас се економски публицитет сврстава у инструменте маркетиншких комуникација. Разлози за то су (Огњанов, 2013): објективност информација, немогућност контроле садржаја и изостанак трошкова.

Публицитет није само последица односа с јавношћу, разлози за публицитет могу бити и појединачни инструменти елемената маркетинг микса, као и приватни ставови запослених (Костић-Станковић, 2011). Економски публицитет се може сматрати инструментом маркетиншких комуникација који се односи на „осигурање уредничког простора, за разлику од плаћеног простора, у свим медијима који корисници, односно потенцијални корисници, конкретне организације читају, гледају или слушају са одређеним циљем да потпомогну остварење продаје“ (Kotler & Keller, 2017). У таквим ситуацијама подразумева се одређени степен апстракције, одређена компанија само делимично има утицај на догађаје који су узрок економског публицитета. Постоје одређене теме и догађаји који могу бити добар извор за подстицање активности економског публицитета, а то су (Костић-Станковић, 2011):

- Развој нове услуге;
- Бити лидер на тржишту у одређеним активностима;
- Инвестирања у истраживања за развој нових услуга;

- Давање специјалних понуда;
- Креирање уговора који се не односе само на добробит компаније, него и друштву у целини;
- Спонзорство;
- Промене цене;
- Промене у начину пружања услуге;
- Прилагођавање услуге еколошким стандардима.

Услугне компаније, кроз различите активности које спроводе, могу да подстакну економски публицитет који ће се позитивно одразити на повећање нивоа продаје и резултате пословања.

3.3.6. Комуникацијске активности директног маркетинга

Директан маркетинг је, у једном свом делу, инструмент маркетиншких комуникација који се базира на успостављању односа са корисницима и заснива на корисничким досијеима који се складиште у базама података одређене компаније. Предност директног маркетинга је у коришћењу база података које нуде бројне могућности и фокус стављају на кориснике услуге, а не на саму услугу. Примарни концепт директног маркетинга је у томе да је купце боље посматрати као индивидуе, са што више података о њима, него их посматрати масовно и од њих створити робну марку (*Филиповић & Костић-Станковић, 2014; Костић Станковић, 2011*). Данас потрошачи детерминишу понуду компаније, а самим тим и природу бизниса (*Ловрета и др., 2010*). Да би компаније могле да примене стратегију лојалних купаца, и на тај начин остваре конкурентску доминацију, неопходно је да се добро познају купци, и да се поседују информације о купцима на основу којих се креирају базе података. Савремене компаније попуњавају ова складишта уз помоћ електронских уређаја испитивањем циљних група (*Peltier et al., 2003*). *Call* центри су за разлику од нефлексибилних књига утисака, представљали прву отворену линију интерактивног односа с корисницима. Веб сајтови су корисни да компанија може да сазна ко је заинтересовани корисник, пре него што допусти преглед жељеног садржаја (*Ловрета и др., 2010*). Анкетирање корисника је још један од начина прикупљања података. Међутим, код анкетирања се доводи у питање прецизност података, јер се анкете периодично спроводе, а купци често мењају мишљење (*Cannon et al., 2007, Цвијовић и др., 2016*). Поред различитих екстерних извора прикупљања података за креирање база података, компаније користе и различите интерне извештаје како би употпуниле податке и на основу њих доносиле пословне одлуке о примени активности директног маркетинга, које утичу на унапређење услуга и перформанси пословања (*Hockley, 2005*). План имплементације база података започиње прикупљањем података, сређивањем података, креирањем базе података, избором циљног сегмента, прилагођавањем понуде и реакције циљног сегмента, што је приказано на слици 8.

Три кључне компоненте које омогућају функционисање база података су: подаци, правила и контекст (намена) (*Ловрета и др., 2010*). Поред наведених позитивних страна директног маркетинга, неопходно је сагледати и недостатке овог инструмента маркетиншких комуникација ради минимизирања негативних ефеката. Први недостатак је у томе што изградња и одржавање база података изискују високе трошкове од компанија. Други недостатак је немогућност да сви у компанији буду оријентисани на купце и на примену база података.



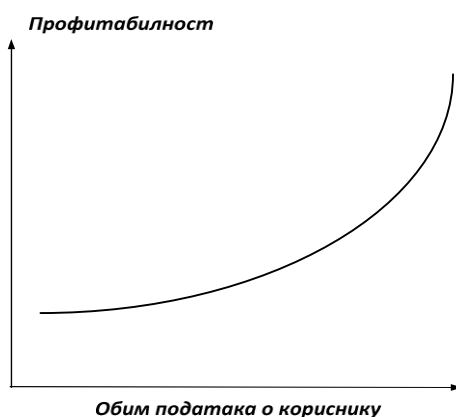
Слика бр. 8 Концептуални однос између развоја база података и формирања дугорочних односа

Извор: Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A. and Schultz, D. E., „Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing“, 2003. (прилагођено потребама истраживања).

Трећи недостатак је негодовање корисника при прикупљању података о њима, јер на тај начин нарушавају њихову приватност и безбедност. Четврти недостатак је тај што претпоставке о примени база података и лојалности корисника које се одражавају на перформансе пословања не морају увек да буду тачне (Kotler & Keller, 2006).

У оквиру система подршке креирања комуникацијских активности директног маркетинга неопходно је имати и прецизне податке о корисницима, као што су: спремност корисника на куповину и процена који је корисник најпрофитабилнији. Једна од метода која се најчешће примењује за избор најпрофитабилнијих корисника је РФМ (*Recency* – скорост куповине; *Frequency* – учесталост куповине; *Monetary value* – новчани износ куповине) (Костић-Станковић, 2011). За сваког купца који се налази у бази података утврђује се вредност фактора Р, Ф и М и на основу тога се формира бонитетна оцена за сваког купца. Што је већа вредност наведених фактора, то је корисник привлачнији за организацију. Ова метода се користи и при поређењу два корисника и приликом избора профитабилнијег корисника. Најзначајнији разлози примене РФМ методе на нашим просторима су (Костић-Станковић, 2013): веродостојна сегментација, ниски трошкови примене РФМ методе, једноставна примена.

Након избора најпрофитабилнијег купца применом РФМ методе, приступа се креирању активности директног маркетинга, прилагођеног изабраном циљном сегменту, ради изградње дугорочних односа и унапређења перформанси пословања. На основу података о корисницима услуга, компанија има могућност да са већом иновативношћу, у односу на конкуренцију, придобије најпрофитабилније купце, унапреди однос са њима и постави препреке за конкуренцију. Главне препреке за конкуренцију јесу информације које одређена компанија има о својим корисницима. Конкурентска позиција и профитабилност организације у директној су вези са обимом података о корисницима, што је представљено на слици 9.



Слика бр. 9 Ниво профитабилности у зависности од обима података о купцу

Извор: Костић-Станковић, М. „Интегрисане маркетиншке комуникације“, Београд, 2011.

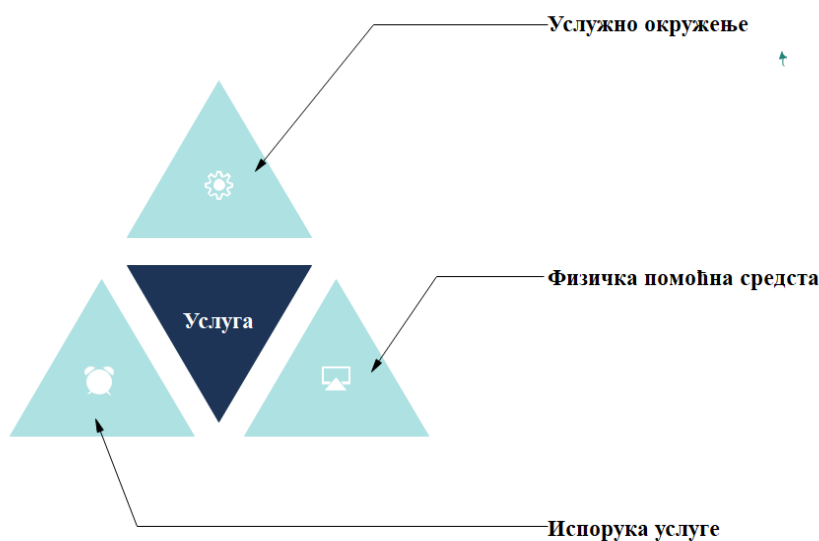
Законитост на слици 9. заснива се на томе да се профитабилност компаније повећава уколико се повећава и обим података о корисницима. Наведена законитост је могућа, али искључиво под претпоставком да су односи са корисницима најбитнији критерији који утичу на профитабилност.

3.3.7. Комуникацијски аспекти услуге

Сектор услужних делатности је доминантан генератор развоја успешних светских економија и запослења, што је условило све већу заинтересованост за развојем маркетинга услуга (Kotler & Keller, 2017). Услужне компаније покушавају указати на квалитет властитих услуга путем различитих физичких доказа, иако само пружање услуге није директно везано за физичке производе (Филиповић & Костић-Станковић, 2014). Један од најбољих примера представљања квалитета услуге путем физичких добара и на тај начин комуницирања са циљним групама и широм јавности су хотели. Менаџери хотела унапређују изглед и стил хотела, стварају вредност за кориснике и на тај начин комуницирају са корисницима указујући на квалитет услуга, друштвени статус гостију, цене услуге као и различитости у односу на главне конкуренте. Неопходни елементи такве стратегије комуницирања су (Kotler & Keller, 2017; Booms & Bitner, 1981):

- Место (ентеријер и екстеријер);
- Људи (запослени);
- Опрема (неопходна за обављање делатности);
- Рекламни материјал (штампани материјали);
- Символи (име, симбол);
- Цена услуге.

Да би се омогућило да сама услуга пошаље одређену поруку, неопходно је испунити услов различитости у односу на конкуренцију у било ком смислу. Како би се наведене активности постигле, важно је сагледати ко су циљни корисници, ко су конкуренти и које су то сличности, а које су разлике одређене компаније у односу на конкуренцију (Kotler & Keller, 2006). Основне компоненте комуникацијских активности услуге приказане су на слици 10.



Слика бр. 10 Компоненте комуникацијских активности услуге

Извор: Rust et al. „Service Marketing“, Harper Collins Collage Publisher, 1996.(прилагођено потребама истраживања).

Комуникацијске аспекте услуге тешко је креирати и ујединити, самим тим што је реч о нематеријализованом производу и што испоручени квалитет услуге зависи од самих корисника (Jobber & Fahy, 2004). Компаније, кроз улагања у различита материјална средства и услужно окружење, као и едукацију кадрова, унапређују процес комуникације и креирају поруке које ће привући потенцијалне кориснике и одразити се на перформансе пословања. Такође, наведени елементи нису увек предуслов остварења супериорних перформанси, због психолошке димензије, тј. процене квалитета услуге разликује се од корисника до корисника (Rust et al. 1996).

3.3.8. Комуникацијски аспекти цене

Један од најзначајнијих, а према мишљењу многих и најзначајнији инструмент маркетиншких комуникација који се користи за позиционирање услуге, јесте цена. Комуникацијска моћ цене приликом позиционирања услуге је знатно наглашена на малим и неразвијеним тржиштима. За многе кориснике цена је основни показатељ квалитета услуге. Приликом креирања комуникацијских аспеката цене неопходно је сагледати циљеве компаније и цену ускладити са планираним циљевима. Избор циљева цене може бити (Kotler & Keller, 2006):

- Опстанак компаније на тржишту (неискоришћени капацитети, јака конкуренција – цена покрива фиксне и варијабилне трошкове пословања);
- Максимални текући профит (одређивање максималне цене познавањем прилика на тржишту, увећана тражња);
- Максимално тржишно учешће (смањење трошкова пословања увећаним бројем продатих јединица и остварење већег профита на дужи рок);

- Максимално „скидање кајмака“ на тржишту (компаније које представљају нове технологије одређују високе цене примењујући стратегију скидања „кајмака на тржишту“):
 - Лидерство квалитета услуге (циљ компаније је постати лидер квалитета на тржишту уз прихватљиву цену);
 - Остали циљеви (односе се на формирање цене у непрофитним и јавним организацијама).

Такође, фазе животног циклуса производа или услуге имају значајан утицај на избор стратегије при формирању цена. У фази увођења услуге на тржиште циљеви компанија су креирање свести потрошача о услузи и развоју интересовања за ту услугу. Креирање стратегије маркетиншке комуникације у фази увођења услуге на тржиште директно је условљен ценом услуге или комбинацијом цене и квалитета услуге. Менаџери компаније морају одлучити како и где да позиционирају властиту понуду, а након тога приступа се стратегији одређивања цене, која представља моћан инструмент маркетиншких комуникација са значајним утицајем на перформансе пословања. У зависности од тога да ли компанија користи стратегија пенетрације или стратегија екстра профита, комуникацијски аспект цене биће примењен у различитом степену и са различитим приоритетима (*Костић-Станковић и др., 2017; Kotler & Keller, 2017*). Стратегије базиране на односу маркетиншке комуникације и цене приказане су у табели 2.

Када су цене високе, а маркетиншке комуникације интензивне, компаније примењује стратегију брзог убирања плодова. Уколико се менаџери компаније одлуче да цене задрже на истом нивоу, а у значајној мери умање интензитет маркетиншких комуникација, тада је на тржишту присутна стратегија полаганог убирања плодова. За стратегију брзе пенетрације компанија се одлучује када снизи цене, а задржи интензивне маркетиншке комуникације, док стратегија полагане пенетрације наступа када компанија повећа цене, а умањи интензитет маркетиншких комуникација (Табела бр.2).

Табела бр. 2 Однос маркетиншких комуникација и цена

		Маркетиншке комуникације	
		Интензивне	Слабе
Цена	Висока	Стратегија брзог убирања плодова	Стратегија полаганог убирања плодова
	Ниска	Стратегија брзе пенетрације	Стратегија полагане пенетрације

Извор: *Kotler, Ph., Keller, K. L. Маркетинг менаџмент, Београд, 2017.*

Комуникацијска моћ цене је велика, а комуникацијски аспект цене све више добија предност у односу на друге инструменте. Активности снижавања цене услуге сматрале су се активностима унапређења понуде, али са проширењем концепта промоције на маркетиншке комуникације, снижавање цене посматра се као комуникацијски аспект цене. Снижавање цене има краткорочне стимулансе, али представља тактички потез менаџера компанија, указујући на изузетну моћ комуникацијских аспеката цене кроз увећање продаје и перформанси пословања (*Костић-Станковић, 2011; Kotler & Keller, 2017*).

3.3.9. Комуникацијски аспекти дистрибуције и продаје

Утицај који продајно окружење има на процес одлуке о куповини, односно о поновљеној куповини, велики је, поготово када су у питању услужне делатности. Одлуке у вези са продајним окружењем и каналима дистрибуције сападају у најважније одлуке са којим се менаџери компанија суочавају (*Kotler & Keller 2006; Jobber & Fahy, 2004*). Значај комуникацијских активности дистрибуције је изузетан, обзиром да се успешно креирање вредности услуге исказује успешном испоруком услуге (*Kotler & Keller, 2017*). Уређење продајног места мора да створи одговарајућу продајну атмосферу, поштујући следећа правила (*Studar & Keller, 1991*):

- Правила привлачности;
- Правила прегледности;
- Правила проходности.

Основни потенцијали комуникацијских активности дистрибуције и продаје су (*Филиповић & Костић-Станковић, 2014*):

- Спољашњи фактори (излог, осветљење, фасада, архитектура и слично);
- Унутрашњи фактори (уређење унутрашњег простора, полице, опрема и слично).

Поред наведених фактора (унутрашњих и спољашњих) веома су важни и локација и атрактивност продајног места. Такође, структура и садржај понуде представљају још један значајан елемент продајног окружења. Начин на који су услуге изложене и истакнуте корисницима представља значајну поруку за кориснике. Када је у питању услужна делатност, целокупна комуникација продајног места заснива се на чулима (мириса, вида, слуха и додира). Сви наведени фактори комуникацијских активности дистрибуције значајно доприносе квалитету услуге, задовољству корисника, а самим тим и перформансама пословања.

У оквиру студије о атмосфери продајног места утврђене су три категорије фактора окружења малопродајног места, а то су (*Филиповић & Костић-Станковић, 2014*):

- Фактори амбијента продајног места (температура, осветљеност, мирис и музика);
- Фактори дизајна продајног места (распоред, комфор и приватност);
- Социјани фактори продајног места (понашање продајног особља).

С обзиром на значај комуникацијских активности дистрибуције и продаје, компаније морају да прате и с времена на време модификују комуникацијски потенцијал посматраних канала. Разлози модификација комуникацијских аспеката дистрибуције и

продаје су најчешће промене у обрасцима понашања корисника, ширење тржишта и појава нових конкурената, лоше перформансе пословања и иновације комуникацијских активности дистрибуције. Различите анализе, као и примене база података корисника и софистицираних аналитичких алата представљају основ модификације комуникацијских аспеката дистрибуције и продаје (Kotler & Keller, 2017).

4. ИНДИКАТОРИ ПЕРФОРМАНСИ

Вредности индикатора перформанси из перспективе управљања компанијом су изузетне. Информације које настају као резултат мерења доприносе ефикасном управљању компанијама. Основни појмови система управљања базираног на примени кључних индикатора перформанси, „индикатор“ и „перформанса“ имају различито значење. Реч индикатор води порекло од латинске речи *indicare* што значи нагласити, означити, прогласити (*Schirnding, 2002*). Док реч перформанса означава достигнуће, успех, резултат. Индикатор представља начин мерења за одређивање перформанси пословања. Индикатори квантификују перформансе пословања у одређеном тренутку или временском периоду. Мерење и анализирање кључних индикатора перформанси представља начин генерисања повратних информација о резултатима пословања насталим као резултат различитих управљачких одлука. Утврђивање стања посматране перформансе представља као поступак одређивања и мерења вредности индикатора перформанси (*Атанасов, 2016*). Дефинисање једне перформансе је сложен процес који подразумева следеће кораке (*Мијатовић, 2008*):

- Утврђивање операционог значаја перформансе;
- Идентификовање објекта/процеса (целине на коју се односи перформанса);
- Контекст у коме се одређена перформанса испољава;
- Одређивање конкретних учинака који произилазе из дефинисања перформансе;
- Начине идентификације и мерења перформансе;
- Начине на које је могуће утицати на перформансу.

Различита истраживања указују на значај имплементације система за мерење перформанси у услужним компанијама (*Sainaghi et al., 2013*). Системи за мерење перформанси су усклађени са сложеношћу услуге и високих фиксних трошкова са којим се суочавају услужне компаније (*Zigan & Zeglat 2010*). Такођер, системи за мерење перформанси доприносе редукацији трошкова и унапређењу услуге што се одражава на раст конкурентности и профитабилности у услужним компанијама (*Phillips '1999; Pnevmatikoudi & Stavrinoudis 2016; Pingitore et al., 2010*).

4.1. Терминолошка основа индикатора перформанси

Постоји велики број дефиниција мерења, мера и система индикатора перформанси који се, углавном, позивају на ефикасност и ефикасност. У том смислу индикатори перформанси посматрају се као процес, систем или скуп показатеља који квантификује ефикасност и ефикасност акција (*Bourne et al., 2000*). Једна од најчешће примењених дефиниција индикатора перформанси је дао *Permanter* (2010): кључни индикатори перформанси представљају квантитативну меру која је унапред пројектова и рефлектује критичне факторе успеха једне организације. Кључни индикатори перформанси омогућују менаџерима компанија да мери напредак остварених циљева и нивое задовољства клијената. Успех система за мерење перформанси условљен је од избором кључних индикатора. Приликом развоја система за мерење перформанси неопходно је обухватити финансијска и нефинансијска мерила, интерне и екстерне индикаторе, као и индикаторе који се односе на остварене резултате пословања у претходним периодима, као и индикаторе који се користе за предвиђање појава и трендова у будућности (*Neely & Adams, 2000; Kaplan & Norton, 1996; Seggie et al., 2007*).

Индикатори који се користе треба да буду јасни и применљиви, да буду прихваћени од стране менаџера и запослених, треба да омогућавају следљивост, да су међусобно повезани и слично (Атанасов, 2016).

Према *Franchesini et al. (2007)* идентификоване су три основне функције индикатора:

- Функција контроле – мерење индикатора перформанси омогућује менаџерима и запосленима да сагледају и контролишу перформансе за које имају одговорност;
- Функција комуникације – размене информација са свим заинтересованим стејкхолдерима;
- Функција унапређења – идентификација између остварених и жељених резултата, у циљу предузимања корективних активности и унапређења.

Мерењем кључних индикатора перформанси добијају се вредности које указују на квалитет одређених управљачких одлука. Након процеса мерења и анализе, дефинишу се будуће управљачке акције које доприносе делимичном или потпуном превођењу система из постојећег у жељено стање. Уколико се нешто жели унапредити, неопходно га је претходно измерити (*Prahalad & Hamel, 1994*). Идентификована разлика између постојећег и жељеног стања вредности индикатора перформанси упоређује се са претходно дефинисаном толеранцијом одступања. Уколико је утврђена разлика већа од дозвољене, систем управљања дефинише управљачке одлуке у складу са циљем умањења или елиминисања разлика. Поступак се понавља тако што се нове добијене вредности пореде са жељеним стањем система (*Омербеговић Бијеловић, 2006*). Важно је да сви учесници процеса примене индикатора перформанси буду правилно упознати са наведеним системом, како би се избегла неправилна тумачења и омогућио успех примене наведеног система. Такође, примена индикатора перформанси захтева детаљну анализу интерних и екстерних фактора који утичу на процесе мерења и добијене резултате (Атанасов, 2016).

Нели и сарадници (*Neely & Adams, 2000*) наводе пожељне карактеристике система за мерење перформанси, а то су:

- Индикатори перформанси произилазе из стратегија компанија;
- Прецизно дефинисани и једноставни за разумевање;
- Обезбеђивање тачних и правовремених повратних информација;
- Заснивање на квантитативним вредностима;
- Представљају саставни део пословања компанија;
- Уклађени су са циљевима компаније;
- Усклађени су са екстерним окружењем компанија;
- Обезбеђују повратне информације које чине основ управљања;
- Могу се графички представити;
- Имају јасну сврху;
- Рачунају се помоћу тачних и правовремених података из интерног и екстерног окружења компанија;
- За рачунање користе се различити обрасци (формуле);
- Захтевају стандардизацију извештавања резултата;
- Обезбеђују јасну и недвосмислену информацију;
- Објективно изражавају резултате без било каквих субјективних утицаја;
- Заснивају се на трендовима.

Приликом дефинисања и избора кључних индикатора перформанси, важно је креирати референтни систем за компарацију добијених величина. Након што се изврше избор

и мерење кључних индикатора перформанси, приступа се поређењу добијених вредности са одабраним референтним величинама. На тај начин се утврђује колико остварене перформансе одступају од планираних, као и колико је захтеван корективни процес у циљу унапређења услуга. Идентификације референтних система се одређују на три начина (Атанасов, 2016):

- Поређење са историјским подацима;
- Теоријско дефинисање циљева пословања;
- Интерни или екстерни *benchmarking-a*.

Индикатори перформанси представљају улазни елемент у оквиру процеса планирања, управљања и контроле. Наведене индикаторе је потребно мерити и анализирати у краћим временским периодима како би се добиле што прецизније и потпуније информације о пословању компанија, и како би се на тај начин ризик пословања који је у савременом пословном окружењу неминован, минимизирао. Индикатори перформанси рачунају се на различитим нивоима у оквиру компаније (тактички, стратешки и оперативни менаџмент), док наведене резултате примењује стратегијски менаџмент компанијеу циљу дефинисања профитабилних пословних стратегија. Успешност примене индикатора перформанси захтева ефикасност, ефективност, свеобухватност и интегрисаност наведеног система. Примена индикатора перформанси у услужним организацијама омогућује остварење краткорочних и дугорочних циљева кроз следеће активности (Neely, 2000):

- Обезбеђење безбедности услуге, у складу са законским прописима, очувањем животне средине и слично;
- Квалитетно планирање, пружање услуге и извршење циљева организације;
- Обезбеђење квалитета услуге;
- Унапређење процеса пружања услуге;
- Тренинг, задовољство и мотивација запослених.

Индикатори перформанси могу се израчунати на основу доступних интерних и екстерних података (Farris et al., 2014). Приликом идентификације индикатора перформанси неопходно је утврдити мерне јединице које ће се користити кроз примену наведених индикатора. Такођер, приликом рачунања индикатора перформанси неопходно је искористити све расположиве податке на једноставан начин и обезбедити транспарентност добијених резултата. Примена индикатора перформанси захтева процес континуираног учења и усавршавања у кључним областима пословања као што је маркетинг (Najmi et al., 2005).

Управљање, а базирано на примени индикатора перформанси услужних предузећа, представља систематични преглед којим се, на основу стратегија услужног предузећа, идентификују циљеви и задаци, а затим се идентификују и одговарајући индикатори перформанси уз помоћ којих се прати ниво остварења постављених циљева (Лечић-Цветковић & Атанасов, 2015). На тај начин се омогућава ефикасно управљање системом индикатора перформанси који ће утицати позитивно на различите сегменте пословања. Кључни фактори који су условили примену различитих индикатора у оквиру процеса управљања организацијама су: потреба иновација у системе мерења перформанси пословања у складу са савременим условима пословања, развој информационих технологија и интернет инфраструктуре, и савремена филозофија пословања „где смо били, а где желимо да будемо“ (Велимировић, 2016; Домановић, 2013).

4.2. Идентификација индикатора перформанси у услужним компанијама

Да би систем базиран на управљању перформансама био успешан, неопходна је усклађеност са циљевима компаније, пословним окружењем и врстом услужне делатности.

Матрица услужног процеса представља једну од постојећих класификација услуга која узима у обзир два основна критеријума, а то су:

- Ниво интеракције (прилагођавања);
- Ниво интензивности (улагања капитала).



Слика бр. 11 Матрица услужног процеса

Извор: Schmenner, R. W. „Service Business and Productivity“, Decision Sciences, 2004.

На основу наведених критеријума, услужне делатности (услуге) могуће је поделити у четири репрезентативне групе, што је приказано на слици 11 (Schmenner, 2004). Услугне фабрике подразумевају компаније чију понуду чине услуге које имају низак ниво интеракције (прилагођавања) и висока капитална улагања. Сличне су линијској производњи када је у питању поређење са производним делатностима. Трошкови улагања у опрему су много већи него трошкови улагања у оперативно особље. Најбољи пример услужних компанија су авио-компаније. Услугне продавнице представљају тип услужних делатности које су капитално интензивне и захтевају висок ниво прилагођавања корисницима. Пример услужних продавница су хотели и туристичка делатност уопште.

Масовне услуге нису капитално интензивне, али захтевају висок ниво прилагођавања корисницима. Класичан пример масовних услуга су банкарске услуге. Професионалне услуге су услуге које имају низак ниво прилагођавања и висока капитална улагања. Пример ових услуга су консултантске услуге, адвокатске услуге и слично. Врста услужне делатности утицаће на избор кључних индикатора којима се одређују нивои постигнутих резултата (Лечић-Цветковић & Атанасов, 2015).

Планирање и дефинисање циљева компаније представљају активности оријентисане на будућност компаније, представљајући најтеже задатке пословања компанија

јер су предуслов успешности. Успешност наведених активности зависиће од примене различитих индикатора перформанси на основу којих ће се одређивати циљеви компанија, као и пословни токови којима ће компаније тежити. Неизоставан део у оквиру процеса планирања и дефинисања циљева пословања представља и предвиђање. Планирање и предвиђање представљају активности које се надопуњују, и ове активности, такође, нужно подразумевају примену индикатора перформанси из прошлости, садашњости и будућности. Предвиђање представља истраживачку фазу, а планирање представља креативну фазу која укључује вредновање и избор најбољег пута остварења циљева. Истраживање будућности и преглед остварених резултата пословања представљају пут доласка до одређених планских претпоставки, односно до ставова о релативности и природи дејства интерних и екстерних фактора на будуће пословање предузећа (Тодоровић & Лечић-Цветковић, 2010). Фактори који афирмишу примену индикатора перформанси у оквиру процеса планирања, дефинисања циљева и предвиђања су: благовремено коришћење шансе, предвиђање опасности, упознавање ризика и минимизирање њихових ефеката. На тај начин ће се компаније упознати са кретањима као што су: ширење и интензивирање фронта конкурентске борбе, глобализација пословања, технолошки прогрес, апсолутно и релативно мањкање ресурса, нестабилности и комплексности тржишта (Деретић, 2012).

4.3. Типологија индикатора перформанси

У циљу наставка истраживања о индикаторима перформанси неопходно је сагледати и могуће класификације индикатора. Једна од основних класификација индикатора јесте подела на квантитативне и квалитативне индикаторе. Квалитативни индикатори описују карактеристике или особине варијабле. Квантитативне индикаторе карактеришу исказаност у бројкама, једноставна компарација, статистичка обрада и закључивање (Beamon, 1998). Класификација индикатора према критеријуму конкурентности је следећа (De Toni & Tonchia., 2001; Kodali et al., 2004):

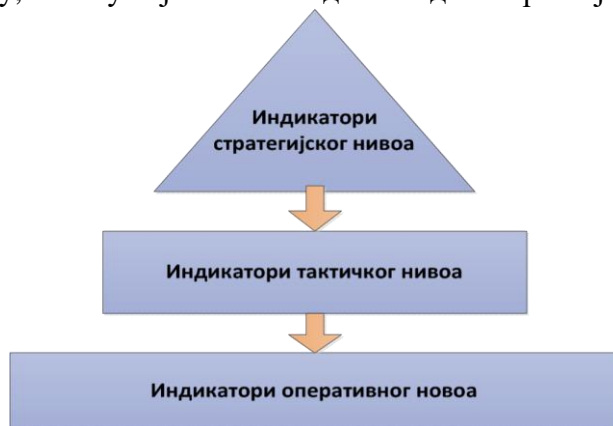
- Индикатори времена – указују на резултате времена као интерне и екстерне ефикасности;
- Индикатори квалитета – односе се на перформансе повезане са карактеристикама услуге;
- Индикатори флексибилности – односе са на способност компаније да реагује на промене у окружењу на које ће се лако прилагодити.

Ако се разматрају основни задаци индикатора, класификација индикатора према стандарду *UNI 11097: 2003 (Ente Nazionale Italiano di Unificazione, 2003)*, је следећа:

- Иницијални индикатори – примена ових индикатора омогућује организацији да кроз процес планирања предвиди које циљеве је могуће остварити у складу са расположивим ресурсима;
- Индикатори процесних активности – указују на перформансе активности процеса. Овим индикаторима се утврђује усклађеност резултата и процеса.
- Финални индикатори – група индикатора која указује на резултате процеса, односно да ли је посматрани процес задовољио дефинисану намеру.

Индикаторе перформанси могуће је класификовати на основу позиције индикатора у организационој хијерархији, што је приказано на слици 12.

Класификација према овом критеријуму је представљена у облику пирамиде, где су у основи пирамиде представљени на најнижем нивоу, оперативни индикатори перформанси. На другом нивоу врши се синтеза индикатора из тактичког (средњег нивоа). Највиши ниво представља врх пирамиде који карактеришу индикатори намењени топ-менаџменту, и то су најчешће изведени индикатори који указују на стање више перформанси



Слика бр. 12 Класификација индикатора према организационој хијерархији

Извор: Juran, J. M. „*Quality Control Handbook*“, 5th edn, McGraw-Hill, 2005. (прилагођено потребама истраживања).

Према *Sakan*, (2005) и *Мијатовићу*, (2008) индикатори се могу поделити на: а) просте и б) сложене индикаторе.

Прости индикатори су:

- Симултани индикатори – односи се на два или више индикатора који заједно могу описати перформансу;
- Парцијални индикатори – индикатори који делимично описују стање перформанси;
- Кумулативни индикатори – описују перформансу у целини и у деловима;
- Експресивни индикатори – указују на трајање и објективна својства појаве;
- Предиктивни индикатори – описују повремена или субјективна својства индикатора.

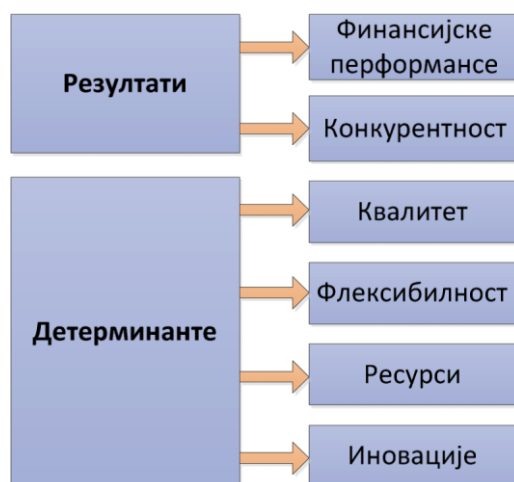
Сложени индикатори су:

- Збирни индикатори – представљају суму простих индикатора;
- Компензациони индикатори – односе се на разлику између два проста индикатора;
- Повезани индикатори – међусобно условљени индикатори који се односе на једну варијаблу или један сплет околности у којима се варијабла посматра;
- Индикатори количници – представљају количник два проста индикатора.

Сваки индикатор перформанси пролази кроз одређене фазе животног

циклуса. Према *Niedritis et al. (2009)* животни циклус индикатора се састоји из пет фаза. Прва фаза је дефинисање индикатора како би се утврдиле њихове карактеристике и врсте индикатора. Мерење представља следећу активност у оквиру које се појединим индикаторима додељује вредност. Анализа представља тумачење добијених вредности на основу којих се одређују активности компаније у будућности, у циљу унапређења квалитета услуга и перформанси пословања. Реакција следи након донетих одлука и представља фазу у којој се прате вредности индикатора и утврђују ефекти управљачких одлука. Фаза унапређења односи се на проверу валидности индикатора у односу на перформансе које се мере. Индикатори перформанси могу бити и визионарски и тактички. Визионарски индикатори се односе на планиране стратегијске вредности које компанија треба да оствари у будућности, док се тактички индикатори односе на резултате текућих активности пословања (*Jackson, 2016*). Индикаторе перформанси могуће је поделити и према следећим групама (*Biazzo & Garengo, 2012*): Индикатори перформанси који се односе на атрибуте производа или услуге, затим индикатори перформанси који приказују односе са купцима/корисницима, и на крају, индикатори перформанси који се односе на репутацију предузећа.

Индикатори перформанси компанија се могу поделити у још две групе. Прву групу чиниће индикатори перформанси усмерених на резултате, док ће другу групу чинити индикатори перформанси усмерени на детерминантне резултате, што је приказано на слици 13. Резултати су пратећи (финални) индикатори, док су детерминанте водећи (оперативни) индикатори (*Атанасов, 2016; Fitzgerald et al., 1991*).



Слика бр. 13 Финални и оперативни индикатори перформанси

Извор: *Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., Voss, C., „Performance Measurement in Service Businesses“, 1991.*

Наведена класификација индикатора перформанси је значајна због тога што указује на чињеницу да су оперативни индикатори перформанси примарни у процесу пословања и да је без њиховог остварења немогуће остварење финалних индикатора перформанси.

Подела индикатора на организационе и оперативне индикаторе све је више заступљена у научној литератури и пракси. Наведена подела индикатора омогућује лакшу операционализацију система за мерење перформанси. Организациони индикатори се односе

базна мерила која имају контролну функцију, док оперативни индикатори мере вредности оперативних активности пословања и имају функцију унапређења (*Katsikeas et al., 2016*).

Jackson, (2016) сугерише поделу индикатора на:

- Индикаторе достигнућа – *Reach*;
- Индикаторе ангажовања – *Engage*;
- Индикаторе активације – *Activate*;
- Индикаторе неговања – *Nurture*.

Први елемент наведеног поделе односи се на број корисника који је чуо, препознаје и користи одређену услугу коју компанија нуди. Други елемент поделе односи

се на ангажовање тимова продаје у креирању рекламних порука и успостаљања комуникације са циљним корисницима. Након тога приступа се активирању, заправо, куповини услуге од стране корисника, што представља трећи елемент поделе. На крају, неопходно је неговати и одржавати односе који ће утицати на број поновљених куповина. Наведена подела представља универзалан оквир за примену индикатора како у услужним, тако и у производним компанијама, као и у компанијама различите величине (*Jackson, 2016*).

У последњих неколико година, једна од најчешћих категоризација маркетиншких индикатора коју примењују компаније, базирана је на основу циљева. По овој категоризацији постоје следеће групе индикатора, а то су (*Quevedo et al., 2015*):

- Индикатори свести;
- Индикатори утицаја;
- Индикатори продаје;
- Индикатори лојалности.

Индикатор свести рачуна изложеност корисника различитим огласним порукама и утиче на привлачност корисника кроз наведене активности. Индикатори утицаја односе се на анагажовање корисника (број шерова, коментара и сл.), задржавања (фреквентности, скорашњости, монетарне вредности) и утиска (осећања према одређеном бренду). Индикатори продаје односе се на финансијске ефекте, сагледавајући уложена и повраћена средства. И на крају, индикатори лојалности који се односе на број сталних и тренутних корисника (*Quevedo et al., 2015*).

4.4. Фазе идентификације индикатора перформанси

Пре него што се детаљно прикаже начин имплементације индикатора перформанси, неопходно је приказати начин избора кључних индикатора перформанси. Процес идентификације индикатора перформанси маркетиншких комуникација заснива се на пет кључних фаза (*Neely et al., 1997*) које су приказане на слици 14.

Фаза 1 – Идентификовање услуга компаније којим се задовољавају потребе корисника и испољавају захтеви стејкхолдера, односно идентификују кључни процеси којима се обезбеђује вредност компаније и из којих произилазе мисија и визија пословања.

Фаза 2 – Дефинисање циљева компаније у складу са потребама стејкхолдера и очекивањима корисника.

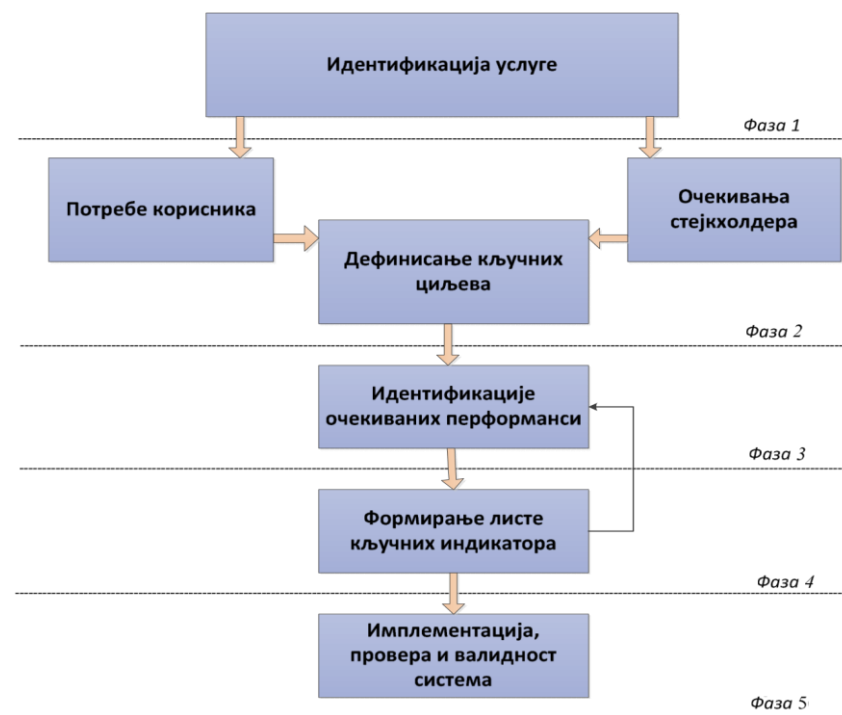
Фаза 3 – Идентификација перформанси у складу са циљевима којима компаније теже.

Фаза 4 – Формирање и избор кључних индикатора перформанси.

Фаза 5 – Имплементација индикатора уз накнадну проверу валидности наведених система за мерење.

Поред претходно дефинисаних фаза управљања индикаторима перформанси маркетиншких комуникација, у литератури се још издваја и метод фаза управљања перформансама који су дефинисали *Neely* и (2000). Наведени метод се састоји из 12 фаза, што је приказано на слици 15. Наведене фазе представљају комплексне процесе састављене из низа различитих активности. Поред наведена два приступа идентификације фаза имплементације система индикаторима перформанси, неопходно је навести још један метод предложен од стране (*De Toni & Tonchia, 2001*). Наведени систем се састоји из три фазе.

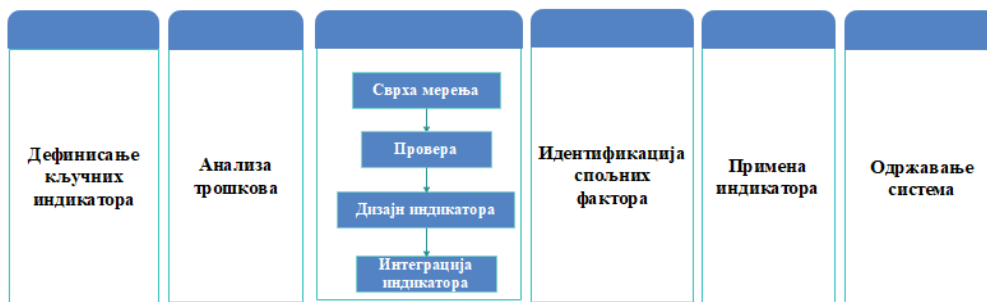
Прва фаза се односи на дефинисање система за управљање перформансама тј. дефинисање индикатора и начина мерења. Друга фаза се односи на интеграцију система за мерење.



Слика бр. 14 Фазе идентификације индикатора перформанси

Извор: *Neely, A.D., Mills, J.F., Gregory, M.J., Richards, A.H., Platts, K.W. and Bourne, M.C.S. „Getting the Measure of your Business“, Findlay, 1996.*

Интеграција се односи на повезаност и допуњавање система мерења различитих индикатора перформанси са стратегијом организације, финансијским извештавањем и процесом пружања услуге. У оквиру треће фазе приступа се усклађењу система мерења индикатора перформанси са планирањем, координацијом, контролом запослених и референтним вредностима.



Слика бр. 15 Фазе имплементације система индикатора перформанси

Извора: Neely, A., Adams, C. „Perspectives on Performance: The Performance Prism“, Focus Magazine for the Performance Management Professional, 2000. (прилагођено потребама истраживања).

4.5. Сврха примене индикатора перформанси маркетиншких комуникација

Некада је један од основних предуслова успешности компанија био поседовање специфичних ресурса неопходних за обављање делатности (Zahay et al., 2010). У савременим условима пословања када су различити ресурси доступнији један од основа конкурентности компаније и остварења супериорних перформанси јесте способност компаније да креира себи својствен начин комуникације са циљним групама и широм јавности. Значај комуникација посебно је исказа у услужним компанијама (Rust et al., 2000). Квалитетан процес комуникација утицаће на квалитет услуга и на задовољство и лојалност корисника, што представља незаменљив извор конкурентности и профитабилности. Да би се утврдили ефекти процеса комуникације компаније примењују различите индикаторе перформанси (Костић-Станковић, 2013). Најважнија ставка процеса мерења индикатора је рационалност, која је условљена јасно дефинисаном сврхом мерења као и одређивањем прецизног система мерења. Кључна сврха мерења је контрола и унапређење. То је фаза у оквиру процеса управљања у којој се сагледавају нивои остварених циљева, након чега се предлажу корективне активности, уколико планирани циљеви нису остварени (Станковић и др., 2013; Милисављевић, 2010). Мерење кључних индикатора перформанси маркетиншких комуникација помаже менаџерима компаније да контролишу и унапређују своје пословне моделе, и на тај начин креирају вредност за кључне субјекте. У оквиру процеса анализа и вредновања перформанси маркетиншких комуникација неопходна је примена холистичког приступа, што подразумева успостављање, развој и примену уравнотеженог система који повезује маркетинг стратегије са другим стратегијским намерама организације. Квалитетан и добро постављен систем мерења перформанси упућује јасне сигнале менаџменту о приоритетима једне организације. Вредновање ефеката маркетиншких комуникација значајан је за компаније, не само због контроле коришћених ресурса, сагледавања перформанси, корективних акција у циљу унапређења квалитета постојећих услуга и развоја потпуно нових услуга, него и као основ за мотивисање запослених, за постизање што бољих резултата (Станковић и др., 2013).

Вредновање резултата концепта интегрисаних маркетиншких комуникација је сложен процес, јер наведене активности могу да имају субјективне ефекте и укључују бројне факторе пословног окружења (Petersen et al., 2009; Seggie et al., 2007). Сложеност мерења индикатора перформанси маркетиншких комуникација се јавља и због флукуације вредности мерења у току различитих временских периода (Rust et al. 2000). Мерење

индикатора перформанси маркетиншких комуникација представља моделовање, тј. превођење феномена пословања из „емпиријског система“ у „релациони систем“ (нумерички систем) (*Franceschini et al., 2006*). Менаџери често суочавају са немогућношћу да прецизно одреде приносе на улагање у маркетиншке активности (*Petersen et al., 2009*). С обзиром на то да улагање у маркетинг захтева активности на различитим нивоима (од функционалног до корпоративног нивоа), и с обзиром на то да улагање утиче на успех реализације не само маркетинг стратегија, него и пословних стратегија, разумевање поврата улагања у активности маркетиншких комуникација је врло компликовано. Менаџери се често суочавају са проблемом супротних интереса, трошкова и резултата улагања у различите маркетиншке активности (*Gupta & Zeithmalm, 2005; Doye, 2007*). Примена индикатора перформанси по појединачним инструментима маркетиншких комуникација олакшава процес одлучивања и дефинисања буџета за маркетиншке активности (*Ling-ye, 2011*).

У пракси постоји општа усаглашеност о потреби адекватног вредновања доприноса маркетиншких активности у остварењу планираних пословних перформанси. Полазећи од степена нивоа развијености маркетинга у компанијама које послују на још увек недовољно развијеним тржиштима, логично је очекивати да је проблем примене индикатора перформанси маркетиншких комуникација израженији него у другим привредама, те да га је потребно развијати и унапређивати. Системи за мерење перформанси су уникатни (*Dai & Kuosmanen, 2014; Wadong, 2010*). Пресликавање система између различитих индустрија и региона није најбоље решење за менаџере услужних компанија земаља у транзицији (*Reic Buhovac & Zaman Groff, 2010*). С обзиром на наведено неопходно је развијати системе за мерење перформанси у оквиру одређено региона и индустрије. Једино на тај начин размена праксе у области система за мерење биће успешна.

4.6. Унапређење вредновања система за мерење индикатора перформанси маркетиншких комуникација

Примена маркетинг индикатора добила је значајну пажњу у протеклих неколико година (*Farris et al., 2014*). У савременим условима пословања када се све већи акценат ставља на корпоративну одговорност, менаџери се све више позивају и на маркетинг одговорност тј. прецизног сагледавања поврата на маркетиншка улагања и утицаја наведених инвестиција на финансијске перформансе компаније и конкурентност.

Наведени став потпуно је оправдан обзиром да велике светске компаније улажу значајна средства у активности маркетиншких комуникација (*Seggie, et al., 2007; Ling-ye, 2010; Ambler, 2003*). Повезивање маркетиншких и финансијских индикатора подстаћи ће развој маркетинга и утицати на прихватање чињенице да се улога маркетинга драстично променила те да маркетинг представља једну од најважнијих јединица у оквиру компаније и једну од најзначајнијих тема у конференцијским салама компаније (*Farris et al., 2014; Srivastava, 1998; Seggie et al., 2007*). Интензивне промене услова пословања које се односе на крај прошлог и почетак новог века, мењају тржишне законитости и редефинишу улогу маркетинга, а самим тим и потребу компанија да мере утицај различитих маркетиншких активности на перформансе пословања. Основни извори конкурентске предности у савременом пословном окружењу нису само супериорни извори, него и супериорне способности компаније које је издвајају у односу на све интензивнију конкуренцију (*Станковић и др, 2013*).

Квалитетан систем мерења индикатора перформанси представља „путоказ“ менаџерима предузећа. Наиме, резултати наведених мерења треба да указују на то коју врсту промена треба иницирати, на ком нивоу их треба иницирати, како би се унапредио квалитет

постојећих услуга, креирале потпуно нове услуге које би задовољиле потребе корисника и довеле до остварења супериорних перформанси. Наведени индикатори могу се користити и у сврху предвиђања, на основу чега је могуће сагледати колико ће се поправити положај организације на тржишту, као и резултати пословања након спровођења радикалних или инкременталних промена. Последњих деценија све више аутора из области маркетинга (*Farris et al., 2013; Ambler, 2003; Gupta & Zeinhaml, 2006; Seggie, 2007*) тежи да теоријски докаже и практично примени, уобличи и провери различите системе мерења индикатора перформанси маркетиншких комуникација. Општеприхваћен је став да традиционалне индикаторе, који се односе искључиво на финансијску успешност маркетинга, треба усагласити са савременим индикаторима који се односе на задовољство корисника, успешност, задовољство запослених и конкурентност компанија.

Не постоји референтна листа најбољих индикатора. Могуће је дефинисати концептуални оквир који ће се прилагодити у зависности од (*Станковић и др., 2013*):

- Потребе и сврхе мерења у компанији;
- Нивоа анализе (функционално подручје, пословна јединица, компанија као целина и слично);
- Изабраних критеријума и поузданости мерења;
- Временске димензије;
- Могућности уопштавања и поређења са другим организацијама.

Табела бр. 3 Упоредна анализа организација са високим и ниским перформансама

Организација високих перформанси	Организације ниских перформанси
Оријентација ка корисницима	Интерна оријентација
Децентрализација организацијских структура	Централизована организациона структура
Планирање у оквиру радних тимова	Планирање врше топ-менаџери
Широк спектар индикатора перформанси	Стандардизација индикатора перформанси
Правила сведена на минималну меру	Правила су строго дефинисана
Организационе структуре су одређене према задацима	Организационе структуре су одређене према функцијама
Велики број едукација запослених	Мали број едукација запослених
Тимски систем награђивања	Индивидуални системи награђивања
Запослени се посматрају као партнери	Запослени се посматрају као радна снага
Задовољство запослених је императив	Незадовољство запослених је уобичајна последица рада

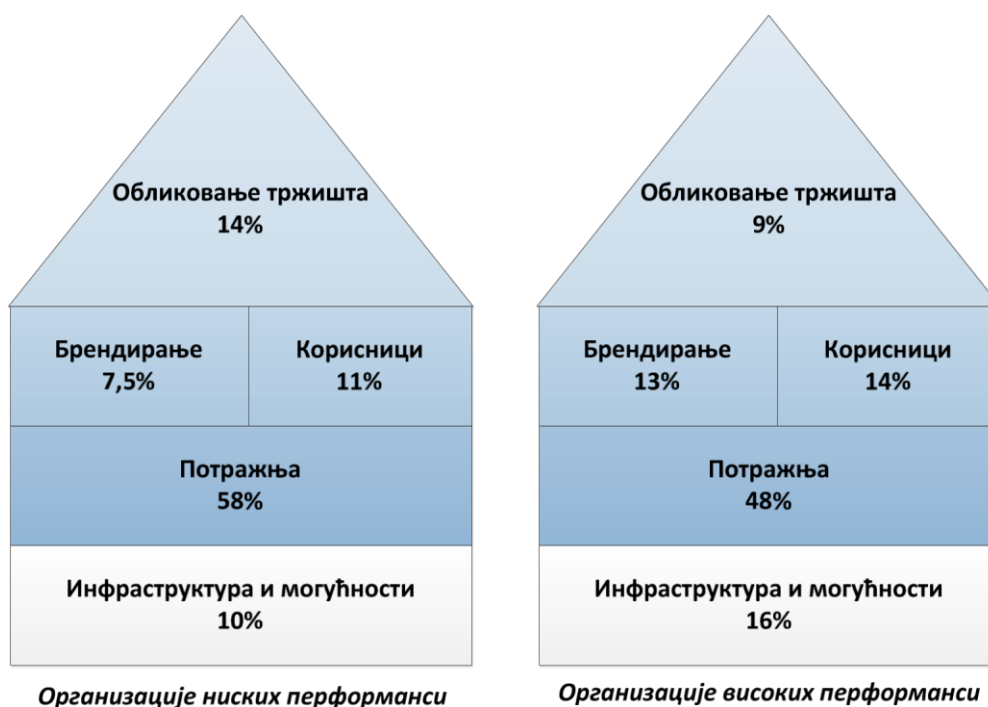
Извор: *Profitable Growth Partners*, „*Practicing High Performance*“, <http://www.profitablegrowthpartners.com>, датум приступа: 12.12.2016. године.

Базне карактеристике система мерења индикатора перформанси маркетиншких комуникација су: усаглашеност са циљевима, повезаност оперативних и стратегијских циљева, вишедимензионалност мерења и идентификација узрочно-последичних веза између различитих околности пословања и добијених резултата (*Gimbert, 2010*). Изабрани модел мерења требало би да допринесе стратегијском унапређењу организације

Успешност мерења зависиће и од мултидимензионалности система који користи више различитих мерила и на тај начин омогућује релативне информације за стратегијско одлучивање. Број изабраних мерила је различит у зависности од сврхе мерења и специфичних потреба. Увек је неопходно одредити оптималан број мерила како не би дошло до „пригушења“ анализа непотребним индикаторима. Изабраним системом мерења требало би да се (*Rayport & Jaworski, 2001*):

- Дефинише маркетинг стратегија усаглашена са пословним стратегијама како би се постигли жељени резултати;
- Идентификују мерила која одражавају жељене резултате;
- Изаберу кључни индикатори и међусобно повежу;
- Изаберу стандарди за упоређивање остварених резултата и одступање од планираних величина.

Ефекти маркетиншких активности су вишеструки и неопходно их је анализирати, не само у оквиру групе која се односи на маркетиншке активности, него на нивоу целокупне организације. Различите маркетиншке активности доприносе остварењу супериорних перформанси.



Слика бр. 16 Процентуални однос инвестирања у маркетиншке активности

Извор: Jeffery, P. „Data-Driven Marketing“, Kellogg School of Management, 2010. (прилагођено потребама истраживања).

С обзиром на то да се до данас приступило анализирању феномена високих перформанси из различитих углова, још увек не постоји јединствена дефиниција успеха. Најзначајнији елементи остварења успеха су (*De Wall, 2007*):

- Остварење стабилног раста у дужем временском периоду;
- Стабилност, прилагођавање и брзо реаговање на промене интерног и екстерног окружења;
- Дугорочна пословна оријентација;
- Интегрисаност менаџерских система и пословних процеса;
- Оријентација ка иновацијама и сталним унапређењима;
- Примена различитих квантитативних и квалитативних показатеља.

Разлика између организација које освајују супериорне перформансе и организација које су мање успешне приказана је у табели 3.

На слици 16 су приказани процентуални односи распоређивања буџета за различите маркетиншке активности међу организацијама које имају високе перформансе у односу на оне које остварују ниске перформансе пословања.

Савремено пословно окружење и сталне промене допринеле су примени различитих квантитативних анализа у оквиру пословних процеса. Примена квантитативних анализа на различитим организационим нивоима и у различитим пословним циклусима допринеће остварењу супериорних перформанси и минимизирању ризика пословања. Примена различитих индикатора захтева комплетно знање, вештине примене и посвећеност запослених.

5. ОРГАНИЗАЦИОНИ ИНДИКАТОРИ ПЕРФОРМАНСИ

Управљање компанијом представља затворен динамички ситем који се заснива на повратним информацијама и везама између одређених околности пословања. Посматрајући индикаторе перформанси са аспекта управљања, они представљају информацију да ли одабране и спроведене управљачке акције на очекиван начин делују на перформансе пословања. Примена индикатора перформанси при управљању услужним компанијама подразумева потпуно разумевање карактеристика индикатора перформанси, начина формирања и избора индикатора, као и евентуалних неправилности у примени индикатора. Критичну тачку у процесу примене индикатора перформанси представља избор кључних индикатора перформанси, који представљају један од кључних управљачких инструмената компаније (Атансов, 2016).

Систем за управљање перформансама је скуп више елемената, а то су (Атанасов, 2016):

- Подсистем за мерење индикатора перформанси маркетиншких комуникација;
- Подсистем за компарацију вредности индикатора перформанси и референтних вредности;
- Подсистем за избор корективних акција у циљу унапређења услуге и резултата пословања.

Управљање индикаторима перформанси је динамичан процес јер захтева стална мерења, анализе, унапређења квалитета постојећих услуга и креирање потпуно нових услуга. Наведене активности утицаће на задовољство и лојалност корисника, што ће се одразити позитивно на финансијске резултате пословања. На развој и примену индикатора перформанси утичу следећи фактори (Hopikson & Dicknes, 2003):

- Јака научна база;
- Предузетничка култура;
- Аналитичко знање и вештине запослених;
- Привлачење експерата у области примене маркетиншких индикатора;
- Доступност информација;
- Подршка запослених;
- Повезивање различитих индикатора.

Такође, системи за мерење перформанси имају могућности предупређења потенцијалних негативних утицаја, како на тржишту, тако и у самој компанији, и на тај начин минимизације ризика пословања који је у савременом пословном окружењу неизбежан. Велики значај који имају примене индикатора перформанси, утицао је да овај систем постане неодвојиви део сваке компаније, што показују примери великих светских компанија (Walmart, (Tilamisan) 2015), док у домаћим компанијама то још увек није случај (Rejc Buhovac & Zaman Groff, 2012). Међутим, савремено пословно окружење, које захтева сталне промене и унапређења, ставља нагласак и потребу за квантитативним анализама и мерењима. Стога, неопходно је да наведени тренд буде прихваћен и у домаћим компанијама које би кроз различита мерења и анализе унапредиле квалитет услуга и на тај начин побољшале конкурентност компанија, како на домаћем, тако и на међународном тржишту, а самим тим побољшале би и пословне перформансе. У овом поглављу биће представљени класификација и начин имплементације индикатора перформанси. На основу свега наведеног, а у складу са потребама истраживања, индикатори су подељени у две групе, а то су: организациони индикатори перформанси и оперативни индикатори перформанси. Групу организационих индикатора перформанси чине:

- Финансијски индикатори перформанси;
- Тржишни индикатори перформанси;
- Индикатори перформанси корисника;
- Индикатори перформанси запослених.

Ова група индикатора омогућиће увид у основне параметре пословања који пружају основ за даље анализе и мерења оперативних индикатора. Оперативни индикатори перформанси су:

- Индикатори услуге, цене и дистрибуције и продаје;
- Индикатори оглашавања;
- Индикатори унапређења продаје;
- Индикатори личне продаје;
- Индикатори тржишних односа с јавношћу;
- Индикатори комуникацијских активности директног маркетинга.



Слика бр. 17 Процес одлучивања базиран на примени индикатора перформанси

Извор: Constantine S. Katsikeas „Assessing Performance Outcomes in Marketing“, 2016. (прилагођено потребама истраживања).

Одређивањем кључних индикатора за појединачне инструменте маркетиншких комуникација, приступиће се детаљној анализи, на основу које би се унапредиле комуникацијске активности са циљним групама, прикупиле информације неопходне за унапређење квалитета постојећих услуга и омогућио развој потпуно нових услуга које би компаније имплементирале у своју понуду, у циљу задовољства корисника. Наведене активности имају утицај и на остварење супериорних перформанси пословања.

Поред класификације индикатора перформанси, неопходно је сагледати процесе њихове примене и начине одлучивања, базираних на њиховој примени, што је приказано на слици 17. Процес започиње утврђивањем циљева, а затим дефинисања стратегија и тактика, као и неопходних ресурса за реализацију активности. Након реализације пословних активности врше се мерења индикатора перформанси (организационих и оперативних индикатора перформанси). Након мерења врше се упоредне анализе на основу којих се утврђују одступања стварних од планираних величина, а тим се спроводе корективне акције (реинвестирање и учење) и одређују се правци деловања у будућности (*Katsikeas et al., 2016*). Неопходно је навести да сви индикатори перформанси (организациони и оперативни индикатори перформанси) немају подједнак значај. Међутим, њихова примена је неопходна за формирање целокупне слике о тренутним позицијама и могућим унапређењима у будућности.

5.1. Финансијски индикатори перформанси

Финансијске категорије попут прихода, трошкова, нето добити и слично на први поглед представљају небитне финансијске анализа за маркетинг (*McDonald & Dunbar, 2015; Доровић, 2015*). Ипак истина о примени наведених индикатора и утицају на маркетинг стратегије је значајно другачија. Маркетинг као и остале функционалне јединице у оквиру компанија користи одређене ресурсе са претходно прецизно дефинисаном сврхом примене. Задовољавање потреба, жеља и укуса већ постојећих клијената и могућих клијената на једној страни, као и обезбеђивање финансијске подлоге за такву пословно деловање на другој страни, основне су додирне тачке финансијске и маркетинг функције. При дефинисању стратегије наступа на тржишту компанија мора узети у обзир значај формирања цене услуге, условљене трошковима као једним од примарних фактора. Такође свака модификација постојећих услуга у циљу задовољства корисника мора бити преиспитана са аспекта рентабилности (*Жаркић-Јоксимовић и др., 2013*). Додатни трошкови маркетинга у савременом условима чине значајан проценат укупних трошкова пословања организација. У многим организацијама маркетинг трошкови превазилазе трошкове производње односно пружања услуге и крећу се од 25% до 35% укупних трошкова организације (*Wilson, 1999; McDonald & Malcolm, 2009*). Наведена повезаност маркетинга и финансија захтева примену различитих квантитативних анализа, како би се прецизно утврдила уложена средства у различите комуникацијске активности, као и поврат на уложено, и да би се на тај начин избегли конфликтни интереси наведених функција (*Farris et al., 2014; Жаркић-Јоксимовић и др., 2013*).

За маркетинг стручњаке примена финансијских индикатора представља полазну основу, на основу које се доносе одлуке о инвестирању у различите маркетинг активности. Модерно финансијско управљање, односно финансијски менаџмент, базира се на информацијама и резултатима системског праћења, прикупљања, обраде и анализе показатеља финансијског пословања. Да би финансијска анализа пословања била поуздана и информативна, и да би предмет анализе био временски упоредив у различитим периодима,

финансијска анализа мора се заснивати на тачним и једнообразним подацима о пословању предузећа. Са аналитичке тачке гледишта финансијски показатељи пословања се квалификују на (Красула, 2006, Вуњак, 2005): показатеље ликвидности, показатеље пословне активности, показатеље рентабилности, показатеље солвентности.

Табела бр. 4 Финансијски индикатори перформанси

Индикатори	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Нето добит.	Приход од продаје умањен за трошкове.	Приходи и трошкови могу се дефинисати на различите начине, што доводи до конфузије.	Основна једначина за израчунавање добити.
Поврат од продаје .	Нето добит као постотак прихода од продаје.	Прихватљиви ниво повраћаја варира у зависности од делатности и времена.	Даје постотак прихода унутар добити.
Поврат на инвестиције .	Нето добит на улагање потребна за профитабилно пословање.	Варијације као што су повраћај на имовину, уложени капитал анализирају добит у односу на уносе.	Индикатор који описује добит у односу на уносе.
Зарада пре пореза, камата и амортизације .	Зараде пре пореза, камата и амортизације.	Изузима учинке из рачуноводствених и финансијских политика добити.	Грубо мерило оперативног новчаног тока.
Економска добит .	Нето оперативна добит умањена за трошкове капитала.	Захтева да трошкови капитала буду доступни за рачунање.	Исказује добит у новцу и једноставна је за калкулацију.
Повраћај на маркетиншко улагање.	Приход који се приписује маркетингу након трошкова маркетинга.	Одређује тачно део прихода који се приписује маркетиншким активностима.	Упоређује приход од продаје с маркетиншким улагањем и без њега.

Извор: Farris et al. „Marketing metrike“, 2014.

У циљу комплекснијег сагледавања финансијских индикатора дефинисане су анализе: хоризонтална анализа (динамичка анализа поређења билансних позиција текуће године са билансним позицијама претходне године, чији су ефекти информације о променама које су се догодиле), вертикална анализа која је позната још и по називу анализа структура (приказује појединачне билансне позиције и вредности за одређене позиције) и ратио анализе (код којих се у однос стављају једна економска величина с другом) (Красула, 2006). Резултати наведених анализа су под значајним утицајем разних елемената маркетинг стратегија (Доровић, 2015). Увидом у основне финансијске параметре пословања, менаџери сагледавају

успешност пословања компанија, на основу чега се одређује буџет неопходан за маркетиншке активности.

Поред анализе основних финансијских показатеља пословања као што су ликвидност, солвентност, рентабилност и пословна активност (Jagels, 2007) компаније све чешће мере и неке од следећих показатеља приступа: повраћај од продаје, поврат на улагање, економска добит (позната као економска додатна вредност), зараде пре камата, пореза и амортизације и повраћај на маркетиншко улагање (Farris, 2014; Claver-Cortes et al. 2006, Xiao et al. 2012; Mucharreira et al. 2019). Malichova et al., (2017) и Onuferová et al., (2020), сматрају да је дошло до редизајнирања традиционалних финансијских система. Некада су најзначајнија финансијска метрика била рачуноводствени профит, а данас се у обзир узмају и друге метрике које се односе на економску добит дионичара, маржу, порофит од продаје услуге, комензавија и др. У табели бр. 4 приказани су финансијски индикатори који се најчешће мере у услужним компанијама.

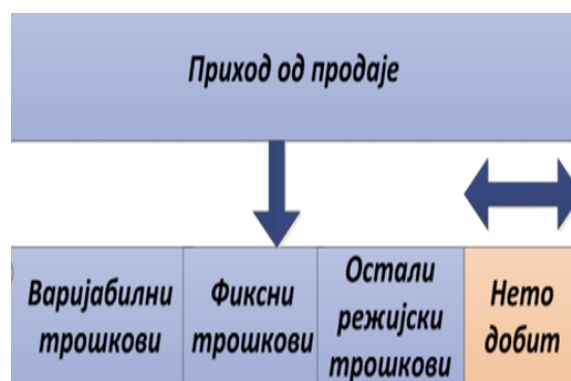
У оквиру рачунања финансијских индикатора често се користи категорија нето добити, па је овај индикатор, који представља основ других финансијских израчунавања, неопходно засебно разјаснити. Треба навести да нето профит није аутохтоно мерило маркетинга, али као изведена категорија представља мерило ефикасности и примењује се при мерењу финансијских индикатора перформанси. Нето добит рачуна се на следећи начин (Вуњак, 2005., Fariss et al., 2014):

$$\text{НД} = \text{ПОП} - \text{УТ} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- НД- Нето добит;
- ПОП- Приход од продаје;
- УТ- Укупни трошкови.

За рачунање нето добити неопходно је да од бруто прихода одузмемо све трошкове (корпоративне трошкове) слика 18.



Слика бр. 18 Нето добит, приходи и трошкови

Извор: Farris et al., "Marketing metrics" 2014.

Приликом рачунања нето добити неопходно је прецизно утврдити корпоративне трошкове и приходе како не би дошло до грешака приликом рачунања, с обзиром да нето добит представља основни финансијски индикатор и користи се при рачунању других индикатора. При рачунању нето добити, насупротив традиционалним финансијским анализама,

савремене финансијске анализе неопходно је усмерити и на кориснике. Три основне компоненте манизације нето добити (профита) у односу на кориснике су (*Russt et al., 2000*):

- Структурисање понуде тако да обезбеди профитабилност и задовољство корисника;
- Формирање програма комуникацијских активности које ће бити усмерене према незадовољним корисницима;
- Утврђивање процеса за стицање нових корисника са високим нивоом вредности за компанију.

Повраћај од продаје или у теорији и пракси познат под синонимом *ROS (Return on Sales – ROS)* представља нето добит као постотак прихода од продаје и рачуна се на следећи начин (*Fariss et al., 2014; Jeffery, 2010*):

$$\text{ПОП} = \frac{\text{НД}}{\text{ПОП}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ПОП- Повраћај од продаје;
- НД- Нето добит;
- ПОП- Приход од продаје.

Стопа повраћаја од продаје приказује колико је добити остварено, уз одређени ниво прихода од продаје услуге (*Farris et al., 2014*). *ROS* је показатељ профитабилности и често се користи за поређење профитабилности међу различитим компанијама. *ROS* не узима у обзир капитална улагања која генеришу профит.

Зарада пре пореза, камата и амортизације у теорији и пракси познат под синонимом *EBITAD (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)* спада у груба мерила новчаног тока и рачуна се на следећи начин (*Russt et al., 2002*):

$$\text{ЗППКА} = \text{НД} + \text{ТП} + \text{ТК} + \text{ТА} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ЗППКА- Зарада прије пореза, камата и амортизације;
- НД- Нето добит;
- ТП- Трошкови Пореза;
- ТК- Трошкови камата;
- ТА- трошкови амортизације.

Зарада пре пореза, камата и трошкова амортизације представља популарно финансијско мерило. Користи се како би се оценила добит пословања. Уз помоћ овог мерила

рачуна се колико новца компаније остварују, па се некада назива и оперативним новчаним током. Ово мерило може бити ефикасно јер изузима факторе који мењају перспективу резултата зависно од рачуноводствених и финансијских политика пословања. Иако теоријски посматрано изгледа лако, рачунање добити за компанију или било коју организациону јединицу унутар компаније, није нимало лако јер се често прецизност индикатора доводи у питање због прерасподеле трошкова. Трошкови нису увек уредно разврстани и њихова алокација на појединачне инструменте маркетиншких комуникација је компликована и захтевна и доводи у питање тачност различитих индикатора.

Повраћај на инвестиције у теорији и пракси познат под синонимом *ROI (Return on investment – ROI)* је начин на који се сагледава добит у односу на уложени капитал, а рачуна се на следећи начин (*Russt et al., 1996; Jeffery, 2010*):

$$\text{ПНИ} = \frac{\text{НД}}{\text{И}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ПНИ-Повраћај на инвестиције;
- НД- Нето добит;
- И – Инвестиције.

Повраћај на инвестиције и везани индикатори (повраћај на имовину, повраћај на нето имовину, повраћај на капитал, повраћај на уложени капитал) пружају сажет приказ профитабилности и уложене имовине која представља саставни део сваке компаније. Маркетиншке одлуке о улагању у различите маркетиншке активности повезане су са бројкама које се добијају рачунањем повраћаја на инвестиције (*Fariss et al., 2014*).

Економска додата вредност у теорији и пракси познат под синонимом *EVA (Economic Value Added)*, добија се као разлика нето добити након опорезивања и трошкова капитала, што је приказано на слици 19. У пракси је позната под називом економски профит или економска додатна вредност, по називу који јој је дао креатор овог концепта *Stren Stuart* 2005. године, а рачуна се на следећи начин (*Stern et al., 2003*):

$$\text{ЕДВ} = \text{ДНО} - \text{ТК} [\text{н.ј.}]$$

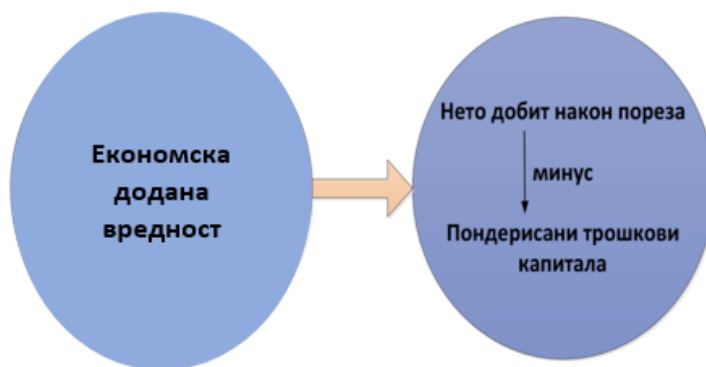
Где је:

- ЕДВ- Економска додана вредност;
- ДНО- Добит након опорезивања;
- ТК- Пондерисани трошак капитала.

Различита истраживања сугеришу да је економска додата вредност један од напопуларнијих савремених финансијских метрика (*Onuferová et al., 2020; Santos et al., 2018*). Економска додата вредност се користи као мера корпоративног успеха, јер је блиско повезана са захевима власника за максимизирање богатства. Економска додата вредност служи да се израчуна да ли је генерисани профит довољан да компензује сопствена инвестирана средства у предузеће по релативним опортунитетним трошковима капитала, и да ли је и каква је вредност остала након покрића трошкова. Такођер, овај индикатор представља један од најзначајнијих финансијских индикатора јер је савршен спој традиционалних и савремених индикатора. Економска додата вредност као савремени индикатор има за циљ да ојача традиционалне (рачуноводствене) индикаторе и због тога је у пракси широко применљива.

Економска додата вредност је финансијски заснована и објективан индикатор. Стога, може се тврдити да примена наведеног индикатора омогућава маркетингу да се комуницира ван маркетиншког одељења и повећава легитимитет маркетинга из перспективе других функционалних подручја унутар компаније. Када је економска додата вредност већа од нуле ради се о повољним инвестицијама, у случају када је мања од нуле опција инвестиција сматра се неповољним (Seggie et al., 2007). Заговорници економске додатне вредности наглашавају да је супериорна у односу на друге показатеље из следећих разлога (Жаркић-Јуксимовић и др., 2013):

- Једноставна је за рачунање и разумевање;
- Много је ближа пословном току компаније;
- Има заједничку колерацију са тржишном вредношћу предузећа;
- Води ка уједначавању менаџера и акционара.



Слика бр. 19 Економска додана вредност

Извор: Farris et al. „Marketing metrike“, 2014.

За рачунање економске додатне вредности неопходно је прецизно израчунати нето добит након опорезивања и просечне пондерисане трошкове капитала. Овај индикатор сагледаће раст од продаје и адекватност повраћаја на уложени капитал (Жаркић-Јоксимовић и др., 2013).

Повраћај на маркетиншке инвестиције познат у теорији и пракси под синонимом *Return on marketing investment (ROMI)* је релативно савременији индикатор. Замисао мерења маркетиншког одзива у виду остварене продаје и добити није нова, но појам повраћаја на маркетиншко улагање представља новину, а рачуна се на следећи начин (Farris, 2014; Jeffery, 2010):

$$\text{ПМИ} = \frac{\text{ППМ} + \text{КМ} + \text{МП}}{\text{МП}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ПМИ- Повраћај на маркетиншке инвестиције;
- ППМ- Приход од приноса на маркетинг;
- КМ – Контрабуцијска маржа;

- МП- Маркетиншка потрошња.

Прва информација која је неопходна за повраћај на маркетиншке инвестиције је трошак маркетиншких активности, програма или самог буџета. Иако је одређивање трошкова које треба приписати маркетингу проблематично, теже је одредити приходе и нето добит која се може приписати маркетингу. Такође, проблем може бити и одређивање које приходе треба приписати ком инструменту маркетиншких комуникација (*Ambler, 2000*). Претходна расправа изоставља трошкове преношења, тј. маркетиншких учинака на продају и добити која се остварује и у будућим периодима због чега је повраћај на маркетиншке инвестиције неопходно повезати и са индикаторима, као што су период повраћаја, нето садашња вредност и интерна стопа приноса (*Вуџак, 2005*). Финансијско извештавање не представља искључиво сачињавање финансијских извештаја и примену различитих индикатора, већ финансијско извештавање представља језик бизниса и базу пословног одлучивања као и предвиђања финансијских резултата у будућности (*Доровић, 2015*). Финансијски извештаји олакшавају процес пословног одлучивања и морају да се заснивају на тачним и правовременим информацијама.

5.2. Тржишни индикатори перформанси

Рачунање тржишних индикатора перформанси може се на први поглед чинити као једноставна рачуница: ми /(ми+они). Наведени индикатори повлаче за собом читав низ компликација као што су: одређивање конкурената и методе прикупљања информација. Тржишни индикатори представљају индикаторе конкурентности компанија на тржишту (*Farris et al., 2014*). Конкуренцију једне компаније чине (*Филиповић & Костић-Станковић, 2014*):

- Конкуренти жеља (коју жељу задовољавају корисници – дружење, рекреација, конзумирање хране и слично);
- Генерички конкуренти (шта желе конзумирати корисници – релаксацију);
- Конкуренти облика (коју врсту релаксације корисници желе – одмор и релаксација на мору или планини);
- Конкуренти марке (коју марку корисници бирају – избор хотела).

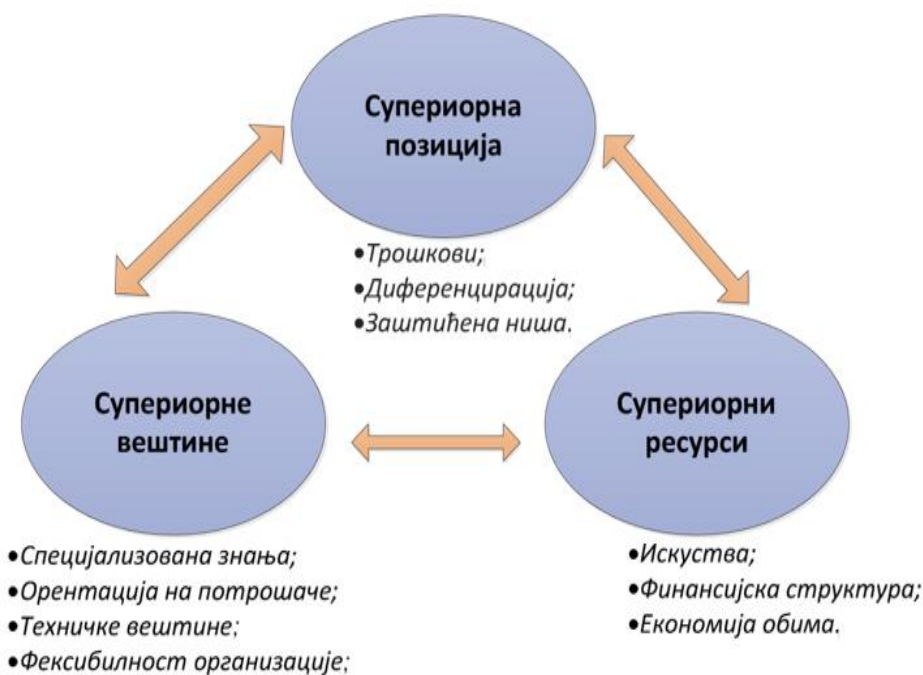
Конкурентност компанија није једнозначно одређен појам, него се састоји од многобројних елемената. Теорија и пракса издвајају седам најзначајнијих елемената конкурентности услуге, а то су: цена, квалитет компонената услуге, техничка опремљеност, амбијент, квалитет менаџмента, квалитет запослених и квалитет праксе пружања услуга (*Шверко & Беназић, 2005*). Поред наведених елемената конкурентности неопходно је навести да је критични фактор конкурентности иновативност начина пословања, која се огледа у усмеравању пословних активности према корисницима, тржишту и савременим технологијама. Иновативност је, заправо, основ конкурентности у савременом пословном окружењу које захтева стална унапређења, развој и побољшања (*Радун & Туричић, 2012*). Извори конкурентности (слика 20) компанија приказани су (*McDonald & Mouncey, 2009*):

- Супериорна позиција;
- Супериорне вештине;
- Супериорни ресурси.

Супериорна позиција компанија остварује се кроз диференцирање властите понуде у односу на конкуренцију, и задовољавања потребе корисника на најефикаснији и најекономичнији начин, креирајући заштићену тржишну нишу. Супериорне вештине се односе на вештине запослених у компанији, а супериорни ресурси су финансијске структуре, искуства, запослени, економија обима и слично.

Поред одређивања степена конкурентности компанија, тржишни индикатори се још и користе како би се одредило тржиште на коме ће одређена организација наступити. Кључна очекивања маркетинг менаџера и њихових одговорности су јасна: анализа и опис циљног тржишта и корисника унутар истих. Приликом одређивања на ком тржишту треба наступити, маркетинг менаџери сагледавају следеће:

- Да ли је тржиште довољно велико да оправда ангажовање финансијских и људских ресурса, као и времена;
- Да ли тржиште има задовољавајући раст;
- Да ли сваки сегменат доноси добитак компанији.



Слика бр. 20 Извор конкурентности компанија

Извор: McDonald, M., Mouncey, P. „Marketing Accountability – How to Measure Marketing Effectiveness“, Kogan Page, 2009.

Компаније данас примењују различите тржишне индикаторе како би могле прецизно сагледати стање на тржишту и одредити своје позиције у односу на највеће конкуренте. Неки од тржишних индикатора који се најчешће користе су (Davis, 2007; Farris et al., 2014) (Табела 5):

- Тржишна тражња;
- Тржишни удели (по јединици услуге и приходима);
- Тржишни удели у захтевима потрошача;
- Тржишни раст;
- Пенетрација тржишта.

Тржишна тражња је количина услуге коју су корисници спремни купити при одређеном нивоу цене, на одређеном месту и при одређеним условима (Филиповић & Костић-Станковић, 2014). Мерењем и анализирањем наведених индикатора може се утврдити да ли жељени ниво тражње одступа од стварног, као и које су то активности које је неопходно предузети у циљу унапређења квалитета услуге и на тај начин повећања тржишне тражње и резултата пословања. Тржишну тражњу неопходно је посматрати као динамичку величину јер се броју сталних (верних) корисника могу придодати и нови корисници у одређеном периоду, као и обрнуто, јер различити фактори могу утицати на незадовољство корисника и њихов одлазак (Davis, 2007; Ловрета и др., 2010). Тржишна тражња може се представити на следећи начин (Farris et al., 2014):

Табела бр. 5 Тржишни индикатори перформанси

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Тржишна тражња.	Збир сталних и нових куповина.	Условљеност потенцијалном тражњом.	Успешности компаније у односу на конкуренцију.
Тржишни удели по јединицама услуге.	Количина продаје као постотак продајне јединице на тржишту.	Опсег покривеног тржишта. Временско раздобље.	Мера конкурентности.
Тржишни удели по приходима.	Приход од продаје као постотак на одређеном тржишту.	Опсег покривеног тржишта. Временско раздобље.	Мера конкурентности.
Удели у захтевима потрошача.	Набавка марке као постотак набавке унутар исте категорије услуге.	Вредност се може повећати чак и када приход од продаје пада.	Предности услуге конкретне компаније из угла купца.
Тржишни раст.	Постотак увећања продаје између два купца.	Опсег покривеног тржишта.	Мера конкурентности.
Пенетрација тржишта.	Пасположиве тражње у односу на потенцијалну.	Опсег покривеног тржишта.	Можућност увећања тржишног удела компаније.

Извор: Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

$$1 \text{ TT}_t = \text{ПК}_t + \text{НК}_t \text{ [1]}$$

Где је:

- TT_t – Тржишна тражња у временском периоду t ;
- ПК_t – Поновљене куповине услуге у временском периоду t ;

- НК_т – Нове куповине у временском периоду т.

Другим речима, тржишну тражњу треба раздвојити на ону која је, условно речено, стална и ону која је нова. Стална куповина односи се на потрошаче који су верни и спремни да плате и више да би остали верни пословном субјекту, који на најефикаснији и најекономичнији начин задовољава њихове потребе, те они не ризикују бирањем других понуда. Постоје и надомештене куповине које се могу убројати у сталне куповине и односе се на кориснике „повратнике“ (Pfeifer, 2005). Нове куповине односе се на кориснике који по први пут купују услугу одређеног пословног субјекта. Тржишна тражња представља не само индикатор успешности пословања, већ и ефикасности различитих инструмената маркетиншких комуникација. На основу познавања потреба, укуса и жеља циљних група и кретања нивоа тражње у прошлости, може се предвидети и тражња у будућности. Ова предвиђања су веома значајна, посебно за компаније које желе наступити на новим тржиштима и у складу са новим околностима желе креирати маркетиншке комуникације, које имају утицај на перформансе пословања.

Тржишни удели су индикатори који показују позиције компаније у борби против конкурената. Овај индикатор омогућује компанијама да процене примарну и селективну потражњу на тржишту које опслужују. Смањење тржишног удела компаније може да представља озбиљне сигнале дугорочних проблема, који захтевају промене стратегија и прилагођавања. Да би индикатори тржишног удела биле прецизни и могли да се користе приликом процеса одлучивања, неопходно је да се приступи детаљним анализама које захтевају мерење релативног тржишног удела, тржишног удела по јединици услуге, тржишног удела по приходима и удео у захтевима потрошача (Farris et al., 2014).

Релативни тржишни удео се рачуна на следећи начин потрошача (Farris et al., 2014):

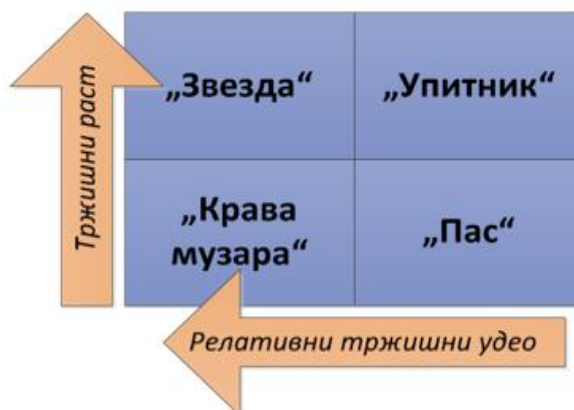
$$I_{PTU} = \frac{TUM}{TUK} [1]$$

Где је:

- РТУ-Релевантни тржишни удео;
- ТУМ- Тржишни удео марке;
- ТУК- Тржишни удео највећих конкурнара.

Релативни тржишни удео омогућује поређење удела марке са уделима највећих конкурената из исте категорије, што менаџерима компанија омогућује да утврде властите позиције на тржишту у односу на највеће конкуренте из гране. Утврђивање властитих позиција у односу на главне конкуренте у грани је од непроцењивог значаја за компаније. Значај овог индикатора је посебно наглашен кроз истраживање *Boston Consulting Group* (BCG), које је приказано на слици 21.

У приказаној матрици вертикалана оса представља тржишни раст, а хоризонтална оса представља релативни тржишни удео. По тумачењу наведене матрице услуге са високим тржишним растом и високим тржишним уделом сматрају се звездама, и у њих треба константно улагати. Услуге означне у матрици као упитник, или како их још називају „проблематична деца“, имају потенцијал за раст у будућности, али тренутно имају лошу позицију. На крају, „губитници“ (краве музаре и пси) немају ни потенцијал ни конкурентност, и у њих не треба улагати.



Слика бр. 21 Boston Consulting Group (BCG)

Извор: Farris et al., „Маркетиншке метрике“ 2014.

Следећи индикатор тржишног удела је јединични тржишни удео, а рачуна се на следећи начин потрошача (Farris et al., 2014):

$$1 \text{ ЈТУ} = \frac{\text{ЈП}}{\text{УЈП}} [1]$$

Где је :

- ЈТУ- Јединични тржишни удео;
- ЈП- Једиична продаја;
- УЈП-Укупна јединична продаја.

Поред јединичног тржишног удела користи се и приходовни тржишни удео који се рачуна на следећи начин потрошача (Farris et al., 2014):

$$\text{ПТУ} = \frac{\text{ППЈ}}{\text{УПП}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ПТУ- Приходовни тржишни удео;
- ППЈ- Приход од продаје јединице;
- УПП- Укупан приход од продаје на тржишту.

За рачунање наведених тржишних индикатора неопходно је прецизно дефинисати тржиште, што представља примарни, а уједно и најтежи задатак компаније. Ако компанија дефинише тржиште прешироко, неће моћи да се концентрише на уочавање и решавање стварних проблема, а опет ако то уради преуско, пропустиће прилике и увећати ризик пословања (Петровић, 2010). Управо због наведених проблема, неопходно је прецизно дефинисање тржишта, сагледавајући карактеристике услуга, цена, канала дистрибуције, комуникацијских инструмената, конкуренције, клијената, временског периода и сличних

фактора, који имају утицај на пословање. Такође, неопходно је и прецизно дефинисање начина за рачунање тржишног удела како би резултати могли бити међусобно упоредиви и применљиви током процеса управљања компанијом. Неопходно је и одредити и временске периоде мерења, указати на неопходност једнакости временских раздобља у оквиру којих се мере тржишни удели. На основу временског интервала мерења могу бити: краткорочна и дугорочна. Дугорочним мерилима могу се открити озбиљни ризици који се негативно одражавају на пословање компанија, као и „замаглили“ неки краткотрајни догађаји који могу имати озбиљне последице на пословање. Такође, у оквиру наведених мерења треба избегавати било коју врсту пристрасности која се одражава на квалитет података. У оквиру оваквих мерења најквалитетнији подаци су они који су прикупљени анкетирањем корисника. Проблем могу да представљају и подаци конкуренције који су веома често нетачни и непотпуни јер конкуренција своје стварне извештаје чува као пословне тајне (Farris et al., 2014).

Удели у захтевима потрошача познати су још и као „удели у новчанику“ и изражавају се међу купцима одређене марке услуге. Ово мерило представља постотак куповине унутар релативне категорије у којој се марка налази, а рачуна се на следећи начин потрошача (Farris et al., 2014):

$$1 \text{ УЗП} = \frac{\text{Куповина марке}}{\text{Укупна куповина категорије марке}} [1]$$

Где је:

- УЗП- Удео у захтевима потрошача;
- КМ- Куповина марке;
- УККМ- Укупна куповина у категорији марке.

Удео у захтевима потрошача многи менаџери гледају као кључно мерило лојалности купаца, као и критеријуме одлучивања у коју услугу инвестирати у циљу задржавања постојећих купаца и привлачења потпуно нових, који често захтевају и додатне инвестиције. Ови индикатори користе се и при креирању концепта управљања односима са купцима који у савременим условима пословања представљају део извора конкурентске предности (Goldsmith et al., 2014). Иако се компаније најчешће одлучују за улагање у односе са лојалним потрошачима, не мора увек значити да су лојални потрошачи и профитабилни. Применом индикатора удела у захтевима потрошача може се прецизно утврдити у које активности компанија треба да улаже и да ли те активности утичу на задржавање сам лојалних корисника, или утичу и на привлачење потпуно нових корисника. Класификација купаца према критеријумима профитабилности и лојалности приказана је на слици 22 (Armstrong & Kottler, 2005).

Свака група потрошача (слика 22) захтева различиту стратегију. „Странци“ показују ниску профитабилност и лојалност и у њих не треба улагати.

„Лептири“ су профитабилни, али не и лојални. Постоји повезаност између њихових потреба и онога што компаније нуде. Ови корисници ће након одређеног времена задовољити своје потребе и нестати. Потребно је да компанија користи промотивна средства за њихово привлачење и да изгради профитабилан однос са њима, а након извршене трансакције треба да престане да инвестира у њих до прве следеће прилике. „Искрени пријатељи“ су група купаца који су и профитабилни и лојални. Компанија тежи да их претвори у искрене љубитеље брэнда који шире позитивне гласине о брэнду, што уједно и представља најбољу

промоцију у савременим условима пословања у којима су корисници презасићени различитим промотивним активностима. „Шкољке“ су четврта група корисника који су лојални, али ниско профитабилни. Ова група је уједно и најпроблематичнија. Компаније теже да их претворе у профитабилне купце, али ако у томе не успеју, ова група их напушта. (Kotler, et al., 2006).

	Краткорочна лојалност	Дугорочна лојалност
Ниска профитабилност	„Странци“	„Шкољке“
Висока профитабилност	„Лептири“	„Искрени пријатељи“

Слика бр. 22 Класификација купаца према критеријуму профитабилности и лојалност

Извор: Armstrong, G., Philip, K. „Klasifikacija kupaca prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti“, Marketing, 2005.

Применом индикатора тржишног раста менаџери компанија могу сагледати успешност пословања, која се базира на повећању продаје компаније у односу на неко претходно раздобље, а временски период који се најчешће користи је период од годину дана. Тржишни раст се рачуна на следећи начин (Davis, 2013):

$$TR = \frac{ПП2 - ПП1}{ПП2} [н.ј.]$$

Где је:

- TR – Тржишни раст;
- ПП₂ – Приход од продаје у другом посматраном временском периоду;
- ПП₁ – Приход од продаје у првом посматраном временском периоду.

Анализирањем стопе тржишног раста неопходно је сагледати и разлоге који су условили таква кретања, било да су они позитивни, њих треба потенцирати, или негативни, њих треба минимизирати, односно минимизирати њихове ефекте, или их потпуно уклонити (Davis, 2013).

Пенетрација тржишта је још један од тржишних индикатора помоћу којих је могуће сагледати колико је компанија конкурентна на тржишту, и на основу резултата мерења наведеног индикатора могуће је одредити будуће активности које ће позитивно утицати на перформансе пословања. Различита истраживања сугеришу да пенетрација тржишта може бити метрика али и активност. Тржишна пенетрација као активност представља сет деловања у циљу подстицања тражње и јачање тржишног удела. Велике светске компаније теже остварењу високе стопе пенетрације, јер она квантитативно представља позицију тржишног лидера (Kotler & Keller, 2017; Bendle et al., 2016). Пенетрација се може израчунати као удео

садашње тражње у потенцијалној тражњи, а представљена је следећом формулом (Davis, 2013):

$$I_{\text{ПНТ}} = \frac{\text{ТП}_r}{\text{ТП}_n} [1]$$

Где је:

- ПНТ – Пенетрација на тржишту;
- ТП_r – Расположена тржишна пенетрација;
- ТП_n – Потенцијална тржишна пенетрација.

На основу мерења и анализирања тржишних индикатора перформанси компаније могу одредити које ће стратегије примењивати у будућности, као и како ће унапредити квалитет постојећих услуга у складу са потребама потрошача, и на тај начин увећати тражњу за властитом понудом (Ambler, 2000). Тржишни индикатори су показатељи конкурентности компанија. Темељни циљ конкурентности је боље задовољење потреба корисника од задовољења које пружа конкуренција. Уколико компанија оствари конкурентску предност, њу је неопходно даље развијати кроз сталне иновације и унапређења, и искористити њене наведене могућности у циљу профилисања у тржишног лидера. Компанија која то успе, моћи ће да поставља „правила игре“ и учини конкуренте својим следбеницима. Конкурентска предност представља један од најважнијих услова за стабилан и континуиран раст и развој пословних субјеката у савременом пословном окружењу (Југовић и др., 2015). Посматрајући стање на тржишту и трендове савременог пословања, који се огледају у процесу убрзане глобализације, технолошке изврности, јаке конкуренције, неизвесности и ризика пословања намеће се потреба за применом тржишних индикатора које треба да представља полазну основу при креирању пословних стратегија (Ловрета и др., 2010; Farris et al., 2014; Davis, 2013).

5.3. Индикатори перформанси корисника

Пословни субјекти у центар пословања стављају кориснике и задовољење њихових потреба на најефикаснији и најекономичнији начин, уз остварење профита, што је примарни циљ пословања профитно-оријентисаних компанија (Kaplan & Norton, 2001). Стална унапређења квалитета услуга доводе до задовољства корисника, а самим тим и до лојалности корисника, диференцијације у односу на конкуренцију, остварења конкурентске предности и увећања тржишног удела, са значајним утицајем на перформансе пословања, што доказују и многобројне студије (Palmatier et al., 2009; Sofianti et al., 2009; Дукић & Гале, 2015; Станковић и др., 2013; Филиповић & Костић-Станковић, 2014).

Задовољство корисника је апстрактна величина која варира од особе до особе и различито се исказује у зависности од врсте услуге. На задовољство потрошача утиче низ унутрашњих стања потрошача, као што су: ставови, мотивације, жеље и потребе. Поред унутрашњих стања потрошача, на задовољство корисника утиче и низ спољашњих фактора као што су: култура, статус у друштву, утицај породице и слично. Наведене констатације су посебно изражене у услужним делатностима (Pfeifer, 2005). Пошто је задовољење потреба корисника, уз остварење профита, примарни циљ компанија, неизоставан део система за мерење идентификатора перформанси маркетиншких комуникација представља примена индикатора корисника (Don et al., 2014).



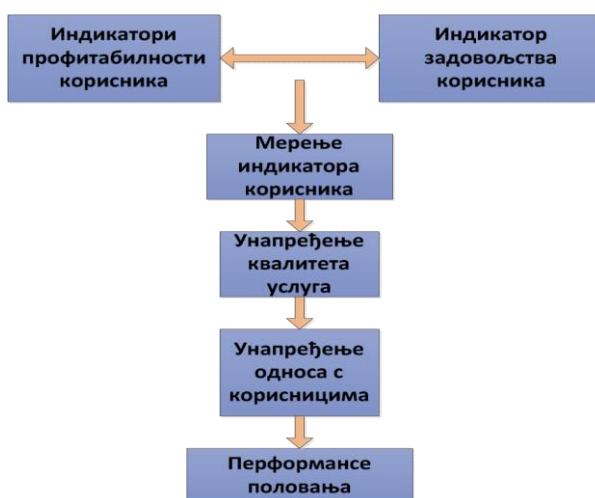
Слика бр. 23 Фазе управљања базиране на примени индикатора перформанси корисника

Извор: Russt et al. „Service Marketing“, Harper Collins Collage Publisher, 1996.

Процес управљања компанијом, базиран на примени индикатора перформанси корисника, приказан је на слици 23.

Ради олакшавања процеса мерења и квалитета измерених индикатора, индикатори корисника деле се у две групе, а то су (Farris et al., 2014): индикатори профитабилности корисника и индикатори задовољства корисника. Задовољство корисника остварено квалитетном пословном сарадњом, представља основ лојалности корисника и омогућава запажено присуство на тржишту. Иновативност компанија, у складу са потребама потрошача, може се обезбедити применом индикатора перформанси корисника који представљају критични елемент система за управљање, са значајним утицајем на перформансе пословања, што је приказано на слици 24.

Стога се информације о корисницима сматрају једним од стратегијских ресурса компаније, а способност примене података добијених мерењем индикатора перформанси корисника сматрају се кључном способношћу менаџмента компанија (Станковић и др., 2013). У савременим условима пословања индикатори перформанси корисника (индикатори профитабилности корисника и индикатори задовољства корисника) представљају један од основних елемената система за управљање, на основу којег компаније унапређују конкурентност и резултате пословања, а ризик своде на минимум. Да би се могла створити квалитетна основа за примену индикатора корисника помоћу које би се вршило унапређење услуга, морају се обезбедити флексибилни системи за прикупљање података који су неопходни за рачунање наведених индикатора. Индикатори профитабилности корисника који се најчешће користе приказани су у табели 6.



Слика бр. 24 Утицај индикатора перформанси корисника на задовољство корисника

Извор: Reide, M., Monash, M. „Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance“, 2015.

Табела бр. 6 Индикатори профитабилности корисника

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Корисници.	Број корисника који су куповали услуге одређене компаније у одређеном временском периоду.	Пажљиво дефинисати кориснике. Избећи дупло пребројавање корисника.	Мери колико компанија привлачи, задржава и губи кориснике.
Рецентност.	Дужина времена које је прошло од последње куповине.	Како компанија одређује рецентност својих купаца.	Помаже компанијама да прате број активних клијената.
Профитабилност купца.	Мери приход и трошкове по индивидуалном купцу.	Креирање база података корисника.	Избор најпрофитабилнијих корисника и развијање односа с њима.
Стопа задржавања корисника.	Број корисника које компанија задржава.	Не треба мешати стопу задржавања и раста.	Пратити способности компаније да задржи купце.
Стопа осипања корисника.	Број корисника који напуштају компанију.	Утицај на перформансе пословања.	Кретања на тржишту која утичу на осипање купаца (праћење).

Извор: Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

Купци, рецентност и стопа задржавања су индикатори који се користе како би се пребројавали купци и сагледавале њихове активности, независно од броја трансакција

(вредности трансакција) које обавља сваки купац. Корисник је физичко или правно лице које купује услуге одређене компаније. Број корисника је број лица који купује услуге одређене компаније у одређеном временском периоду, а рецентност је временски период од последње куповине одређеног корисника. Стопа задржавања корисника је број корисника које компанија успе да задржи. За прецизно одређивање корисника, рецентности и стопе задржавања корисника неопходно је прецизно дефинисање начина пребројавања корисника. Велики број компанија пребројава кориснике без претходно утврђених правила, што се одражава на квалитет одговора. Неопходно је одредити да ли ће се пребројавање корисника извршити по појединачним корисницима, трансакцијама и домаћинствима. Такође, задржавање купаца не може се мерити без претходног разумевања разлика међу корисницима (Berger, 2003; Farris et al., 2014).

Главни циљ компаније није само привлачење корисника, него и њихово задржавање током времена и поновљене куповине. Из свега наведеног може се закључити да су важни индикатори компанија: стопа задржавања корисника и стопа осипања корисника. Стопа задржавања корисника исказује се на следећи начин (Linn, 2013):

$$I_{\text{CЗК}} = \frac{\text{Ц}_{\text{ат}2}}{\text{Ц}_{\text{ат}1}} [1]$$

Где је:

- СЗК – Стопа задржавања корисника;
- $\text{Ц}_{\text{ат}2}$ – Број активних купаца на крају временског периода t_2 ;
- $\text{Ц}_{\text{ат}1}$ – број активних купаца на почетку временског периода t_1 .

Задржавање купаца је један од главних циљева компаније из два разлога: прво, губљење корисника кошта компанију јер губи приход, а друго, привлачење нових корисника захтева додатна улагања. Такође, лојални купци захтевају мање улагања у одржавање односа с њима, него што је то случај на почетку формирања односа. Лојалност купаца јесте значајан и пожељан циљ, али важно је направити баланс између лојалности и профитабилности како би се пројектовале маркетиншке активности које дају најбоље резултате када је реч о управљању односима с корисницима (Davis, 2007). При рачунању стопе задржавања купаца, поред прецизног дефинисања корисника, важно је узети у обзир и следеће чињенице: чак и да је купац доказао своју лојалност, не значи да ће то и убудуће чинити, као и то да су корисници под сталним утицајем конкуренције која знатно може да утиче на њих (Goldsmith, 2014).

Након што компанија привуче кориснике, следећи корак је мотивација на поновљене куповине, односно задржавање тог корисника. У неким случајевима активности компаније не дају жељене резултате и корисници се веома често преоријентишу на понуду конкуренције. Тада је за компанију важно да утврди број купаца које губи, као и разлоге због којих се број купаца смањује. Стопа осипања корисника је број корисника које компанија губи и рачуна се на следећи начин (Linn, 2013):

$$I_{\text{СОК}} = \frac{\text{Ц}_{\text{т}2}}{\text{Ц}_{\text{т}1}} [1]$$

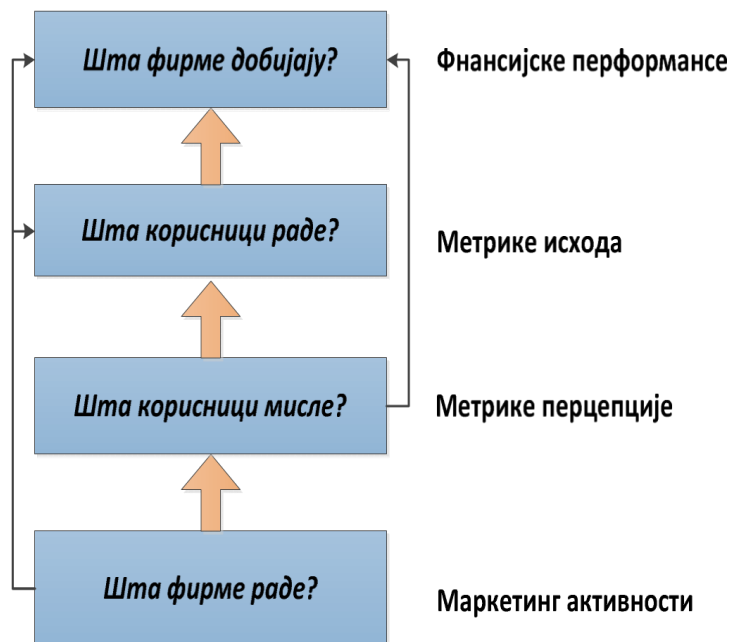
Где је:

- СОК – Стопа осипања корисника;
- Π_{T_2} – Број корисника на крају временског периода T_2 ;
- Π_{T_1} – Број корисника на почетку временског периода T_1 .

Рачунање стопе осипања је значајно за компаније, јер поред бројчане анализе корисника које је компанија изгубила, утврђују се и разлози који су утицали на то. Веома је важно предвидети стопу осипања како би се спроводиле акције које би минимизирале број одлазака и привлачења нових купаца, као и унапређење могућих стратегија како би се корисници задржали.

Компаније морају прецизно дефинисати шта све сматрају под осипањем корисника, како би се у складу са тим дефинисале активности у будућности и минимизирале негативности наведених ефеката (Percy, 2011). Када се купци одлуче за другу врсту услуге у оквиру одређене компаније, са становишта компаније, то није губљење корисника, док са становишта линије услуге, то је осипање корисника (Костић-Станковић, 2013).

Примене индикатора корисника у процесу планирања, управљања и контроле пословања и утицај примене наведених индикатора на финансијске резултате у савременим условима пословања све више добијају на значају. Наведени односи су од кључног значаја за праћење и оправдање маркетиншких трошкова у циљу изградње дугорочних односа са корисницима и остварења супериорних перформанси.



Слика бр. 25 Утицај метрика корисника на финансијске перформансе организације

Извор: Gupta et al. „Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance“, Marketing Science, 2006.

Први корак при утврђивању наведених релација је сагледавање маркетиншких активности компаније, затим примена индикатора корисника (метрике мишљења и деловања корисника) и на крају утврђивање финансијских ефеката, што је приказано на слици 25. На

основу приказане слике може се утврдити да се утицај примене метрика корисника на финансијске перформансе одвија постепено. Заправо постоје три врсте метрика о ставовима корисника о одређеној организацији или услузи коју пружа одређена организација на тржишту (*Gupta et al., 2006*):

- Метрике перцепције;
- индикатори исхода (куповина услуге);
- Финансијских индикатори.

Профитабилност корисника је један од кључних изазивача богатства власника компанија. Група аутора која је изразила овај став сматра да је стање маркетинг праксе из области индикатора корисника скромно (*McDonald et al., 2006*). Мерило профитабилности се користи при одлучивању распоређивања ресурса компаније на индивидуалне кориснике. Овим приступом мере се индивидуални приходи и трошкови по индивидуалном кориснику, а рачунају се на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$ПК = P_T - Ц_T [н.ј.]$$

Где је:

- ПК – Профитабилност корисника;
- P_T – Приход од корисника;
- $Ц_T$ – Трошкови корисника.

Приликом рачунања профитабилности, поред прецизног пребројавања корисника, неопходно је прецизно одредити трошкове уложене у стицање корисника који се често мењају. Пракса је показала да привлачења нових корисника компаније коштају много више од задржавања већ постојећих корисника, и да управо због тога маркетиншке активности треба усмеравати ка сталним корисницима (*Kotler & Keller, 2006*).

Поред сагледавања индикатора профитабилности, неопходно је сагледати индикаторе задовољства корисника који су приказани у табели 7.

Мерењем задовољства корисника прикупљају се информације на основу којих се утврђују правци даљих активности, у циљу унапређења квалитета услуга и резултата пословања.

Управо због тога неопходно је измерити двије врсте квалитета које утичу на задовољство клијената:

- Ниво задовољства квалитетом испоручених услуга (функционални квалитет);
- Ниво задовољства корисника остварених односа са компанијом (*Russell & Cahterjee, 2003*).

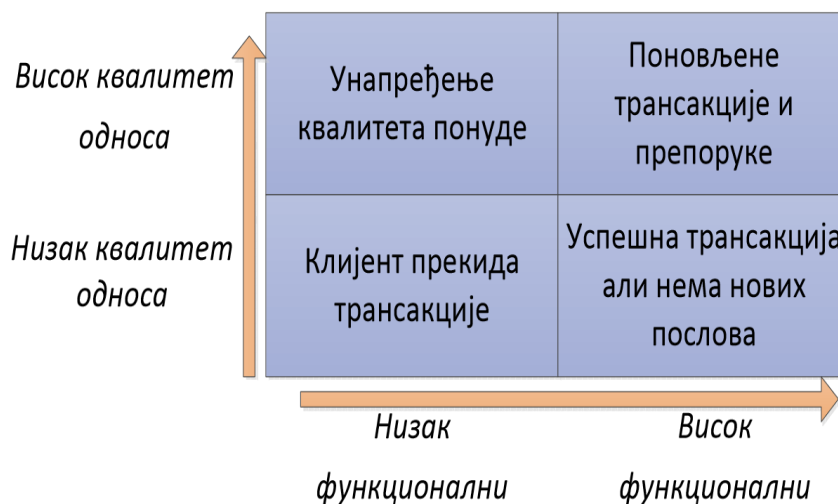
Правци унапређења квалитета услуге и остварених односа с клијентима приказани су на слици 29. Задовољство корисника се може постићи кроз две врсте користи (*Raynolds & Beatty, 1999*). Висок квалитет односа и услуга резултираће поновљеним трансакцијама и препорукама одређене компаније, што представља уједно и најбољи вид промоције за компаније.

Табела бр. 7 Индикатори перформанси задовољства корисника

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Свест	Постотак купаца који имају свест о марки услуге.	Је ли у питању подстакнута свест или свест која није ничим подстакнута.	У обзир се узимају само корисници који су чули за марку услуге.
Оданост	Оданост марки исказана кроз вољу да плати премијску цену за ту марку.	Оданост сама по себи није формални индикатор, већ други индикатори мере њене нивое. Улазак нових услуга на тржиште може изменити ниво оданости.	Индикација будућих прихода.
Први на памети	Прва марка која долази у обзир.	Може бити предмет најновијег оглашавања или искуства.	Уочљивост марке.
Задовољство клијената	Одређује се на лествици од 1 до 5, где клијенти оцењују услугу или нека њена својства.	Здовољство је функција очекивања. Односи се само на постојеће кориснике.	Указује на вероватноћу поновљене куповине. Сагледавају шта треба побољшати како би се оданост повећала.
Нето промотери	Број корисника који жели да препоручи услугу.	Захтева преглед намера.	Најбољи начин промоције.
Воља потраге за марком	Спремност корисника да одложи куповину и остане веран одређеној марки.	Тешко се рачуна.	Указује на важност покривености продајних места.

Извор: *Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

Висок квалитет односа, али низак ниво квалитета услуге, захтеваће додатна унапређења истих функционалних карактеристика, док ће висок ниво функционалних карактеристика услуге и низак ниво квалитета односа утицати на стварање једнократних трансакција. На крају, низак ниво квалитета односа и функционалних карактеристика услуге утицаће на прекид трансакције и губитак клијената. Прву категорију користи чине функционалне користи, заправо, користи које се односе на погодности саме услуге, док другу групу користи чине оне користи које се односе на унапређење односа са корисницима. Оно што је специфично у унапређењу односа са корисницима јесте постављање баланса између трошкова унапређења и остварених поврата.



Слика бр. 26 Пращи унапређења задовољства корисника

Извор: Ловрета и др. „Менаџмент односа с купцима“, Дата Статус. 2010.

Различита истраживања предлажу моделе у начину приступања корисницима, који ће допринети ефикасности пословних процеса и задовољству потрошача (Davis et al., 2013; Moncrief & Marshal., 2005). Четири основне активности управљања односима са корисницима су: иницирање односа, одржавање односа, укидање односа и реактивирање односа (Костић-Станковић, 2011). За сваку од наведених фаза неопходно је применити карактеристичне индикаторе, како би се на основу поузданих анализа доносили ваљани закључци о односима са корисницима и како би се вршила унапређења односа у циљу остварења супериорних перформанси.

Студије свести, ставова и потрошње омогућују маркетиншким стручњацима да квантитативно прате нивое и трендове у знању потрошача, перцепције, уверења, намера и понашања. У великим светским компанијама резултати ових истраживања представљају значајне податке како би компаније, кроз различите инструменте маркетиншких комуникација и стална унапређења квалитета услуга, утицале на ставове, свест и понашање корисника, у циљу унапређења перформанси. Индикатори о свести, ставовима и понашањима називају се још и хијерархија учинака, уз претпоставку да купци напредују кроз различите етапе, од мањка познавања, преко иницијалне куповине до оданости одређеној марки услуге, што је приказано на слици 26.

Студије о свести, ставовима и потрошњи расветљују односе купаца са компанијом и услугама које она нуди (слика 27). Приликом праћења студије о свести, ставовима и потрошњи, због одступања у различитим периодима, важно је направити разлику сезонских учинака или „шума“ (насумичних кретања) од сигнала (стварних трендова и образаца). Технике које могу помоћи приликом мерења и анализирања података из студије о свести, ставовима и потрошњи су (Keiningham, 2006):

- Усклађивање са периодичним кретањима;
- Одвајање одговора сталних купаца;
- Поређење података из анкете са резултатима пословања;
- Раздвајање водећих од заосталих показатеља.



Слика бр. 27 Свест, ставови, потрошња-хијерархија учинака

Извор: Peppers D., Rogers M. „Managing Customer Relationship“, John Wiley and Sons Inc. Hoboke, 2004.

Задовољство купаца одређује се на основу података из анкете и исказује се као оцена, што је приказано на табели 8.

Табела бр. 8 Скала задовољства клијената

Врло незадовољни	Донекле незадовољни	Ни задовољни ни незадовољни	Донекле задовољни	Врло задовољни
1	2	3	4	5

Извор: Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

Индикатори стопе задовољства купаца могу имати значајан утицај на управљачке одлуке менаџмента. Када су оцене задовољства корисника лоше, тада оне представљају упозоравајуће сигнале за компанију и упозоравају је да брзо реагује и утиче на минимизирање негативних ефеката у виду смањења продаје и профита, као последице незадовољства корисника. Индикатор који произилази из задовољства клијената веома је значајна јер представља најбољи вид промоције је индикатор нето промотера. Нето промотер је мерило

које показује у којој су мери корисници спремни да препоруче услугу одређене компаније, а рачуна се на следећи начин (*Quardeo et al., 2015*):

$$1 \text{ НП} = \text{ПП} - \text{ПК} [1]$$

Где је :

- НП- Нето промотер;
- ПП- Постотак промотера;
- ПК- Постотак критичара.

Резултат нето промотера (*Net Promoter Score*) је заштитни знак *Reichheld*. Ово је једноставан индикатор задовољства купаца и њихове оданости. Корисници се анкетирају на лествици од 0 до 10 колико је изгледно да ће препоручити компанију или услугу. На темељу одговора клијенти се деле на (*Farris et al., 2014*):

- Промотери – они који препоручују компанију и додељују им се оцене 9 и 10;
- Пасивне клијенте – задовољне, али без икаквог ентузијазма и додељују им се оцене 7 и 8;
- Критичари – незадовољни клијенти и додељују им се оцене од 0 до 6.

Приликом мерења нето промотера неопходно је сагледати све факторе који имају утицај на наведени индикатор, како би резултати анализа били што прецизнији, као и пословне одлуке које се базирају на њима. Иако овај индикатор представља задовољство испорученим услугама компаније и оданост истој, у том контексту неизоставно је споменути и индикатор воље за потрагом. То је постотак корисника који су вољни одгодити куповину и остати верни одређеној компанији. Оданост марки је кључна маркетиншка имовина. За многе, највећи доказ оданости компанији је управо индикатор воља за потрагом, која се још назива и „неприхваћене замене“ (*Farris et al, 2014*).

Јачање конкурентности компанија применом индикатора корисника је резултат располагања великим бројем информација, упознавање потреба корисника, могућност брзе реакције на потребе и жеље корисника, као и смањење трошкова циљним акцијама предузећа. Стварањем прилагођене комуникације, прилагођених услуга и прилагођеног приступа самим корисницима компаније, креирају се услуге које имају додатну вредност за кориснике и за којима постоји већа тражња на тржишту. Као резултат свега јављају се задовољни корисници који купују услуге и повећавају приход компаније (*Алерић, 2007*).

5.4. Индикатори перформанси запослених

Кључно питање различитих компанија, као и сваког друштва, је објективно планирање људских ресурса и нивои њихове едукације и искуства. Улагање у људске ресурсе не би смело да се третира као трошкови пословања, већ као улагање у проширену репродукцију (*Орлић, 2004*). Да би се утврдили ефекти улагања у кадрове, неопходна је примена индикатора запослених. За успешност примене индикатора перформанси, које се сматрају релативно новим концептом у пословању, неопходна је подршка запослених у компанији. Интерни маркетинг представља скуп политика управљања људским ресурсима, у оквиру којег се запослени третирају као припадници унутрашњег тржишта. Запослени треба да буду информисани, едуковани и мотивисани и на тај начин остварују значајан утицај на

примене иновативних концепата пословања, а самим тим и на пословне перформансе, што је приказано на слици 28 (Bennett et al., 2003).

Мотивација запослених зависиће од очекивања запослених и вредновања обављеног посла од стране запослених, као и остварених перформанси пословања и вредновања од стране топ-менаџера или власника компанија. Наведени системи морају бити усклађени како би мотивациони систем био успешан и како би допринео остварењу супериорних перформанси (Russt et al. 1996). Савремени период глобализације избрисао је границе и унапредио процес пословања на светском нивоу. Врхунски кадрови и најбољи таленти бивају све више тражени и ангажовани широм света, и управо из таквих разлога, базичну улогу има мотивација-зарада.



Слика бр. 28 Мотивација запослених

Извор: прилагођено према Russt et al. „Service Marketing“, Harper Collins Collage Publisher, 1996.

Интерни маркетинг се може посматрати као стратегијско средство које утиче на квалитет пружања услуга и задовољство клијената (Huang et al., 2015). Посматрајући менаџмент у функцији примене система за мерење перформанси, неопходно је анализирати следеће нивое у структури управљања компанијом (Kotler & Keller, 2017): стратешки ниво, тактички ниво и оперативни ниво (Табела 9).

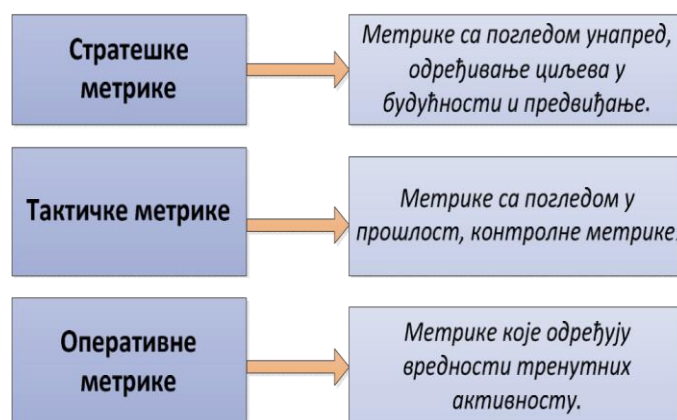
Стратешки ниво управљања усмерен је ка највишој структури компаније, врховном менаџменту. Стратегијског менаџмента треба да одговори на питање које су то компаративне предности компаније у односу на конкуренцију у тржишној утакмици (Петровић и др., 2010). Контакт са купцима је редак. Тактички ниво је средњи ниво у организационој структури компаније. Задаци овог нивоа су скраћење временског периода обраде захтева корисника, сагледавање задовољства корисника, као и мерење нивоа задовољства корисника. Комуникација са купцима је развијенија у односу на стратегијски ниво и то најчешће у случајевима када продајно особље не располаже потребним информацијама (Северовић, 2013). Оперативни ниво је оријентисан на продајне јединице и позивне центре. Задаци овог нивоа су квалитетна комуникација са корисницима и задовољење њихових потреба у циљу унапређења перформанси пословања

Табела бр. 9 Нивои менаџмента у компанији

Нивои менаџмента	Менаџмент по нивоима	Задачи по нивоима	Степен контакта са корисницима
Стратешки ниво	Врховни менаџмент	Повећање профитабилности и смањење трошкова	Низак ниво контакта са корисницима
Тактички ниво	Средњи ниво менаџмента	Скраћивање времена обраде захтева корисника	Средњи ниво контакта са корисницима најчешће у специфичним ситуацијама
Оперативни ниво	Најнижи ниво менаџмента	Остварење продаје и комуникација са корисницима	Стална комуникација

Извор: Северовић, К. „Управљање односима са купцима као извор за обликовање и побољшање услуга“, 2013.

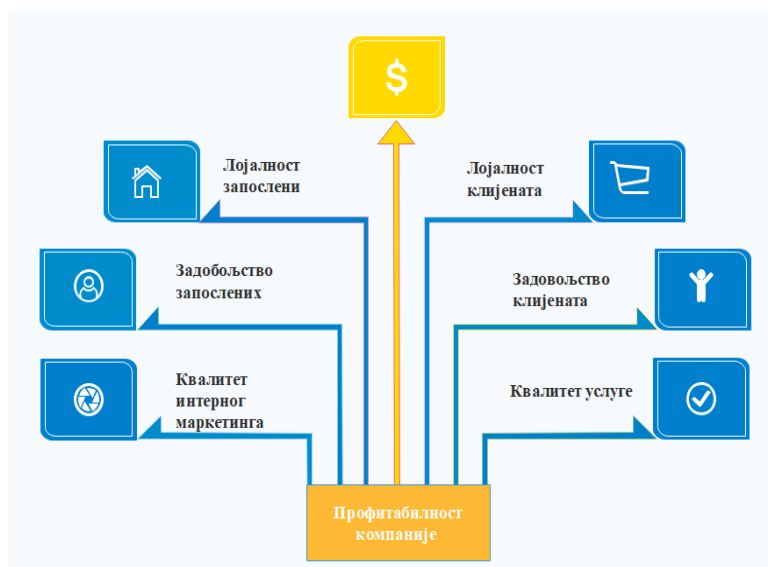
. Сваки ниво менаџмента примењује различите индикаторе, а само интеграцијом резултата мерења постиже се успех компанија. На слици 29 приказани су индикатори који се користе на стратегијском нивоу, тактичком нивоу и оперативном нивоу.



Слика бр. 29 Индикатори по нивоима менаџмента

Извор: прилагођено према Jeffery. M. „Data Driver Marketing – The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know“, Kellogg School of Management, John Wiley, Sons, Inc., Hoboken, 2010.

Резултати истраживања различитих студија сугеришу да су кључни фактори успешне имплементације система за мерење индикатора перформанси ставови запослених о истим (Wadong et al., 2010; Modell, 2003). Запослени компанија би требали посматрати система за мерење индикатора перформанси као инструменте унапређења и остварења корпоративних циљева, а не као инструменте контроле запослених, што олакшава њихово увођење у формалне токове пословања. Од нивоа задовољства запослених зависиће и ниво задовољства корисника испорученим услуга, што се одражава на профитабилност компанија (Слика30).



Слика бр. 30 Утицај интерног маркетинга на задовољство, лојалност корисника и перформансе

Извор: прилагођено према Dunmore, M., „Inside-Out Marketing“, 2002.

Табела бр. 10 Индикатори перформанси запослених

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Радно оптерећење	Време потребно за услуживање купаца	Број купаца као и период услуживања се мења	Уравнотежење радног оптерећења
Продајни циљ	Пројекције које се темеље на продаји претходних година, у поређењу са конкуренцијом, или саме управе	Незахвалност одређивања продајних циљева због различитих фактора који утичу на ток пословања	Одредити циљеве за различите пословне јединице како би резултати били мерљиви и упоредиви
Допринос продајног особља	Индикаторе делотворности продајног особља	Зависе од фактора који утичу на продајну	Оцена продајног кадра појединачно или групно
Компензација	Накнада за продајно особље (плата + бонус)	Однос између плате и бонуса варира од делатности и временског периода	Мотивација продајног особља и остврење циљева

Извор: Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

Позитиван ства запослених о системима за мерење перформанси је од изузетног значаја јер омогућује допринос запослених приликом креирања и избора индикатора, њихове имплементације и интерпретације добијених резултата (Groen et al., 2012). Такођер, запослени морају бити мотивисан на прави начин како би се примена индикатора

перформанси била квалитетна и утицала на остварење стратешких циљева (Modell, 2003). Систем за награђивање треба да привуче и задржи стручњаке који су компанији неопходни, такође да се додатно подстакну и развијају вештине и способности, као и да се ствара тимска култура у којој су запослени заинтересовани за успех организације. Идеалан систем за награђивање требало би да усклади индивидуалне интересе запослених са стратегијским циљевима компаније (Орлић, 2006). Од квалитета односа и активности запослених у компанији зависиће и успех услуге и задовољство корисника на тржишту. Четврту групу чине индикатори перформанси запослених који су приказани у табели 10.

Постоје различити начини на основу којих се могу мерити и оцењивати индикатори перформанси запослених. Приликом примене наведених индикатора неопходно је одредити територију на којој продајно особље обавља своје активности, ради упоредивости података и оцењивања. Два оновна критеријума су величина и потенцијал тржишта (Larson, 2005). Ако се територије међусобно разликују, тешко је извршити квалитетна мерења и упоредне анализе. Такође, ако се дефинисање територије не дефинише прецизно, продајно особље може имати превелико или премало радно оптерећење. Радно оптерећење се може израчунати на следећи начин (Farris et al., 2014):

$$1 \text{ РО} = (\text{ТРК} \times \text{ПВУА}) + (\text{ИК} \times \text{ПВУИ}) [1]$$

Где је:

- РО- Радно оптерећење;
- ТРК- Текући рачун купаца;
- ПВУА- Просечно време неопходно за услуживање активног корисничког рачуна;
- ИК- Изгубљени клијенти;
- ПВУИ- Просечно време неопходно за претварање изгубљених клијената у стални рачун.

Прецизно дефинисање територије компаније треба настојати (Prabhakant & Zoltners, 2001) да се:

- Уравнотежи радно оптерећење;
- Уравнотежи продајни потенцијал;
- Одреди компактне територије;
- Минимизирају сметње приликом одређивања територије.

Након дефинисања територије и одређивања радног оптерећења, неопходно је дефинисати и продајне циљеве компанија. При дефинисању продајних циљева важно је не поставити их ни превише ниско ни превише високо. Продајне циљеве могуће је представити на следећи начин (Farris et al, 2014):

$$\text{ПЦ} = \text{УППГ} \times \text{ППГ}[\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ПЦ- Продајни циљ;
- УППГ- Удели продаје претходне године на одређеној територији;

- ППГ- Продајни потенцијал за текућу.

Продајни потенцијал може се израчунати и на следећи начин:

$$\text{ППГ} = \text{БМК} \times \text{КМ}[\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ПП- Продајни потенцијал;
- БМК- Број могућих купаца;
- КМ- Куповна моћ.

Када планирате циљеве, важно је поштовање одређених смерница, а то је поштовање SMART стратегије коју је предложио *Wilner*, аутор седам тајни успешног продајног менаџмента (*Wilner, 1998*). Циљеви треба да буду: специфични, мерљиви, оствариви, реални и временски одређени. Приликом одређивања продајних циљева користи се комбинација стратегија одозго на доле и одоздо на горе. Често продајне циљеве одређује врховни менаџмент, али је неопходна и консултација продајног кадра, па је најбоља комбинована стратегија, како би продајни циљеви били оствариви и могући, и на тај начин утицали на мотивацију запослених.

Менаџери компанија заинтересовани су да спознају делотворност продајног особља, тј. процењивања продајног кадра, и на основу тих процена формирати систем награђивања који ће представљати својеврстан систем мотивација и одразити се на успешност запослених, а самим тим и на перформансе пословања. Продуктивност продајног особља може се израчунати на следећи начин (*Farris et al, 2014*):

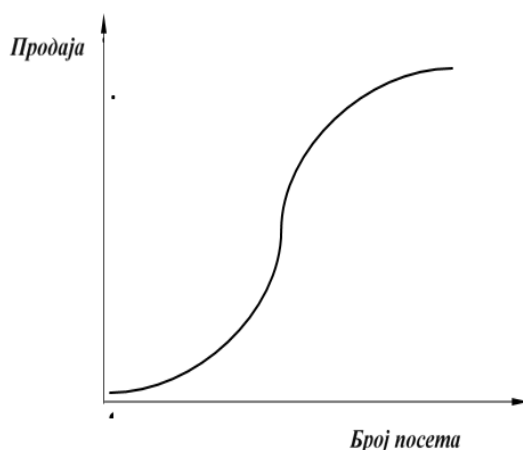
$$\text{ППО} = \frac{\text{ТП}}{\text{П}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ППО- Продуктивност продајног особља;
- ТП- Трошкови продаје;
- П- Продаја.

Важно је навести да продајно особље да тежи искористи сваки сусрет с клијентима, а за остварење циљева није довољан један сусрет, потребни су напори да се продаја деси, што је приказано на слици 31.

Флексибилност запослених је један од основних предуслова продуктивности запослених. Флексибилност повећава опсег иновација унутар компаније. Различита истраживања (*Karuppan et al., 2004*) указују на чињеницу да флексибилност запослених представља платформу иновативности, као и унапређења квалитета услуга и перформанси пословања. Такође, иновативност запослених настала као резултат флексибилности начина управљања, планирања и одлучивања унутар компанија, утиче на диференцијацију компаније у односу на главне конкуренте на тржишту (*Леви-Јашкић и др., 2014*). На тај начин компаније остварују конкурентску предност и поваћавају властити тржишни удео, те имају могућност профилисања у тржишног лидера.



Слика бр. 31 Продаја као резултат сусрета

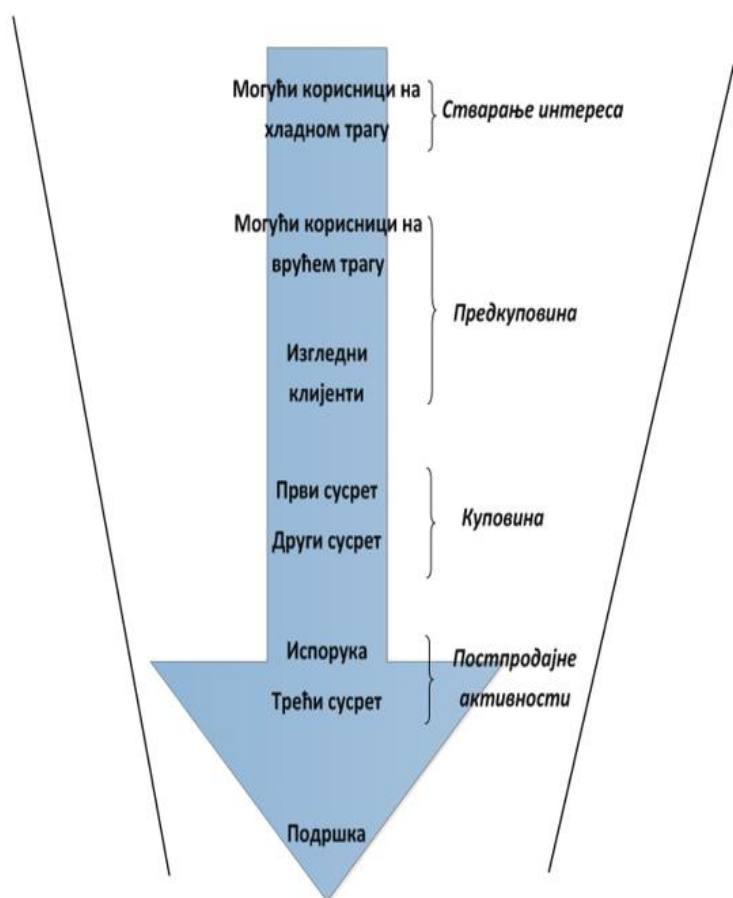
Извор: *Dolan et al. „Milford Industries (A)“, Harvard Business School, 2012.*

Поред примене индикатора продуктивности продајног особља у пракси се још користи левак продајног особља, што је приказано на слици 32 (*Farris et al., 2014*).

Левак или канал продајног особља представља графички приказ на основу којег се могу пратити активности запослених и њихови ефекти, али наведени левак, такође, представља практичан начин предвиђања нивоа продаје у кратком року. Подаци неопходни за израду продајног левка налазе се у базама података организације и различитим интерним извештајима менаџера, што олакшава процес примене наведеног концепта. Концепт левка продајног особља је у складу са следећом динамиком: од великог броја потенцијалних клијената којима се обрати продајни кадар, само један мали подскуп наведених клијената извршиће куповину услуге. Како продајно особље константно напредује кроз интеракцију са корисницима, број клијената који изврши куповину услуге се повећава. У оквиру продајног левка процес продаје и испоруке услуге пролази кроз различите етапе, а број заинтересованих клијената смањује се из етапе у етапу. Левак продајног особља сличан је продајном левку (*sales funnel*) (*Jackson, 2016; Quevedo et al., 2015*), који се користи ради утврђења ефеката *web* оглашавања, што је детаљно приказано у поглављу 4.4.1. Помоћу продајног левка сагледавају се ефекти оглашавања, левак продајног особља сагледава ефекте продајног особља и нивое продаје услуге. Приликом креирања левка продајног особља неопходно је прецизно одредити временски период на који ће се активности односити, поготово ако је у питању сезонски посао.

Левак продајног особља се састоји из четири етапе, а то су: стварање интереса, предкуповина, куповина и постпродајне активности. Стварање интереса је прва етапа посматраног левка, где се формира листа могућих корисника и врши едукација корисника о врсти услуге коју одређена организација пружа. Такође, у оквиру ове етапе, корисници се деле у две групе, кориснике на хладном трагу и кориснике на врућем трагу. Следећа етапа је предкуповина у којој запослени остварују прве контакте са корисницима на врућем трагу. Жељени резултат ове етапе је одлука корисника о куповини. Након што компаније реше проблем понуде на најефикаснији и најекономичнији начин, корисници купују услугу и задовољавају потребе. Наведне активности представљају трећу етапу у оквиру левка продајног особља. Четврта етапа концепта левка продајног особља су постпродајне

активности. Након самог акта куповине остаје још низ активности које треба обавити, а то су испорука услуге, инсталација и обука (по потреби зависно од врсте услуге) и, на крају, сама наплата. Поред наведених активности организације које послују у свременим условима, а у складу са врстом услуга које пружају, креирају низ постпродајних активности (Farris et al., 2014). Постпродајне активности се одражавају значајно и на резултате пословања и креирања константног односа са корисницима који у будућности резултира поновљеним куповинама и грађењем дугорочних односа са клијентима, заснованих на међусобном поверењу и привржености (Велимировић, 2017).



Слика бр. 32 Продајни левак

Извор: Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

Након што се графички представе етапе левка продајног особља и квантитативно изразе кретања корисника кроз различите етапе, менаџери могу успешно пратити продуктивност и квалитете продајног особља, као и кретања корисника. Податке добијене анализом продајног левка менаџери могу користити како би предвидели нивое продаје у будућности, уз мања или већа одступања (зависно од низа интерних и екстерних могућности и ограничења).

Сваким продајним планом треба да се ускладе активности запослених и продајни циљеви (Farris et al., 2014). Такође, сваким успешним планом треба да се ускладе резултати запослених и систем награђивања. Један од индикатора који се користи у пракси

јесте компензација запослених која се односи на сплет плата и награда, што је у директној вези са делотворношћу запослених, а може се представити на следећи начин:

$$K3 = П + Б1 + Б2 [н.ј]$$

Где је:

- К3- Компензација запослених;
- П- Плата;
- Б1- Бонус 1 (процент од продаје);
- Б2- Бонус2 (награде).

Такође, на мерило компензације запослених утичу задовољство и жалбе корисника. Компензација запослених у виду плата, бонуса и награда, као и унапређења на пословне позиције, представља изузетан мотивациони фактор запослених. *Dreyfus* (2007) је формулисао модел од пет фаза професионалног развоја, од почетника до експерта у оквиру три нивоа менаџмента, а то су:

- Оперативни ниво (почетник и напредни почетник);
- Тактички ниво (компетентни запослени и професионалац);
- Стратешки ниво (експерт).

Кроз стицање искуства, холистичке перспективе пословања, као и могућности сналажења у различитим ситуацијама и решавању проблема на најефикаснији начин, запослени стичу вештине и напредују, остварујући нове положаје у организацији. Важно је навести да су различити временски периоди напредовања међу запосленима резултати различитих нивоа теоријских знања, спретности и практичности међу запосленима. Степен напредовања запослених одражава се на висину накнаде запосленима.

6. ОПЕРАТИВНИ ИНДИКАТОРИ ПЕРФОРМАНСИ

Упркос великој важности коју маркетинг функција има у оквиру пословања једне компаније, она је још увек једна од најмање схваћених и најмање мерених функција у већини компанија. Трошкови маркетинга заузимају 10% оперативног буџета компанија, а успешност маркетинг функције је један од основ остварења конкурентске предности и стицања нових корисника (*Kotler & Keller, 2017*). С обзиром на чињеницу да компаније улажу значајна средства у маркетиншке активности, све већи дио научне и стручне јавности је заинтересован за утврђивање њихове ефикасности (*Farris, 2014*). Ефикасност маркетиншких комуникација утврђује се применом различитих квантитативних и квалитативних индикатора. Мерењем индикатора маркетиншких комуникација омогућује се унапређење различитих управљачких активности (*Prahalda & Hamel, 1994*). Велике сведске компаније улажу значајна средства у развој аналитичких вјештина запослених у циљу што квалитетније имплементације система за мерење перформанси (*Modell, 2003*). Менаџменту домаћих компанија још увек адекватно не реднује система за мерење индикатора маркетиншких комуникација, а присутно је и не разумевање у начину примена индикатора и оцењивању перформанси маркетиншких стратегија и расхода. Маркетинг менаџери у домаћим компанијама развијају креативне кампање којима ће повећати обим продаје, док су квантитативне аналитичке вештине менаџера потпуно занемарене. Наведене тврдње представљају проблематично стање у домаћим компанијама које је неопходно мењати. У наведеном контексту, маркетиншке одлуке се доносе без потребних информација, стручности и мерљиве повратне спреге. Како је главни маркетиншки руководитељ *Procter & Gamble* рекао: „Маркетинг је индустрија вредна 450 милијарди долара, а одлуке у њој доносимо са мање података и стеге које, иначе, примењујемо у одлукама вредним 100 000 долара у другим аспектима пословања“ (*Kotler & Keller, 2017*). Применом квантитативних анализа маркетинг менаџери би оценили успешност свога рада, утврдили тренутне позиције, одредили правце будућих деловања и сагледали интерне и екстерне факторе који утичу на ток пословања. Наведене активности утицале би на унапређење квалитета услуга, а самим тим и на перформансе пословања (*Farris et al., 2014*). Да би се приступило детаљним квантитативним анализама, у оквиру истраживања, поред организациони индикатора перформанси (финансијских индикатора, тржишних индикатора, индикатора запослених и индикатора корисника), приступиће се анализи оперативних индикатора перформанси. Оперативни индикатори перформанси односи су се на индикаторе маркетиншких комуникација. За сваки инструмент маркетиншких комуникација су сагледани кључни индикатори.

6.1. Индикатори перформанси оглашавања

Оглашавање представља камен темељац многих маркетиншких стратегија са значајним утицајем на све остале комуникацијске инструменте маркетинга. Оглашавање је један од најскупљих инструмената маркетиншких комуникација и управо због тога је неопходно утврђивање његове продуктивности, с једне стране, и уложених трошкова, с друге стране. Посебно је тешко пратити повећање или смањење обима продаје настале као резултат процеса оглашавања. Примена индикатора оглашавања помоћи ће маркетинг менаџерима да средства за оглашавање утроше корисно и усмере ка јасно дефинисаним циљевима. Индикатори оглашавања подељени су у две групе: прву групу чине медијски индикатори, а

другу чине индикатори коришћене у *web* маркетингу. Прва група индикатора перформанси оглашавања (медијске метрике) приказана је у табели 11.

Табела бр. 11 Медијски индикатори перформанси

Индикатор	Извођења	Питања за разматрање	Сврха
Приказ	Приказивање се бележи сваки пут када се оглас прегледа.	Како индикатор не уважава квалитет, тако ће се детаљан преглед и летимичан поглед сматрати истим	Како би се одредило колико је пута оглас прегледан
Бруто бодовање (ГРП)	Приказ подељен са бројем људи у аудиторију огласа	Приказ изражен у односу на популацију	Како би се приказао број приказа у односу на број људи у аудиторију оглашивачке кампање
Нето бодовање	Број људи који прими оглас	Еквивалентно је досегу.	Мери ширину опсега популацији
Трошак на хиљаду приказа (ЦПМ)	Трошак оглашавања подељен с оствареним приказима (у хиљадама)	ЦПМ је мерило трошка по приказаном огласу исказано у хиљадама. Олакшава израчунавање	Мерење трошковне делотворности остварених приказа
Удели у видљивости	Одређује присутност марке кроз оглашавање у укупном оглашавању на тржишту у категорији	Често су подаци за рачунање удела у видљивости недоступни. Захтева прецизно дефинисање тржишта	Оценити снагу програма оглашавања унутар матичног тржишта

Извор: *Farris et al.* „Маркетиншке метрике“, 2014.

Приказ, изложеност и прилике за виђење огласне поруке јесу „атоми“ медијског планирања. Сваки оглас који представља део медијског садржаја има одређен, фиксни број планираних излагања, који је условљен бројем појединаца у циљном аудиторијуму. Методе за одређивање броја приказа варирају међу различитим медијима. У часописима, на пример, прикази нису једнаки броју тиража, јер један часопис погледа више појединаца, поготово када су у питању недељна или месечна издања. Такође, рачунање броја приказа је проблематично и у случају када су у питању електрични медији (радио и телевизија), где се претпоставља да се избројени аудиторији састоје од појединаца који су доступни да чују и виде огласну поруку. Када је у питању оглашавање у вањском простору, може се довести у питање да ли је реч о површном прегледу или пажљивом разматрању (*Farris et al.*, 2014).

Компаније најчешће користе више различитих медија у току оглашавања и у складу са тим неопходно је прилагодити мерење за сваки облик медија који га користи како би добијени подаци били квалитетни и временски упоредиви.

Приказ је број пута у којима се одређени оглас испоручи потенцијалним купцима, а може се израчунати на следећи начин (Bendle et al., 2016):

$$1 \text{ П} = \text{Д} \times \text{ПУ} [1]$$

Где је:

- П- Приказ;
- Д- Досег;
- ПУ- Просечна учесталост.

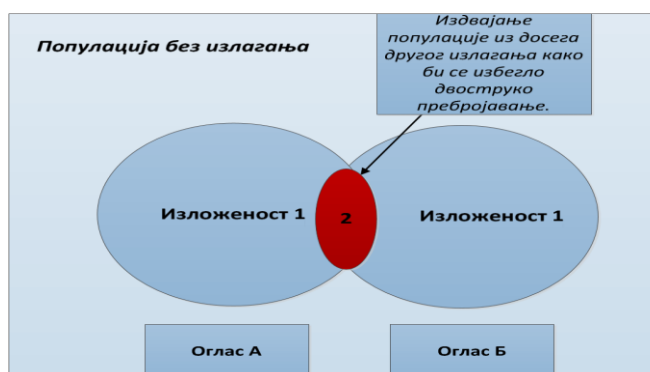
Досег представља број појединаца изложених огласу или кампањи. Досег одређеног медијског помагала путем кога се испоручује оглас често се изражава кроз бодовање. Бодови се представљају као појединци до којих је одређени медијски инструмент досегнуо. Тако, на пример, програм који носи два бода досегнуло је до 2% популације. Бруто бодовање се рачуна на следећи начин (Bendle et al., 2016):

$$\text{ББ} = \frac{\text{П}}{\text{ДП}} \times 100 [\%]$$

Где је:

- ББ- Бруто бодови;
- П-Приказ;
- ДП- Дефинисана популација.

Податке о процени величине аудиторија (досега) медија најчешће достављају продавачи медијског простора. Досег и нето досег су исти индикатори који одређују број појединаца унутар одређене популације и изражавају се у постоцима ради упоредивости резултата између различитих медијских инструмената и временских раздобаља. Досег и фреквенција су једни од најважнијих елемената који се користе при описивању кампање оглашавања. Кампања са високим нето досегом и ниском учесталошћу улази у зону ризика и има могућност да постане занемарена усред „буке“ оглашивачког окружења. Насупрот томе, број компанија које имају низак нето досег, а високу фреквентност претерано је заступљен у оглашивачком окружењу, стога се тежи оптималности ова два елемента. Приликом креирања маркетиншких стратегија важна је примена индикатора досега и учесталости, који помажу менаџерима да креирају што квалитетније и уочљивије огласне поруке у складу са циљним аудиторием.



Слика бр. 33 Венеов дијаграм нето досега

Извор: Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

Такође, треба узети у обзир да се у кампањи оглашавања укључују различити медијски инструменти, а маркетиншким стручњацима је потребна информација о преклапању тих инструмената због процене приказа, досега и учесталости. Овај феномен се најбоље може представити уз помоћ Венеова (*Venneova*) дијаграма, што је приказано на слици 33.

Трошак на хиљаду приказа (ЦПМ) је једна од најзначајнијих индикатора оглашавања, а рачуна се на следећи начин (*Bendle et al., 2016*):

$$ТХП = \frac{ТО}{ОП} \text{ [н.ј.]}$$

Где је:

- ТХП- Трошкови на хиљаду приказа;
- ТО- Трошкови оглашавања;
- ОП- Остварени прикази.

Приликом рачунања трошкова оглашавања на хиљаду приказа, неопходно је сагледати да су поред трошка купљеног медијског простора, веома често укључене и накнаде за агенцију, трошкови креативног материјала и слично. Трошак на хиљаду приказа представља основ маркетиншких анализа, на основу кога се сагледава и остварени приход, повећање обима продаје, а самим тим и унапређење пословних резултата.

Удели у видљивости мере оглашивачку „присутност“ коју компанија има на тржишту које опслужује. Рачуна се на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$УВ = \frac{ОК}{УОТ} \text{ [н.ј.]}$$

Где је :

- УВ- удео у видљивости;
- ОК- оглашавање компаније;
- УОТ-укупно оглашаванје на тржишту.

Мерење удела у видљивости при рачунању узима у обзир средства која одређена компанија уложи у оглашавање у односу на конкуренцију. Приликом мерења овог индикатора важно је одредити тржиште, јер индикатор неће бити прецизан и користан уколико није прецизно дефинисано тржиште.

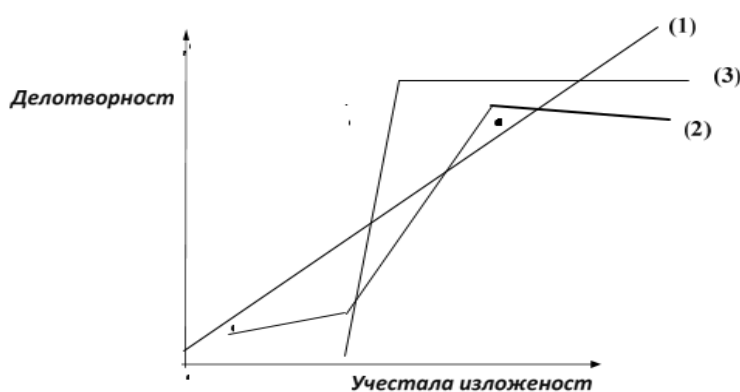
Приликом процеса планирања и креирања медијског оглашавања важно је сагледати функције одзива на учесталост промотивних порука које значајно утичу на обликовање маркетиншких стратегија и постављање циљева. Постоје три типичне претпоставке о томе како циљни аудиторјум реагује на огласе, а то су: линеарни одзив, одзив криве учења и гранични одзив, приказан на слици 34.

На слици 34 крива 1 представља линеарни одзив, где се претпоставља да је реакција људи једнака за свако излагање огласу, што је у пракси редак случај. Крива 2 представља криву учења, где се претпоставља да појединци на почетку споро реагују на оглас, да би потом брже реаговали до тачке када њихове реакције постепено опадају, што је најчешћи случај у пракси. Крива 3 представља функцију граничног одзива, појединци

показују слаб одзив до одређеног нивоа учесталости, а након тога одзив се пење до максимума и задржава се константно, што је случај када су у питању специфичне услуге.

У савременим условима пословања компаније прибегавају све више оглашавању, као и самој продаји путем Интернета (*Chaffez & Smith, 2013*). Оглашавање као и продаја путем Интернета такођер добија на значају и у кризним ситуацијама као што су епидемиолошке

кризе, терористички напади и сл. С обзиром на наведено данас с обзиром на пандемију COVID-19 примена Интернет оглашавања је примарна, а менаџери компанија су заинтересовани за утврђивање ефикасности Интернет оглашавања (*Radygina & Oshkordina 2020; Magnini 2020*). У табели 12 биће представљени индикатори *web* оглашавања (*Farris et al., 2014*).



Слика бр. 34 Реакција циљног аудиторија

Извор: *Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

Табела бр. 12 Индикатори *web* оглашавања

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Прегледи страница	Број пута колико се страна <i>web</i> страница презентује	Представља број презентованих <i>web</i> страница. Неопходност разликовања доласка на страницу и презентације странице	Главно мерило популарности <i>web</i> странице
Стопа „кликтања“ на оглас	Број удјела као кликања у приказу	Кликови представљају само посредни циљ у оглашавању јер су само корак у процесу куповине	Мерење делотворности броја кликова на оглас, тј. заинтересованости клијената
Трошак по „клику“	Трошак оглашавања подељен бројем кликова	Често се користи као механизам наплате	Мери и сагледава трошковну учинковитост оглашавања

Извор: *Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

Приказ је индикатор којим се жели утврдити колико је задани оглас стварно био виђен. Овај индикатор маркетинг менаџери користе како би сагледали промет који генерише *web*-странице. У почетним фазама интернет оглашавања менаџери су давали на значају броју долазака на *web*-страницу. Међутим, како је примена интернет оглашавања постала софистициранија, појавили су се нови индикатори промета и активности на *web*-страницама. Доласци на *web*-странице се рачунају на следећи начин (*McDonald & Malcolm, 2009*):

$$1 \text{ П} = \frac{\text{ПС} \times \text{БДС}}{\text{ДС}} [1]$$

Где је:

- П- Посете;
- ПС- Преглед странице;
- БДС- Број датотека на страници.

Преглед *web* страница се рачуна на следећи начин (*Farris et al, 2014*):

$$1 \text{ ПЦ} = \frac{\text{Д}}{\text{ДС}} [1]$$

Где је:

- ПС- Преглед странице;
- Д-Доласци;
- ДС- Датотеке странице.

Наведени индикатори не узимају у обзир број страница, као ни квалитет садржаја на страницама. Такође, ови индикатори не сагледавају следеће битне ставке:

- Да ли је порука приказана, специфичној, релативној или одређеној публици;
- Јесу ли појединци којима су приказане странице били заинтересовани за садржај страница;
- Да ли се посетиоци сећају огласа.

С обзиром на наведено, индикатор прегледа страница, осим чистог збрајања, не пружа менаџерима информације о учинку који оглас на *web*- страницама има на кориснике.

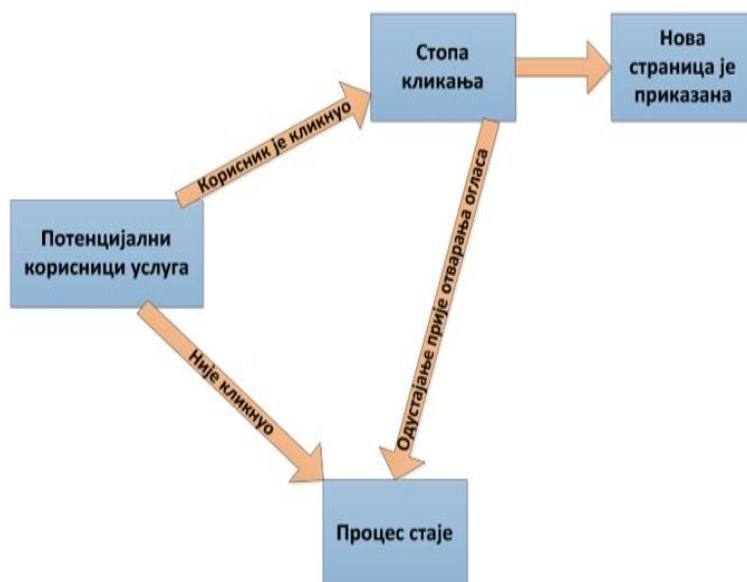
Стопа „кликера“ је постотак приказа који наводе корисника да кликну на оглас. Наведени индикатори приказују мотивисаност корисника да кликну на сајт, што доводи до детаљнијег образложења понуде. Стопа кликова се рачуна на следећи начин:

$$\text{СК} = \frac{\text{К}}{\text{П}} [\%]$$

Где је:

- СК- Стопа кликова;
- К- Клик;
- П- Приказ.

Велики број компанија користи стопу кликова како би утврдили заинтересованост корисника. Наведени индикатор јесте врло корисан, али не треба да буде најдоминантнији у оквиру читаве анализе, јер стопа кликова не гарантује куповину, што је циљ оглашавања (Слика 35).



Слика бр. 35 Преглед страница

Извор: *Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

Стопа кликања је још једна од индикатора коју менаџери често примењују у оквиру својих анализа. Међутим, важно је навести да само најсофистицираније странице имају могућност надзирања броја пута колико се један оглас прикаже истом кориснику. Зато приликом рачунања стопе кликова треба водити рачуна о дуплом пребројавању који доводи менаџере у заблуде о атрактивности огласа и заинтересованости клијената.

Трошак по приказу, трошак по клику и трошак по наруџби представљају три сродна индикатора, које се рачунају на исти начин, као омер трошка са бројем приказа, кликова и наруџби, што је представљено следећим разломцима (*Jackson, 2016*) (Слика 36):

$$ТП = \frac{ТО}{БП} [н.ј.]$$

$$ТК = \frac{ТО}{БК} [н.ј.]$$

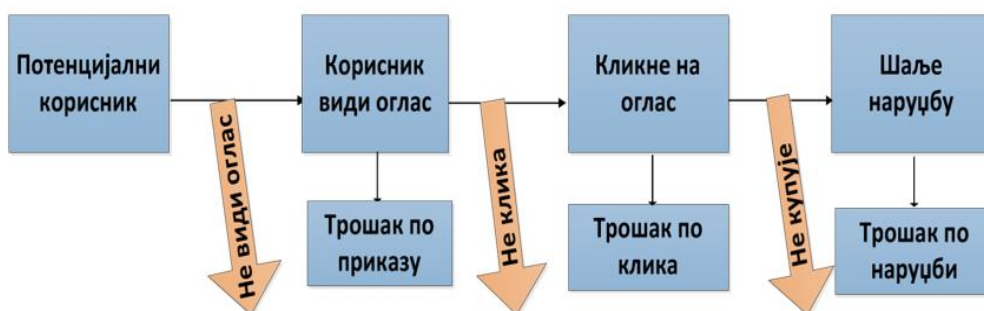
$$ТН = \frac{ТО}{БН} [н.ј.]$$

Где је:

- ТП- Трошкови приказа;
- ТО -Трошкови оглашавања;

- БП- Број приказа;
- ТК- Трошак по клику;
- БК .Број кликова;
- ТН- Трошак нарудбе;
- БН- Број нарудби.

Наведени индикатори представљају основ делотворности интернетског маркетинга и представљају показатеље профитабилности интернетског оглашавања компанија.



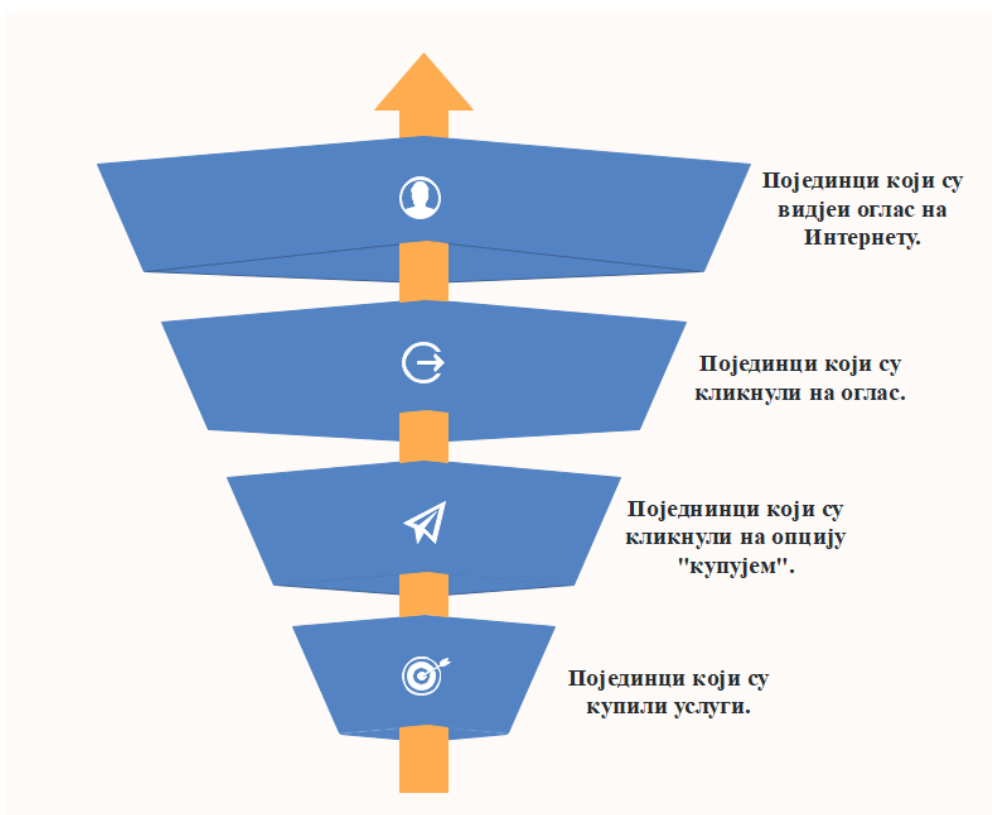
Слика бр. 36 Процес прикупљања нарудби

Извор: *Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

Многи менаџери трошкове по клику и нарудби сматрају најважнијим индикаторима на основу којих сагледавају однос уложених и повраћених средстава. Овај индикатор менаџери често користе и при формирању цена услуге коју испоручују. Интернет оглашавање омогућава већу доступност података, као и могућност приступа подацима у сваком тренутку. Подаци који су неопходни за рачунање интернетских индикатора доступнији су него у случају конвенционалних начина оглашавања. Када је у питању оцена успешности оглашавања путем интернета, немогуће је не поменути продајни левак (*sales funnel*) који менаџери компанија најчешће користе при изражавању успешности *web* оглашавања.

Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006) сматрају да се продајни левак састоји из два дела. Први део односи се на четири типична корака пре одлуке о куповини, а то су: свест корисника, свест о бренду, разматрања бренда и бренд предности. Корисници пре одлуке о куповини разматрају понуде различитих брендова, а затим вредновањем одређених карактеристика сужавају избор и одлучују се за куповину (*Edelman, 2010*). Други део левка односи се на конкретне кораке током процеса куповине, а то су: намера корисника, куповина услуге, лојалност одређеном бренду и заступање бренда (промотери бренда). Кроз наведени продајни левак сагледавају се ефекти маркетиншких активности пре доношења одлуке о куповини, током процеса куповине и након куповине услуге. На основу наведеног може се закључити да циљ није само једнократна продаја услуге, већ задовољство и лојалност корисника на дуги рок и поседовње корисника промотера компаније. Интернет оглашавање омогућава већу доступност података неопходних за примену индикатора као и могућност приступа подацима у сваком тренутку. Подаци који су неопходни за израчунавање интернетских индикатора су доступнији него у случају конвенционалних начина оглашавања. Када је у питању оцена успешности оглашавања путем интернета немогуће је не поменути и продајни левак (*sales funnel*) који менаџери компанија најчешће користе при изражавању

успешности *web* оглашавања (Kotler, Rackham, Krishnaswamy, 2006; Edelman, 2010). Продајни левак приказан је на слици 37.



Слика бр. 37 Продајни левак

Извор: Павловић, И. „Мерење конверзија – о суштина маркетинга“, 2016.

Принцип на коме се заснива продајни левак је сагледавање процеса кроз који пролазе корисници из поједених сегмената тунела у оквиру којих једна група корисника одустане од наставка. Продајни тунел, заправо, одређује број конверзија (Jackson, 2016; Quevedo et al., 2015). У првом кораку сагледава се број појединаца који су видели оглас, од 100% појединаца који су видели оглас на оглас кликне само мали део њих, након приступа огласу само један део корисника који су кликнули на оглас се задржи више од двадесет секунди на сајту и кликне на опцију купујем. Чак и сви они који кликну на опцију „купујем“ не купе одређену услугу. Велики број њих због цене одустане од куповине. Некима чак понуде делују и сумњиво и управо је то разлог због којег најчешће одустају од куповине (Quevedo et al., 2015).

Продајни левак на сваком сајту треба да се састоји из следећих делова (Quevedo et al., 2015):

- Поседовање сајта који се састоји из једне или више страница на којем се презентује услуга одређене компаније;
- Поседовање форме за наручивање или заказивање, која може бити у оквиру сајта или на посебној страници;
- Поседовање захвалне странице (*thank you page*) која обавезно мора бити на посебној страници, јер се на основу ове странице утврђује тачан број продаја.

Пракса показује да од 100% људи који су видели оглас на интернету, на крају, само се њих 2% одлучи на куповину, што заправо означава да проценат конверзија износи само 2%. Резултати добијени применом наведених индикатора (*sales funnelu*), представљају бројке за које су менаџери најзаинтересованији (*Kotler et al., 2006; Edelman, 2010*).

6.2. Индикатори перформанси унапређења продаје

Компаније користе различите маркетиншке активности у циљу промене понашања потрошача на начин који ће повећати обиме продаје и унапредити перформансе пословања. Наведене активности могу имати краткорочне или дугорочне ефекте. Један од инструмената маркетиншких комуникација који се користи у циљу стимулације продаје, а има краткорочне ефекте, јесте унапређење продаје. Данас, унапређење продаје као инструмент маркетиншких комуникација добија заслужени третман, како у научној литератури, тако и пракси. Савремене компаније га користе у циљу краткорочне стимулације продаје, наглашавајући позитивне ефекте примене посматраног инструмента на пословне исходе. Краткорочни циљеви унапређења продаје подразумевају следеће (*Abraham, 2000*):

- Освојити нове клијенте;
- Повећати стопу куповине постојећих клијената
- Појачати оданост;
- Стећи нове трговинске клијенте (дистрибутере);
- „Отупити“ конкуренте.

Да би утврдили ефекте примене унапређења продаје, менаџери користе индикаторе перформанси унапређења продаје који су представљени у табели 13.

Процена полазишне продаје представља референтне вредности за евалуацију повећане продаје настале као резултат примене активности унапређења продаје. Овај индикатор се најчешће примењује када је унапређење продаје у питању, али користи се и за утврђивање повећања продаје, када је у питању и примена других инструмената маркетиншких комуникација. Овај индикатор помаже у „изолацији“ повећања продаје настале кроз активности унапређења продаје од других утицаја. Полазишна продаја може се израчунати на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$\text{УП} = \text{ПП} + \text{ИП} \text{ [н.ј.]}$$

Где је:

- УП- Укупна продаја;
- ПП- Полазна продаја;
- ИП- Инкрементална понуда.

Инкрементална продаја представља увећани ниво продаје који настаје као резултат активности унапређења продаје. За компаније је, поред утврђивања нивоа остварене продаје, важно утврдити трошкове инкременталне продаје, као и узлет који настаје кроз активности унапређења продаје (*Farris et al., 2014*).

$$\text{ТИП} = \frac{\text{МП}}{\text{ИП}} \text{ [н.ј.]}$$

- Где је:
- ТИП- Трошкови инкременталне продаје;
 - МП- Маркетиншка потрошња;
 - ИП- Инкрементална продаја.

Табела бр. 13 Индикатори перформанси унапређења продаје

Индикатори	Начин извођења	Питања за разматрање	Сврха
Полазна продаја	Укупна продаја = полазна продаја умањена за продају остварену применом различитих маркетиншких активности	Маркетиншке активности такође доприносе полазишној основи	Утврђивање нивоа до којег је текућа продаја независна од дистрибуције
Стопа искоришћености купона, рабата, поклона и рекламних материјала	Број реализованих купона подељен са бројем укупних купона	Разлике настале као резултат различите дистрибуције купона.	Грубо мерило „узлета“ реализације купона
Трошкови купона и рабата	Номинална вредност купона плус накнада за реализацију подељена бројем дистрибуираних купона	Не узима у обзир маржу која би се реализовала преко корисника који су заинтересовани да купе услугу без купона	Рачунање расхода за купоне
Постотак продаје са купонима	Продаја са купонима подељено са укупном продајом	Не урачунава величине попушта кроз одређене купоне	Мерило зависности продаје о маркетиншким активностима

Извор: *Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

$$U = \frac{ИП}{ПП} [н.ј.]$$

- Где је:
- У- Узлет;
 - ИП-Инкрементална продаја;
 - ПП- Полазна продаја.
 -

Након утврђивања повећења нивоа продаје као последице примене активности унапређења продаје, приступа се детаљнијим анализама као што су стопа искоришћених купона, рабата, поклона и рекламних материјала и постотак продаје, који се остварује са купонима, рабатима, поклонима и рекламним материјалима. Стопа искоришћених купона је постотак дистрибуираних купона (рабата, рекламних материјала и поклона) које су

потрошачи употребили (искористили), а може се израчунати на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$\text{СИК} = \frac{\text{ИК}}{\text{ДК}} [\%]$$

Где је:

- СИК- Стопа искоришћених купона;
- ИК- Искоришћени купони;
- ДК- Дистрибуирани купони.

Да би анализе биле прецизне и потпуне, неопходно је израчунати и трошкове искоришћених купона и укупан трошак купона, што се представља на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$\text{ТИК} = \text{НВК} + \text{НИК} [\text{н.ј.}]$$

$$\text{УТК} = (\text{ТИК} \times \text{БИК}) + \text{ТДШ} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ТИК- Трошкови искоришћених купона;
- НВК-Номинална вредност купона;
- НИК- Накнаде за искоришћене купоне;
- УТК- Укупни трошкови купона;
- БИК- Број искоришћених купона;
- ТДШ- Трошкови дистрибуције и штампања купона.

Од вредности активности унапређења продаје које компанија нуди својим дистрибутерима, постотак продаје остварене са купонима представља удео који на крају дође до самих корисника, а рачуна се на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$\text{ППСК} = \frac{\text{ПОК}}{\text{УК}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ППСК- Постотак продаје који се остварује са купонима;
- ПОК- Продаја остварена са купонима;
- УК – Укупна продаја.

Савремени услови намећу потребу да се компаније константно такмиче са својим конкурентима у виду креирања посебних услуга, активности маркетиншких комуникација и сл., у циљу придобијања корисника. Приликом креирања било каквих маркетиншких активности, па тако и унапређења продаје, компаније морају водити рачуна о рентабилности

и остварењу профита, што је примарни циљ свих профитно-оријентисаних организација. Такође, у оквиру унапређења продаје, компаније морају водити рачуна и о разликама наведених активности када су у питању дистрибутери и крајњи корисници. У случају да не постоји разлика на нивоу дистрибутера и крајњих корисника активности, унапређења продаје се заустављају на нивоу дистрибутера, и наведене активности никада не успевају стићи до крајњих корисника, што се одражава на резултате пословања и неуспех унапређења продаје као инструмента маркетиншких комуникација. Задовољење свих страна омогућује се успешност активности унапређења продаје (Костић-Станковић, 2011).

6.3. Индикатори перформанси личне продаје

У савременом окружењу које је презасићено различитим огласним порукама и маркетиншким активностима, лична продаја добија све више на значају. Ово је један од најскупљих и најнеефективнијих инструмената маркетиншких комуникација. Управо су због тога менаџери компанија заинтересовани да сагледају ефекте произашле из активности личне продаје, применом различитих индикатора. Неке од индикатора личне продаје које се најчешће примењују представљене су у табели 14.

Табела бр. 14 Индикатори перформанси личне продаје

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Добит остварена у односу са корисником.	Сагледавање прихода насталих као резултат активности унапређења продаје и трошкова неопходних за остварење активности.	Утицај других елемената на активности унапређења продаје.	Профитабилност личних односа с корисницима.
Постотак продаје која се остварује кроз личну продају.	Продаја остварена у личном контакту кроз укупну продају.	Не узима у обзир погодности у виду попушта које компаније нуде корисницима у оквиру активности личне продаје.	Мерило зависности продаје од маркетиншких активности.
Напор корисника при пружању услуге.	Одређује се на лествици од 1 до 5, где клијенти оцењују напор који улажу у току испоруке услуге.	Напор корисника при пружању услуге се разликује међу корисницима.	Указује на вероватноћу поновљене куповине. Сагледавају шта треба побољшати како би се напори смањили и оданост повећала.

Извор: прилагођено према Farris, et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

С обзиром да је лична продаја један од најскупљих инструмената маркетиншких комуникација, менаџери компанија су посебно заинтересовани за сагледавање добити која

настаје као резултат активности примене наведеног инструмента. Добит остварена личном продајом рачуна се на следећи начин (Bendle et al., 2016):

$$\text{ДОК} = \text{ПОК} - \text{ТЛО}_{[н.ј.]}$$

Где је:

- ДОК- Добит остварена у односу са корисницима;
- ПОК- Приходи настали у односу са корисницима;
- ТЛО- Трошкови личних односа с корисницима.

Приликом рачунања наведеног индикатора, због прецизности и упоредивости резултата, неопходно је дефинисати трошкове личних односа с корисницима, као и то да ли на остварену добит у личним односима с корисницима утичу и неке друге погодности и активности маркетиншких комуникација. Постотак продаје остварен у личној продаји представља удео продаје који се остварује кроз активности личне продаје у односу на укупну продају, а рачуна се на следећи начин (Bendle et al., 2016):

$$1 \text{ ПОЛП} = \frac{\text{ЛП}}{\text{УП}} [1]$$

Где је:

- ППЛП-Постота продаје који се остварује кроз личну продају;
- ЛП-Лична продаја;
- УП-Укупна продаја.

Једна од индикатора личне продаје, која најбоље одређује понашање корисника у будућности као и њихову лојалност, јесте индикатора напора корисника при пружању услуге – *Customer Effort Score (CES)*. Овај индикатор се рачуна на лествици од један до пет, где је бројем један означен врло велики напор корисника при пружању услуге, а бројем пет означен је веома мали напор, што је приказано у табели 15.

Табела бр. 15 Лествица напора корисника при пружању услуге

Врло велики напор при пружању услуге	Велики напор при пружању услуге	Средњи напор при пружању услуге	Мали напор при пружању услуге	Веома мали напор при пружању услуге
1	2	3	4	5

Напор корисника при пружању услуга је индикатор којим се утврђују недостаци, када је у питању испорука услуге самим корисницима. Наведени индикатор се фокусира на промене, уколико су потребне у услузи купцима, како би задовољили своје потребе на што ефикаснији начин (Dixon et al., 2012). Dixon (2012) у свом истраживању наводи да за одушевљење корисника нису неопходне конфете и поклони, него једноставно и брзо решење проблема и задовољење потреба корисника. Овакав приступ унапредиће квалитет постојеће услуге, утицаће на лојалност корисника и перформансе пословања.

6.4. Индикатори перформанси тржишних односа с јавношћу

Компаније поред успостављања односа с корисницима, добављачима и дилерима морају да комуницирају са великим бројем заинтересоване публике. Публику чини група која има актуелан или потенцијалан интерес или може да има утицај на способност компаније да оствари своје циљеве (Kotler & Keller, 2017). Тржишни односи с јавношћу подразумевају програме дизајниране у циљу едукације корисника и заштите имиџа компаније у целини или њених појединих услуга. Не постоји јединствен план тржишних односа с јавношћу.

Активности тржишних односа с јавношћу се разликују међу компанијама јер свака компанија има различиту кључну јавност, као и комуникационе циљеве. У савременим условима пословања које карактерише презасићеност огласним порукама, тржишни односи с јавношћу представљају савршен вид комуникација са циљном јавношћу у које компаније почињу да инвестирају значајна средства. Због значаја и нивоа инвестирања у тржишне односе с јавношћу, менаџери стављају фокус на мерење и процене корпоративне репутације, која је резултат тржишних односа с јавношћу (Delahaye, 2007). Индикатори тржишних односа с јавношћу које менаџери компанија најчешће користе приликом одлучивања приказане су у табели 16.

Табела бр. 16 Индикатори тржишних односа с јавношћу

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Advertising Value Equivalency (AVE)	Производ величине и цене медијског садржаја	Еквивалентност и поређење са оглашавањем	Утврђивање трошкова тржишних односа с јавношћу
Цена по утиску, импресији	Однос трошкова тржишних односа с јавношћу и броја импресија	Утврђивање броја импресија	Утврђивање трошкова у односу на број импресија
Добит остварена тржишним односима с јавношћу	Приходи умањени за трошкове тржишних односа с јавношћу	Одређивање категорија прихода и трошкова	Мера успешности

Извор: прилагођено према Farris, et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

Примена *Advertising Value Equivalency (AVE)* изазива велику дебату у индустрији оглашавања у последњих неколико година. Дебата о примени наведеног индикатора односи се на поузданост и ваљаност података који се добијају применом овог индикатора. Основни разлози дебате о примени *Advertising Value Equivalency (AVE)* јесу сам њен назив, као и начин на који се она користи. У слободном преводу значење овог индикатора јесте „рекламна еквиваленција“, што сугерише да вести о услугама одређене компаније имају подједнак значај, као и само рекламирање у истој публикацији. Други проблем односи се на услове примене наведеног индикатора као и на квалитет пословних одлука, које се заснивају на његовим резултатима. Постоје публикације које не прихватају никакву врсту оглашавања, па је немогуће говорити о „рекламној еквивалентности“, при чему се доводи у питање квалитет података и примене наведеног индикатора. Међутим, и поред наведених недостатака,

менаџери компаније примењују наведени индикатор јер на основу ње могу сагледати уложена средства у активности тржишних односа с јавношћу, као и могућност поређења на различитим нивоима (*Delahaye, 2007; Jeffries, 2003*).

Advertising Value Equivalency (AVE) се рачуна множењем броја инча колоне (у случају принта) или секунди (у случају електронских медија) са ценом медијског простора (по инчу или секунди). Наведени индикатор рачуна цену за употребу одређеног медијског простора одређене величине. Примена *Advertising Value Equivalency (AVE)* има своје предности и недостатке које треба уважавати и на тај начин умањити ризик и повећати ефикасност наведеног мерила. Након рачунања *Advertising Value Equivalency (AVE)* компаније врше и детаљније анализе, па рачунају трошак за сваки утисак или импресију појединачно. Цена по утиску, импресији се може израчунати на следећи начин (*Delahaye, 2007; Jeffries, 2003*):

$$\text{ЦИ} = \frac{\text{ТОЈ}}{\text{БИ}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ЦИ- Цена по импресији;
- ТОЈ- Трошкови односа с јавношћу;
- БИ. Број импресија.

Поред стварања публициитета тржишни односи с јавношћу имају важну улогу у следећим задацима (*Костић-Станковић, 2011*):

- Помоћ приликом лансирања нове услуге;
- Помоћ приликом репозиционирања зреле услуге;
- Подстицање интересовања за одређену услугу;
- Утицај на посебне циљне групе;
- Заштита услуге која се суочава са проблемом у јавности;
- Јачање корпоративног имиџа који ће на позитиван начин одразити на услугу и перформансе компаније.

Кроз наведене задатке тржишни односи с јавношћу утичу на кориснике и њихове реакције у виду куповине услуге. Након рачунања трошкова активности тржишних односа с јавношћу, компаније рачунају добит која се остварује индиректно, кроз активности тржишних односа с јавношћу компаније. Добит остварена тржишним односима с јавношћу рачуна се на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$\text{ДТОЈ} = \text{ПТОЈ} - \text{ТТОЈ} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ДТОЈ- Добит остварена тржишним односима с јавношћу;
- ПТОЈ- Приходи тржишних односа с јавношћу;
- ТТОЈ- Трошкови тржишних односа с јавношћу.

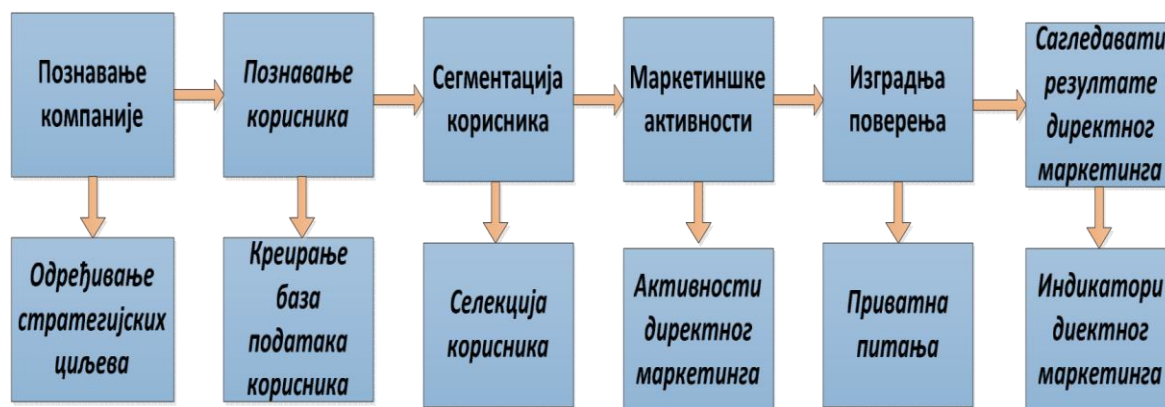
Када доносе одлуке, када и како ће користити тржишне односе с јавношћу, менаџери компанија морају прецизно одредити циљеве комуникација, креирати поруке и одредити инструменте наведених активности, а затим их имплементирати у план и проценити њихове перформансе. Главни инструменти односа с јавношћу су публикације, догађаји, вести саопштења, спонзорства, као и активности у вези са циљевима од јавног значаја. Поред наведених индикатора постоје три основана показатеља који се односе на ефективност тржишних односа с јавношћу, а то су: изложеност, препознавање, свест, знање, разумевање и промена става, као и допринос продаји и остварењу профита (Kotler & Keller, 2006).

6.5. Индикатори перформанси комуникацијских активности директног маркетинга

Привлачење корисника један је од главних задатака менаџера компанија. Насупрот оглашавања, циљни маркетинг, који је још познат као „маркетинг један на један“, омогућује компанији да има присније односе са корисницима. Слањем порука компаније стварају специфичне понуде које су намењене појединачним корисницима, у циљу реаговања на њих и одлучивања за куповину одређене услуге. (Филиповић & Костић-Станковић., 2014; Костић Станковић, 2011). Комуникацијске активности директног маркетинга (*customerdirect CD*) односе се на примену директних канала да би се допрло до корисника услуге и испоручила услуга на најефикаснији начин без суделовања посредника. (Kotler & Keller, 2006). Различите услужне компаније, а на првом месту хотели, лојалне кориснике учлањују у организационе (хотелске) клубове и на тај начин креирају базе података које представљају основ активности директног маркетинга. Изградња квалитетних база података клијената или информациоих датотека представља први неопходни корак при примени концепта управљања односима с корисницима (*Customer Relationship Marketing – CRM*), који има за циљ грађење дугорочних односа са корисницима и увећање прихода организације (Winer, 2001). Активности директног маркетинга развијају се као одговор на високе трошкове других маркетиншких активности и све више добијају на значају. Развој комуникацијске активности директног маркетинга представља сложен процес, који започиње одређивањем стратегијских циљева компаније, затим креирањем база података и селекцијом корисника, а завршава се испоруком услуге, грађењем дугорочних односа с корисницима и евалуацијом резултата наведених активности, што је приказано на слици 38 (Jeffery, 2010). Према Винеру (Winer, 2001), идеалне базе података треба да садрже следеће податке:

- Трансакције – комплетан историјат куповине услуге корисника у одређеној организацији;
- Контакт – информације о кориснику (квантитативне информације);
- Описне информације (квалитативне информације);
- Одговор на маркетинг стимулансе – број наруџби.

Ефекти примене комуникацијских активности директног маркетинга утврђују се применом различитих индикатора. Прву и основну групу индикатора представљају финансијски и тржишни индикатори како би се утврдили ефекти примене активности директног маркетинга на увећање пословних прихода као и тржишних удела, али и поред наведених индикатора за менаџере су веома значајни показатељи који се односе на нивое лојалности и задовољства корисника, обзиром да активности директног маркетинга, заправо креирање база података представља основ примене концепта управљања односа с корисницима (Winer, 2001).



Слика бр. 38 Фазе развоја комуникацијских активности директног маркетинга

Извор: Jeffery, M., „Data-Driver Marketing“, Kellog School of Mnagement, 2010.

Да би се утврдили ефекти примене комуникацијских активности директног маркетинга, користе се следећи индикатори, табела 17. У савременим условима пословања за компаније су најзначајнији индикатори које се односе на финансијске ефекте комуникацијских активности директног маркетинга (приходе и трошкове).

Успешност примене комуникацијских активности директног маркетинга заснива се на квалитетним базама података, које чине основ тржишног пословања (*Костић-Станковић, 2013*). Базе података требало би да представљају „електронски ормар за картотеку“ који треба да садржи листе имена, адреса, телефонских бројева, као и податке о животном стилу и трансакцијама постојећих и потенцијалних корисника (*Jobber & Fahy, 2006*). Базе података функционишу по принципу интеграције података прикупљених путем електронских уређаја и испитивањем циљних група (*Цвијовић и др., 2014; Peltier et al., 2003*). Најчешћи начини прикупљања података су (*Jobber & Fahy, 2006*):

- Евиденције компаније;
- Реакције корисника на унапређење продаје;
- Гарантни листови;
- Евиденција продајног центра;
- Размена података са корисницима;
- Обрасци, пријаве (кредитне картице);
- Жалбе;
- Организација специјалних догађаја.

Због наведених начина примене и значаја база података, компаније оцењују квалитет база података које поседују и на основу којих комуницирају са својим циљним групама.

ајчешћи критеријуми који се користе приликом оцењивања база података су:

- Број података о корисницима – да ли су то само адресе корисника или комплетни подаци о профилу постојећих и потенцијалних корисника;
- Начин прикупљања података – директно или индиректно;
- Последња ажурирања базе података – временски интервал од последњег обнављања података.

Табела бр. 17 Индикатори комуникацијских активности директног маркетинга

Индикатори	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Квалитет база података	Оцењивање помоћу утврђених критеријума, на лествицама	Критеријуми оцењивања квалитета база података	Ефикасност база података
Трошкови по „lead“	Однос укупног трошка <i>lead</i> -ова и броја генерисаних <i>lead</i> -ова	Квалитет купљених база података	Сагледавање трошкова база података
Постотак продаје која се остварује кроз активности директног маркетинга	Однос броја послатих порука и броја наруџби насталих као резултат слања	Сагледавање да ли су наруџбе последица активности директног маркетинга или неких других маркетиншких активности	Ефикасност активности директног маркетинга

Извор: прилагођено према *Farris, et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

Аутори, *Wang, Yang & Strong* разликују се четири категорије квалитета података о корисницима, а то су: апсолутни квалитет, приступачност, повезаност и представљеност. Категорије се даље разрађују по појединачним карактеристикама које се односе на категорије, што је приказано у табели 18 (*Strong et al., 1997*).

Табела бр. 18 Категорије и димензије квалитета података корисника

Категорије	Димензије
Апсолутни квалитет	<i>Тачност, објективност, веродостојност</i>
Приступачност	<i>Приступачност, сигуран приступ</i>
Повезаност	<i>Битност, додатна вредност, временски оквир, количина података</i>
Представљеност	<i>Протумаченост, јасноћа, сталност представљања</i>

Извор: прилагођено према *Strong, D. M., Yang, L. W., Wand, Y. R. „Data Quality in Context“, Communications of the AMC, 1997.*

На основу наведених критеријума, компаније оцењују квалитет база података, на којима се заснивају активности директног маркетинга и помоћу којих се остварују контакти са купцима. У базе података о корисницима „сливају“ се подаци из продаје, подаци о плаћању, начину испоруке, подаци о профитабилности клијента као и примедбе и притужбе

клијената. Зависно од дефинисаних правила, право приступа базама података имају све организационе јединице у оквиру компаније. На основу примене база података компаније могу предузети одговарајуће маркетинг стратегије ради побољшања сопственог имиџа. Примена база података омогућује већу ефикасност и ефективност и боље услуге клијентима (Северовић и др., 2013). Такође, уколико квалитет база података, односно информације, нису на задовољавајућем нивоу, компаније приступају новим истраживањима која ће спроводити у циљу прикупљања података, или компанија одлучује да податке купује од трећих лица.

Маркетинг менаџери користе спискове постојећих и потенцијалних корисника који су саставни део њихових база података, или набављају те спискове од других компанија уз одређену накнаду, с обзиром да су за креирање база података циљних корисника неопходни време, људски ресурси и новац. Свако име на купљеном списку познато је као „lead“. Да би утврдили ефекте примене директног маркетинга, они најпре морају сагледати трошкове „lead“. „Lead“ може бити само адреса корисника, или чак подаци о комплетном профилу корисника. Што је већи број информација о кориснику, то су трошкови по „lead“ већи. Трошкови по „lead“ се рачунају на следећи начин (Farris et al, 2014):

$$T_l = \frac{UT_l}{BG_l} [н.ј]$$

Где је:

- T_l- Трошкови по „lead“-у;
- UT_l- Укупни трошкови „lead“ – ова;
- BG_l- Број генерисани „lead“ – ова.

Следећи корак, након рачунања трошка по „lead“-у, утврђује се постотак продаје који се остварује кроз активности директног маркетинга. Наведени индикатор може се израчунати на следећи начин (Farris et al, 2014):

$$I_{PPDM} = \frac{U_{PP}}{BN} [1]$$

Где је:

- PPDM-Постотак продаје остварен са директним маркетингом;
- U_{PP}-укупан број послатих порука;
- BN- Број наруџби.

Важно је нагласити значајан степен колерација између примене комуникацијских активности директног маркетинга и креирања база података корисника, са остварењем и одржавањем конкурентске предности на глобализованом тржишту које представља предуслов успешности компанија. Међутим, приликом креирања база података, поред квалитета база података, треба водити рачуна и о оптималном броју података о корисницима, како не би дошло до „прегушења“ анализа које ће се негативно одразити на резултате пословања. Двосмерни информационо- комуникациони ток између корисника и пословних субјеката, заснован на примени база података, може да укаже компанији на недостатке услуге, као и начине могућих унапређења квалитета постојећих услуга и креирања потпуно нових услуга које би компаније имплементирале у своју понуду и на тај начин задовољиле потребе корисника (Костић-Станковић, 2013).

6. 6. Индикатори перформанси услуге

При дефинисању понуде одређеног пословног субјекта, најпре се полази од користи коју услуга, која чини понуду пословног субјекта, поседује у односу на услуге главних конкурената на тржишту које опслужује. Корисници не купују услугу, они, заправо, купују одређену корист која ће решити њихов проблем и задовољити њихове потребе. Корисност услуге се испоручује потрошачима кроз посебне карактеристике које услуга поседује, као и кроз низ претпродајних и постпродајних активности. Реализација наведених активности везана је за трошкове који могу нарасти до нивоа који доводи у питање успешност пословања компаније, а све у циљу подизања квалитета услуге и задовољења потреба корисника. Управо из тих разлога компаније су заинтересоване за дефинисање комбинације елемената квалитета услуге која се испоручује корисницима, уз прихватљиве трошкове. Услугне делатности остварују много веће трошкове претпродајних активности него што је то случај код производних предузећа. Један од основних разлога високих трошкова јесте неопипљивост услуге и немогућност провере њеног квалитета пре употребе (*Велимировић, 2016*). Да би избегле проблем економске неоправданости услуге, компаније користе различите маркетиншке индикаторе услуге, табела 19, како би направиле баланс наведених елемената, који ће се одразити позитивно на резултате пословања.

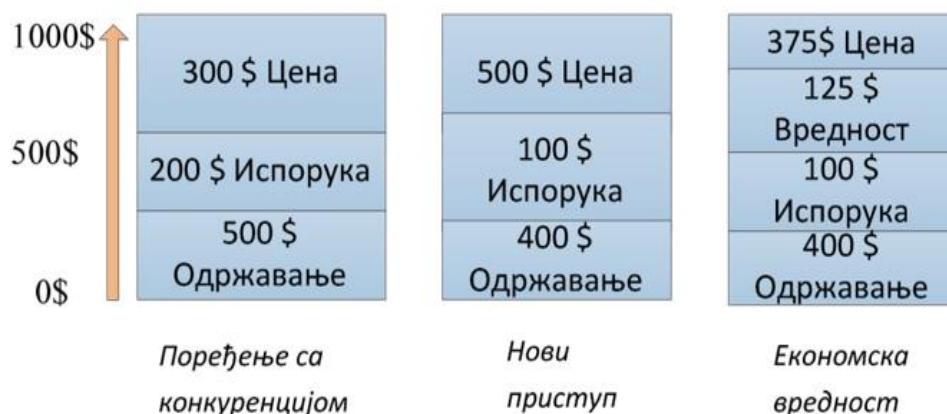
Табела бр. 19 Индикатори перформанси услуге

Индикатор	Извођење	Сврха	Питања за разматрање
Економска вредност услуге	Метод поређења са конкуренцијом или унутар саме компаније	Утврђивање вредности коју остварују корисници кроз различите понуде	Посебне анализе када су у питању цена и квалитет услуге
Очекивана добит од продаје услуге	Приходи умањени за расходе	Утврђивање успешности пословања	Начин дефинисања трошкова
Индекс вредности марке услуге	Вредност марке услуге у односу на све марке на тржишту из категорије услуге	Вредност марке за кориснике	Креирање високо вредне марке или не
Индекс важности марке услуге	Употребу одређене услуге у односу на све услуге на тржишту из исте категорије	Утврђивање успешности пословања	Прикупљање података, трошкова и користи

Извор: прилагођено према *Farris, et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

Не постоји јединствена формула успеха, али наведене односе је најбоље приказати моделом који наводи *Best (2005)*. На основу наведеног модела гради се информативна основа за доношење квалитетних пословних одлука. Наведени модел (слика 39) полази од пословног субјекта који испоручује већу вредност корисницима уз ниже трошкове и остварење већег

профита (Davis, 2007). Већа вредност проистиче из смањених трошкова процеса испоручења услуге.



Слика бр. 39 Економска вредност услуге

Извор: Best, R. J., „Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability“, 2013.

Уколико се цене услуге пореде са конкурентима, онда је из прве колоне уочљиво да је цена услуге конкурента 300\$, испорука саме услуге 200 \$ и одржавање 500 \$. У другој колони компаније смањују вредност испоруке са 200 \$ на 100 \$ и одржавања са 500 \$ на 400 \$, а повећавају цену услуге са 300 \$ на 500 \$, при чему су вредности исте код конкурента само различито распоређене. У трећој колони компанија одређује цену услуге 375 \$, што је више у односу на конкуренцију за 75 \$, док трошкове испоруке смањује за 100 \$ и трошкове одржавања, такође, смањује за 100 \$. За кориснике трошкови су нижи за 125 \$, што значи да потрошачи добијају услугу веће вредности умањену за 125 \$ (Davis, 2007).

Компаније примењују наведени модел за поређење учинака већ постојећих услуга и нових услуга, као и за поређење са конкурентима. Подаци неопходни за дефинисање овог модела прибављају се из интерних извора као што су: финансијски извештаји и извештаји организационих јединица из различитих анализа тржишта и кретања на тржишту који се сматрају екстерним изворима података. Такође, наведени метод захтева и процену положаја услуге на тржишту, на пример: да ли ће корисници услугу користити дужи или краћи временски период и у складу са тим формирати цену саме услуге и низа претпродајних и постпродајних активности. Постпродајне услуге, као неодвојиви део услуге и генератор значајних прихода, захтевају посебне индикаторе које ће бити детаљно приказане у наредном поглављу (поглавље 7).

Када компанија започне процес увођења нове услуге на тржишту, једно од главних питања које се поставља јесте колика је очекивана добит од продаје те услуге. У ту сврху рачуна се очекивана, односно „потенцијална“ добит, уважавајући трошкове који су везани за операционализацију нове услуге на тржишту. Како би се то постигло, неопходно је претходно израчунати цену „коштања“ услуге компаније и јединични гранични трошак. Цена услуге се рачуна на следећи начин (Davis, 2007):

$$ЦУ = ЦУ + М [н.ј.]$$

Где је:

- ЦУ- Цена услуге;
- М – Маржа.

Јединични гранични трошак рачуна се уз помоћ следеће формуле (Davis, 2007):

$$\text{ЈГТ} = \text{ЦУ} + \text{ЈВТ} \text{ [н.ј.]}$$

Где је:

- ЈГТ- Јединични гранични трошак;
- ЦУ- Цена услге;
- ЈВТ- Јединични варијабилни трошак.

Очекивана добит се може израчунати на следећи начин:

$$\text{ОД} = \text{БПЈ} - \text{УВТ} \text{ [н.ј.]}$$

Где је :

- ОД- Очекивана дибит;
- БПЈ- Број продатих јединица;
- УВТ- Укупни варијабилни трошкови.

Наведени индикатор служи као показатељ прелиминарне успешности и односи се на појединачне категорије услуге у оквиру компанија. Приликом рачунања наведеног индикатора треба водити рачуна о дефинисању варијабилних трошкова, на пример: трошкова маркетиншких активности, као и у којој мери они делују на очекивану добит. Интерни подаци попут финансијских извештаја довољни су за рачунање овог индикатора. Узимајући у обзир да је темељни мото компаније максимизација добити, онда треба водити рачуна, поред задовољења потреба потрошача, и о трошковима настанка саме услуге.

Стварање марке услуге којом се индивидуализира поједини пословни субјекат представља успешно решење и основ за напредак. Марка услуге се може посматрати као стратегијско средство компаније које својом вредношћу на тржишту обезбеђује одрживост пословања компанија на дужи рок (Мамула, 2012). Многе компаније теже стварању високо вредне марке коју карактеришу високи квалитет и посебности које препознају и прихватају корисници. Марка постаје високо вредна када су корисници спремни платити већу вредност за њене услуге, јер карактеристике услуге премашују њихова очекивања. Приликом одлучивања о стварању високо вредне марке менаџери компанија морају водити рачуна и о значајним издацима које компанија има приликом стварања високо вредне марке, као и о оцењивању предности пословања на основу наведених активности. Није реално да све компаније имају могућност да граде високо вредну марку јер високо вредну марку прате цене изнад просека у самој грани, а све компаније немају кориснике које би могли да поднесу такве нивое цене (Davis, 2007). Вредност марке је одређена њеном снагом и финансијском вредношћу. Снага марке се проучава углавном са аспекта корисника јер примена само финансијских индикатора није довољна при доношењу пословних одлука које се односе на управљање марком (Keller & Sood, 2003). Основне димензије успешне (снажне) марке су:

емотивне димензије (квалитет, поверење, допадање), мотивационе димензије (важност, привлачност, повезаност), когнитивне димензије (познатост/правовремена, спонтана, потпомогнута) и бихевијоралне димензије (куповина, лојалност, препорука) (Marbeau, 1998). Финансијска вредност марке (*brand value*) све више почиње да привлачи пажњу истраживача из области финансија, примене индикатора, управљања перформансама као и маркетинг менаџера. Ова вредност настаје као резултат различитих детерминанти, и имовина садржаних у марки (*brand equity*). На вредност марке утиче читав низ опипљивих елемената (опрема, материјали и слично) и неопипљиви елемент пословања који се не искзује у билансима, а има значајан утицај на конкурентност компанија и перформансе пословања. Иако не постоји јединствено квантитативно изражавање високо вредне марке, она се, уважавајући став компаније *Cotton Inc*, најбоље може израчунати на следећи начин (Davis, 2007):

$$\text{ВЛМ} = \text{ПЦЛМ} - \text{ПЦКП [н.ј.]}$$

Где је:

- ВЛМ- Вредност луксузне марке;
- ПЦЛМ- Просечна цена луксузне марке;
- ПЦКП- Просечна цена из категорије производа.

Из наведене формуле могу се уочити три приступа у мерењу вредности марке, а то су (Davis, 2007):

- Приносни приступ;
- Трошковни приступ;
- Тржишни приступ.

Рачунање вредности марке пружа драгоцене податке везане за широк спектар, како управљања марком, тако и самом компанијом: од неопходних инвестиција, цена, указује на односе међу маркама из исте категорије на тржишту и указује на односе марке и других елемената имовине организације (Поповић и др., 2015). Метод за одређивање финансијске вредности марке не омогућује увид у изворе стварања вредности марке, па је њихов допринос у управљању компанијом ограничен (Christodulides & de Chernatony, 2010). Дефинисање високо вредне марке је уско повезано са стратегијом дефинисања цене, при чему квалитет услуге није предуслов стварања високо вредне марке. Квалитет је само један од предуслова стварања високо вредне марке, при чему треба знати да услуге за које потрошачи сматрају да пружају врхунско задовољство имају могућност за одређивање натпросечне цене. Претходно наведено рачунање високо вредне марке захтева поседовање информација о нивоу цена на тржишту, као и цена одређене компаније за које се индикатор високо вредне марке рачуна. На основу наведеног индикатора сагледају се реакције корисника на перципирану вредност високо вредне марке.

Поред наведених индикатора, велике светске компаније користе следеће приступе дијагностификовања вредности и моћи марке. *David Aaker*, професор маркетинга и саветник за високо вредне марке, наводи десет својстава марке (*Brend Equity Ten – BET*) на основу којих се оцењује њена снага, а то су: диференцијација, задовољство или оданост, квалитет, лидерство, перципирана вредност, особине марке, организацијска удружења, познатост марке, тржишни удели, цена и начин дистрибуције. Поред наведеног концепта, светске компаније примењују *Brend Asset Valuator – BAV* који је развила маркетиншка агенција

„Young, Rubicam“, у циљу одређивања моћи и вредности марке. Применом наведеног концепта организације испитују четири димензије марке, а то су (Bendle et al., 2016):

- Диференцијација – различитост марке у односу на конкуренте;
- Релевантност – прикладност и веза марке са корисницима;
- Углед – поштовање потрошача према марки услуге, као и сама привлачност ка истој;
- Знање – познавање марке услуге и схваћеност онога шта та марка представља.

На слици 40 приказане су разлике наведених димензија (диференцијације, релевантности, угледа и знања) између снажних марки, марки у развоју, марки у опадању и слабих марки.

Поред претходна два метода, одређивања моћи и вредности марке *Brend Equity Ten BET* и *Brend Asset Valuator BAV*, Leon Ramsellar из „*Philips Consumer Electronics*“ развио је концепт сличан претходним за процену вредности и моћи марке, који користи четири кључна мерила у процени високо вредних марки. Мерила је дефинисао кроз четири питања, а то су:

1. Јединственост – Да ли услуга пружа нешто потпуно ново корисницима;
2. Релевантност – Да ли је производ релевантан за кориснике;
3. Привлачност – Желе ли корисници ту услугу више у односу на конкуренте из исте гране;
4. Веродостојност – Да ли корисници верују да услуга задовољава њихове потребе и очекивања.

Наведени модели су врло слични, а компаније примењују онај који је усклађен са њиховим токовима пословања, као и врстом услуге коју нуде на тржишту (Farris et al., 2014).

Индекс важности марке услуге (*heavi usage index*) је још један од индикатора који компаније користе у циљу утврђивања успешности пословања. Наведени индикатор означава у којој мери корисници користе одређене марке у односу на друге марке из исте категорије услуге, што се представља на следећи начин (Farris et al., 2014):

$$I \text{ ИВМУ} = \frac{\text{УКОМ}}{\text{УККМ}} [1]$$

Где је:

- ИВМУ- Индекс важности марке услуге;
- УКОМ- Укупна куповина одређене марке;
- УККМ- Укупна куповина у категорији марке.

Информациона основа за рачунање индекса важности марке услуге је расположива ако се обави теренско истраживање, прикупљање података од корисника услуге. Иако овај метод прикупљања података указује на значајне трошкове, неопходно је указати да је овај индикатор веома често основ пословног одлучивања и представља информациону основу за утврђивање недостатака услуге и могућих унапређења.



Слика бр. 40 Димензије високо вредне марке – „Brand Asset Valuator – BAV

Извор: Farris, et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

6.7. Индикатори перформанси цене

Цена представља новчани израз вредности производа или услуге. То је мера вредности коју потрошачи размењују за услугу која се нуди на тржишту. Представљена из угла потрошача, цена представља један од најважнијих фактора када је у питању доношење одлука о куповини. Корисници услуге су осетљивији на промену цене у односу на било који други инструмент маркетинг микса. Анализе показују да потрошачи не уочавају тако лако промене канала дистрибуције начина промоције, као када је у питању промена цене. Промене цене корисници уочавају брзо и реагују на њу (Kotler & Keller, 2017).

На нивоу цене услуге, из угла пословног субјекта, утиче низ фактора, почевши од трошкова набавке помоћних материјала, опреме, радне снаге, до мера економске политике, понашања конкурената, циљева и стратегија компанија, као и низа других фактора чију појаву условљава врста делатности као и место и време обављања делатности. Узимајући у обзир осетљивост корисника на промену цене, као и успешност пословања компанија која зависи од нивоа цене, компаније користе различите маркетиншке индикаторе за одређивање цена које су приказане у табели 20.

Метод одређивања цене оријентисан на трошкове најпримењивији је метод због једноставности рачунања. Полазиште у одређивању цене на основу просечних трошкова јесте познавање фиксних и варијабилних трошкова на које се додају одређени износи који се односе на добит компанија. Цена утврђена на основу просечних трошкова рачуна се на следећи начин (Bendle et al., 2005):

Где је:

- ПЦ- Продајна цена;
- ПТ- Просечни трошкови;
- ОД- Очекивана добит.

Табела бр. 20 Индикатори перформанси цене

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Цена утврђена на основу просечних трошкова	Сагледавање варијабилних и фиксних трошкова и очекиване добити	Дефинисање варијабилних трошкова и очекиване добити	Одређује цену услуге на основу трошкова
Максимална цена	Максимална цена услуге уз одређени ниво тражње	Одређивање нивоа тражње до кога цена може расти	Мера успешности компанија
Стопа премијске цене	Постотак којим цена марке премашује успоредну цену	Начин поређења цене и врсте цене које се пореде	Мери како се цена марке може поредити са конкуренцијом
Цена са попустом	Представља се као разлика између почетне вредности и вредности попушта	Разлози снижења цена и утицај на добит компаније	Мери ниво смањења цене
Резидуална ценовна еластичност	Резидуална еластичност јесте властита еластичност, еластичност конкурената и унакрсна еластичност	Заснива се на ставу да је реакција конкурената на цену предвидива	Мери реакције на промену цене под условом да су и конкуренти променили цену
Промотивна цена	Део укупне продаје као резултат промотивне цене	Усклађеност са другим инструментима маркетиншких комуникација	Утврђивање питања за разматрање

Извор: прилагођено према *Farris, et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.*

Иако метод формирања цене на основу просечних трошкова представљанајлакши начин за одређивање цене, данас је овај метод превазиђен и његова примена је сведена на минимум. У савременим условима пословања утицај конкуренције, различитих прописа, врста услуге, фаза у оквиру животног циклуса услуге, стратегијске намере организације, циљне групе и слично, само су неки од фактора са значајним утицајем на одређивања цене.

Дефинисање цене је један од најтежих задатака менаџера компаније, с обзиром на осетљивост корисника на промену цене. Компаније могу да утврде максималну или минималну цену за своје услуге. У првом случају је могуће да компаније изгубе купце, а у другом случају постоји могућност да неће остварити приходе. Одређивањем минималне висине цене морају се покрити трошкови пословања. Није реално да на дуги рок цене услуге не покривају трошкове развоја и пласмана услуге, будући да непокривање трошкова води у губитак. Други кључни фактор је осетљивост тражње на висину цене. Тај фактор одређује горњу границу цене, могућу максималну цену. Логично је да се тражња смањује како цене расту, јер у том случају корисници се преоријентишу на понуду конкурената са

приступачнијом ценом. Приликом одређивања максималне цене за компаније је значајно да кроз истраживања тржишта утврде до ког нивоа цене услуге могу расти, да тражња остане непромењена, или да промене тражње не утичу на приходе које компанија остварује.

Темељна улога промоције је стимулација тражње и истицање вредности коју поједини пословни субјекти нуде својим корисницима. Сматра се да су промотивне активности везане за информисање корисника, диференцирање услуге, повећање тражње, истицање вредности, стабилизацију продаје и слично. Да би промотивне активности биле успешне, неопходно је обезбеђење конзистентности свих инструмената маркетиншког комуницирања. Одређивањем промотивне цене компаније, на дужи, или краћи рок, снижавају цену услуге и тако привлаче кориснике и повећавају обим продаје. Промотивне цене су значајне и због утврђивања ефеката промотивних активности, а рачунају се на следећи начин (*Bendle et al., 2005*):

$$УПУ_{т} = ТПУ_{т} + ДПУ_{т} [н.ј.]$$

Где је:

- УПУ_т – Укупна продаја услуге у времену т;
- ТПУ_т – Темељна продаја услуге у времену т;
- ДПУ_т – Додатна продаја услуге у времену т, остварена кроз промотивне цене.

Из чега следи да је:

$$1 \text{ ДПУ}_{т} = УПУ_{т} - ТПУ_{т} [1]$$

Додатна продаја која настаје као последица промотивних активности (промотивне цене) ствара и одређене трошкове. Компаније су заинтересоване да спознају ниво трошкова промотивних активности како би могле да сагледају и ефекте промотивних активности. Трошкови промотивних активности се могу израчунати на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$ТДПУ_{т} = \frac{ТПА_{т}}{ДПУ_{т}} [н.ј.]$$

Где је:

- ТДПУ_т – Трошкови додатне продаје услуге у времену т;
- ТПА_т – Трошкови промотивних активности у времену т.

Једна од најтежих метода одређивања цене је одређивање премијске цене услуге, с обзиром на осетљивост корисника на цену, информисаност корисника, број конкурената и доступности различитих услуга. Потрошачи прихватају премијске цене за услуге високог квалитета, услуге које се разликују у односу на услуге које нуди конкуренција из исте категорије, услуге које испуњавају одређене психолошке потребе као што је припадање одређеној групи потрошача, статус-имиџ и слично. Пословни субјект одређивањем премијске цене тежи максимизацији добити, односно, максимизацији поврата на инвестиције. При томе се улажу напори да субјекат задржи или повећа тржишни удео, што имплицира задржавање

постојећих и привлачење потпуно нових корисника. Стопа премијске цене је постотак одступања цене конкретне компаније у односу на цене главних конкурената. Стопа премијске цене је постотак за који продајна цена услуге премашује, или не успева достићи референтну вредност на тржишту, а рачуна се на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$\text{ЦП} = \frac{\text{ЦМ} - \text{РЦ}}{\text{РЦ}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ЦП- ценовна премија;
- ЦМ- Цена марке;
- РЦ- референтна цена.

За рачунање премијске цене неопходно је утврдити просечну цену услуге на тржишту из исте категорије услуга, а затим утврдити за колико је премијска цена компаније већа у односу на просечну, па те величине изразити процентуално ради упоредивости (*Farris et al., 2014*).

Ефективно функционисање целокупног пословног механизма директно је детерминисано начином одређивања цене. Пословни субјекти цену још увек не сматрају значајним елементом маркетинг микса, него финансијским инструментом. Цену треба схватити као елемент маркетинг микса, а не као циљ остварења маркетиншких активности. Уколико на тај начин поимају цену, компаније могу остварити успех. Такође, ниво цене мора бити усклађен са низом елемената, како саме услуге, тако и екстерног окружења. Један од метода одређивања цене је снижена цена. Сниженој цени компаније најчешће приступе када желе да се реше залиха, када конкуренти снижавају своје цене, или када је то извор остварења конкурентских предности. Сниженим ценама се прибегава када је упосленост капацитета недовољна, па се кроз снижене цене повећава тражња и упосленост капацитета. Пад животног стандарда становништва је један од најчешћих узорака смањења цене. Снижена цена је разлика између почетне цене услуге и актуелне цене услуге, а рачуна се на следећи начин (*Farris et al., 2014*):

$$\text{ССЦ} = \frac{(\text{ПЦ} - \text{АЦ})}{\text{ПЦ}} \times 100 [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ССЦ – Стопа снижене цене;
- ПЦ – Почетна цена;
- АЦ – Актуелна цена.

Приликом одређивања промена цене компаније морају водити рачуна и о корисницима и о конкурентима. Концепт резидуалне ценовне еластичности узима у обзир динамику конкурентности на тржишту и коресподентних еластичности као што су (слика 41) (*Farris et al., 2014*):

$$\text{РЦЕ} = \text{СЦЕ} + (\text{ЦЕК} \times \text{УЦЕ}) [\text{н.ј.}]$$

Где је :

- РЦЕ- Резидуална ценовна еластичност;
- СЦЕ- Сопствена ценовна еластичност;
- ЦЕК- Ценовна еластичност конкурената;
- УЦЕ- Унакрсна ценовна еластичност.
- Сопствена ценовна еластичност – промене цене одређене компаније и реакције корисника, под условом да конкуренти не мењају своју цену;
- Ценовна еластичност конкурената – промене понашања конкурената као реакција на снижавање цене одређене компаније из исте гране;
- Унакрсна ценовна еластичност – реакције потрошача компаније на промене цене конкурената који снижавањем цене желе привући потрошаче.



Слика бр. 41 . Резидуална ценовна еластичност

Извор: Farris et al., „Маркетиншке метрике“, 2014.

Редослед деловања и акција на ценовну еластичност одређеног пословног субјекта је следећи:

- Компанија мења цену и проматра ефекте промене цене;
- Конкуренти проматрају промену цене компаније, увећање њене продаје и властито срозавање продаје;
- Конкуренти се одлучују за промене властите цене, проматрају ефекте те промене и одлучују како деловати у будућности.

Треба знати да што је већа реакција конкурената, то је већа и резидуална ценовна еластичност. Приликом рачунања резидуалне ценовне еластичности неопходно је разликовање наведеног појма од властите ценовне еластичности.

6.8. Индикатори перформанси дистрибуције и продаје

Дистрибуцијом пословни субјекти успостављају везу са тржиштем и корисницима услуга. У оквиру дистрибутивних и продајних активности компаније могу а и не морају да користе посреднике. Мерењем дистрибуције квантификује се доступност услуге и способност компаније да достави услуге својим корисницима у право време и на правом месту. Маркетиншки индикатори дистрибуције приказане су у табели 21.

Табела бр. 21 Индикатори перформанси дистрибуције

Индикатор	Извођење	Питања за разматрање	Сврха
Покривеност продајних места	Број продајних места на којима се продаје услуга одређене компаније у односу на укупан број продајних места	Дефинисање услуге из исте категорије; прикупљање података на тржишту	Доступност услуге на тржишту
Доступност услуге исказана кроз приход од продаје	Приход од продаје одређене услуге у односу на укупан приход компаније	Одређивање компанија из исте категорије; доступност података конкурената	Доступност услуге исказане кроз нивое прихода у односу на конкуренцију
Доступност исказана кроз приход од продаје категорије услуге	Приход од продаје категорије услуге одређене компаније у односу на приход од продаје услуге из исте категорије	Одређивање услуге из исте категорије; прикупљање података конкуренције	Доступност категорије услуге одређене компаније исказане кроз нивое прихода у односу на конкуренцију

Извор: прилагођено према *Farris, et al.*, „Маркетиншке метрике“, 2014.

Покривеност продајних места резултат је односа броја продајних места на којима се продаје одређена услуга и укупног броја продајних места на којима се продају услуге из категорије, што је приказано следећом формулом (*Bendle et al.*, 2016):

$$1 \text{ ППМ} = \frac{\text{БПМ}}{\text{УБПМ}} [1]$$

Где је:

- ППМ – Покривеност продајних места;
- БПМ – Број продајних места на којима се продаје услуга посматране компаније;
- УБПМ – Укупан број продајних места на којима се продају услуге из категорије.

Следећи индикатор дистрибуције је доступност производа исказан кроз приход од продаје одређене услуге, а рачуна се на следећи начин (*Bendle et al.*, 2016):

$$\text{ДПП} = \frac{\text{ПП}_п}{\text{УПП}_п} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ДПП – доступност услуге исказана кроз приход продаје;
- ПП_п – приход од продаје услуге посматране компаније;
- УПП_п – укупан приход од продаје који се остварује на свим продајним местима где се продају услуге из исте категорије.

Некада се компаније одлучују за детаљну анализу канала дистрибуције, за сваку врсту услуге унутар властите компаније, и при таквим околностима рачунају доступност услуге исказану кроз приход од продаје категорије услуге. Наведени индикатор рачуна се на следећи начин (Bendle et al., 2014):

$$ДП_{пк} = \frac{ПКП_{п}}{УПКП_{п}} [н.ј.]$$

Где је:

- $ДП_{пк}$ – доступност услуге исказана кроз приход категорије услуге;
- $ПКП_{п}$ – приход од продаје категорије услуге на продајним местима где се продаје услуга посматране компаније;
- $УПКП_{п}$ – укупан приход од продаје категорије услуге на свим продајним местима на одређеном простору.

Сврха примене индикатора дистрибуције и продаје јесте прикупљање података на основу којих ће компанија рационализовати дистрибутивни систем и услуге учинити доступним.

7. УТИЦАЈ КВАЛИТЕТА ПОСТПРОДАЈНИХ УСЛУГА НА ПЕРФОРМАНСЕ ПОСЛОВАЊА

Да би остале конкурентне на тржишту, компаније морају да управљају процесима, запосленима, временом, односима са стејкхолдерима и другим сегментима који представљају саставни део процеса пословања. Мерење индикатора перформанси представља систем који се користи да би се побољшало пословање у свим деловима компаније (Summers, 2005). Мерење представља један од начина за стална побољшања и унапређења услуге, што је један од најзначајнијих принципа на којима се базира успешно пословање (Бешић и Ђорђевић, 2007). Исказивања различитих појава квантитативно је изузетан. Успешне организације знају да уколико немају довољно тачних и павовремених информација о услугама и различитим пословним процесима, не могу да успоставе контролу над њима. Међутим, најзначајнији задатак у оквиру процеса мерења јесте креирање једног критичног оквира који на најбољи могући начин репрезентује резултате пословања једне организације. Још 1883. године Лорд Келвин је истакао: „Када нешто можете да измерите и те вредности исказете у бројкама, онда знате нешто о томе.“ <http://www.atmos.washington.edu/~robwood/teaching.pdf>, приступљено: 14.03.2017.



Слика бр. 42 Седам корака постпродајних услуга

Процес мерења индикатора перформанси представља један вид контроле тј. утврђивање одступања стварних од планираних величина, на основу које треба установити разлоге одступања и предложити правце деловања у будућности. Унапређење услуга и задовољење потреба корисника изнад њихових очекивања одразиће се на унапређење перформанси пословања, конкурентност организација и повећање тржишног удела. Важно је

нагласити везу између перформанси пословања и задовољства клијената, које се остварују кроз унапређење услуга. За утврђивање очекивања корисника на основу којих ће се моћи унапређивати квалитет постојећих услуга и креирати потпуно нове услуге, потребно је одржававање везе са корисницима након извршених примарних трансакција, што омогућавају постпродајне услуге. У литератури процес испоручења постпродајних услуга састоји се из седам корака тзв. седам корака постпродајних услуга (*Seven Steps Aftersales*), што је приказано на слици 42.¹

Оваква систематизација (слика 45) често је позната као брига о кориснику, која упућује на усмереност на кориснике и задовољење њихових потреба. Крајњи циљ наведених активности су поновљене продаје, односно куповине и максимизација профита организације, под условом да је испуњен примарни циљ, а то је задовољство корисника кроз испоручени квалитет.

7.1. Специфичности мерења постпродајних услуга

Квалитет постпродајних услуга се може посматрати на различите начине. У случају услужних делатности је то много тежи процес у односу на производне делатности јер су у процену квалитета постпродајних услуга укључени и корисници, односно њихове личне перцепције о квалитету услуге, односно очекивања од услуге. Специфичност постпродајних услуга, као саставног дела услуга, доводи до различитих приступа у погледу дефинисања квалитета постпродајних активности. Када се говори о квалитету производа, најчешће се, како у пракси, тако и у теорији, користи модел који је дао Гарвин (*Garvin*) 1984. године, а односи се на осмодимензионалну конструкцију, коју чине: перформансе, специфичне одобине, поузданост, усаглашеност, дуготрајност, погодност сервисирања, екстра карактеристике и купчево поимање квалитета. Када је реч о дефинисању квалитета услуге, објективан приступ је немогућ. Један од кључних разлога су неопипљивост услуге и тешка идентификација објективних параметара квалитета услуге. Квалитет постпродајне услуге може се дефинисати као варијабла услуге чији идентитет одређују корисници у току и након завршетка услужног процеса (*Максимовић и др., 2017; Велимировић, 2017*).

Постоји велики број покушаја дефинисања фактора (димензија) квалитета услуге, не само из разлога да би садржај квалитета услуге могао да се учини транспарентнијим, него и да се утврди и платформа за мерење квалитета услуге, и на тај начин унапреде перформансе пословања. Једну од основних систематизација дао је Гронрус (*Gronroos, 1984*), међутим, она систематизација која се данас најчешће користи је модел који су креирали Пармарусан, Цајтхамл и Бери (*Parasurman, Zeithaml, Berry, 1988*). Основни критерији по којима се одређује квалитет услуге по овом моделу су:

- Професионализам и компетенције продајног особља;
- Мишљење и активности услужног особља;
- Приступачност пружања услуга;
- Флексибилност пружања услуга;
- Поузданост и сигурност;
- Репутација (односе се на услужно предузеће у целини).
- Кредибилитет (односе се на услужно предузеће у целини).

¹ www.efficientolutions.com.au/automotive_after_sales.html.

У следећој фази истраживања ових научника наведено је пет кључних елемената квалитета услуге. Модел познат под називом „SERVQUAL“ (Parasurman et al., 1988). даје следећу систематизацију детерминанти квалитета услуга је следећа:

- Опиљиви елементи (простор и просторни амбијент где се услуга пружа, помоћна средства која се користи, продајно особље);
- Поузданост (квалитет испоручене услуге у поређењу са претходно обећаним квалитетом);
- Одзив (спремност да се услуга пружи у најкраћем року);
- Поверење (знање и вештине запослених да се креирају односи са корисником који уливају поверење);
- Разумевање (знање и вештине запослених који пружају услугу да се пажња према одређеном кориснику индивидуализује).

Од наведених елемената само се поверење односи на квалитет извршене услуге, док се сви остали елементи квалитета услуге односе на сам систем одлучивања (Радојевић и др., 2011). Творци „SERVQUAL“ модела наведене кључни елементи квалитета постпродајних услуга су дефинисали и одредили кроз 22 индикатора квалитета (Велимировић, 2016).

Када је у питању поузданост, она се исказује кроз следеће показатеље:

- Поузданост решења проблема корисника и задовољење потреба;
- Обезбеђење постојећих услуга;
- Пружање и извршење услуге приликом првог сусрета, што значи да се ствари раде на прави начин;
- Обезбеђење услуге у право време (договорено време);
- Инсистирање на моделу минималне грешке.

Одзив као елемент квалитета услуге приказана је кроз следеће параметре:

- Информисање корисника о самој услузи и начину њеног извршења;
- Брза испорука услуге;
- Асистенција кориснику било када;
- Спремност запослених да помогну одвијање услужног процеса у сваком тренутку.

Поверење садржи следеће елементе:

- Корисник има поверење у запослене;
- Стварање осећаја сигурности код корисника приликом обављања услужног процеса;
- Учтивост запослених.

Разумевање је елемент који је дефинисана кроз следеће показатеље:

- Посматрање кориснику као појединца;
- Личне пажње према кориснику;
- Запослени у центру услужног процеса имају интересе корисника;
- Запослени разумеју различите потребе корисника;
- Радно време компаније је прилагођено потребама корисника.

Опиљивост елемената у себи садржи следеће показатеље:

- Компанија поседује савремену опрему;
- Компанија поседује визуелно привлачну опрему;
- Униформисање запосленика;
- Визуелно привлачан материјал повезан са услугом коју компанија пружа.

Избор кључних елемената за процену квалитета зависи од услужне делатности, као и врсте постпродајних услуга. Приоритет треба да имају оне димензије које су кључне из перспективе самих корисника, односно оне које корисник сматра значајним у процени укупног квалитета конкретне услуге (Тосић, 2010). Многи експерти који се баве одређењем квалитета услуга сматрају да се квалитет састоји из субјективних и објективних елемената. Објективни елементи могу се измерити кроз квантификоване стандарде, као и конкретне и објективне критеријуме. За разлику од њих субјективни елементи могу се изразити кроз ставове и перцепције корисника. Крајњу оцену квалитета дају корисници како кроз субјективна мерила

вредновања тако и кроз објективне димензије квалитета, које су мерљиве (Велимировић, 2016).

Након одређивања индикатора постпродајних услуга неопходно је и анализирати неко од најзначајнијих модела за управљање постпродајним услугама.

Демингов модел добио је назив по творцу овог модела *Edvardu Demingu* је направио значајне помаке када су у питању постпродајне услуге у Јапану након Другог светског рата. Базира се на принципу P-D-C-A, односно на принципу који заговара да при унапређењу различитих процеса треба деловати у складу са следећим процесима:

- *Plan* – планирати активности;
- *Do* – спровести унапређења;
- *Check* – контролне активности које се односе на проверу да ли су планиране активности довеле до жељених резултата;
- *Act* – уколико су остварени позитивни резултати, документовати их и одредити правце развоја у будућности.

Први корак Деминговог модела је планирање активности, након планирања предузимају се конкретне активности у циљу унапређења квалитета услуга, након чега се утврђује да ли су планиране корективне активности довеле до жељених резултата. Стога, уколико су резултати унапређења позитивни, планирају се правци развоја у будућности.

Такође, креирање постпродајних услуга утиче на унапређење квалитета основних услуга и представља основ задовољства и лојалности корисника, што је од виталног значаја за остварење дугорочних и краткорочних перформанси пословања (*Goldsmith et al., 2014*). Краткорочно ефекти квалитета постпродајних услуга се преламају у цену услуге, дакле, реч је о непосредном утицају квалитета услуге на пословне исходе. Дугорочани ефекти квалитета постпродајних услуга су посредни. Он делује на пословне исходе методом дугорочног позиционирања услужне фирме на тржишту, лидерства на тржишту, диференцирањем понуде, привлачење и задржавање корисника.

Да би се што прецизније разумео концепт квалитета постпродајне услуге и њен значај и утицај на остварење позитивних перформанси пословања, неопходно је дефинисати појмове задовољства и лојалности корисника као и због чега лојалност има утицај на перформансе пословања (*Goldsmith et al., 2014*).

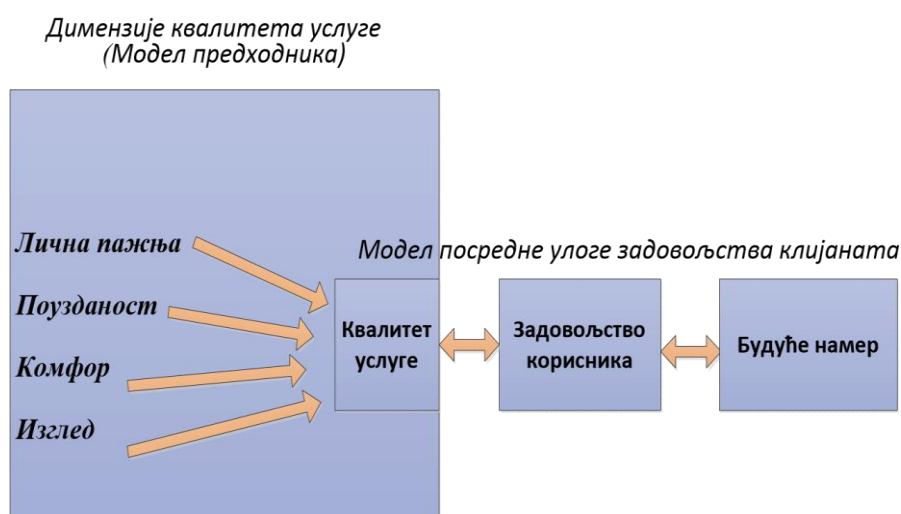
7.2. Квалитет, задовољство, лојалност корисника и перформансе пословања

Квалитет услуге је кључна детерминанта задовољства корисника. Задовољство корисника утиче на лојалност корисника, што доприноси унапређењу пословних перформанси (Леви Јакшић и сарадници, 2014). За разлику од материјалних производа, где се квалитет производа везује за одређену марку, у услужним делатностима то још увек није случај. У том случају квалитет услуге се везује за услужну компанију, односно пружаоца

услуга (Reinartz, 2006). Један од најзначајнијих модела квалитета услуге је модел претходника и посредника, приказан на слици 43 (Dabholkar et al., 2000). Наведени модел се односи на испитивања елемената квалитета услуге, као и њихових ефеката.

Основна концептуална питања на која се односи овај модел су: лична пажња, поузданост, комфор и изглед који утичу на квалитет услуге. На тај начин модел претходника и посредника односи се на разумевање концептуалних питања који се односе на квалитет услуге, а самим тим и на задовољство клијената и пословне перформансе. Задовољство корисника је у основи емоционална и психолошка реакција који се односи на очекивања од услуге и перцепције услуге (доживљаја услуге) од стране корисника. Постоји низ фактора који су повезани са личношћу корисника, његовим жељама и информацијама добијеним из различитих извора.

Очекивање корисника када су у питању услуге формира се на основу: личних жеља и надања, утицаја особа из окружења укључених у коришћење услуга, затим на основу веровања у то шта је могуће, односно до ког нивоа услуга може да буде испоручена. Такођер, на очекивање корисника могу да утичу и дата директна или индиректна обећања компаније кроз активности резонантна промоција, неутрални извори, као и ставови произашли из личних куповина или ставови корисника који већ имају искуство са одређеном компанијом или услугом (Вељковић, 2008). Када је у питању перцепција услуге она се презентује на начин на који је корисник доживео услугу и разликује се од особе до особе. На перцепцију услуге низ општих и појединачних фактора.

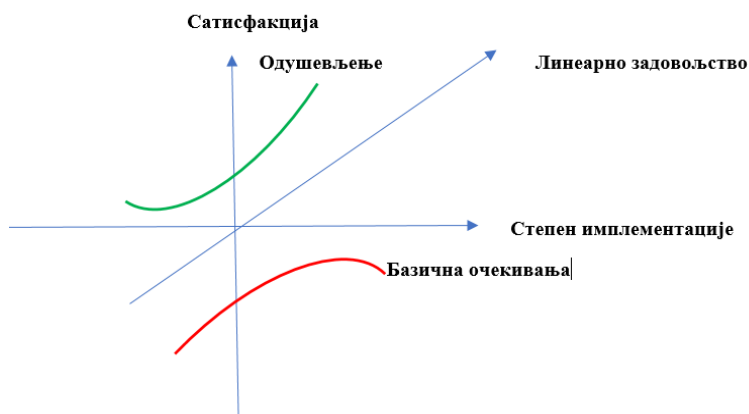


Слика бр. 43. Модел претходника и посредника

Извор: Dabholkar, P. A., Shepherd, D. C., Thorpe, I. D. „A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study“, 2000. (прилагођено према)

Лојалност корисника је број поновљених куповина услуге код једне исте компаније. Поново квалитет представља и основ лојалности. Управо из тих разлога велике светске компаније користе различите индикаторе перформанси како би утврдиле задовољство и лојалност корисника који су један од основних параметара успешног пословања, али под условом да су задовољни, лојални корисници и профитабилни. Компаније све више пажње посвећују мерењу задовољства клијената. Мерење задовољства клијената се исказује као функција очекивања корисника и перформанси услуге. У ситуацији када су очекивања

корисника већа од перформанси услуге, корисници су незадовољни, односно имају негативне садисфакције о услузи.



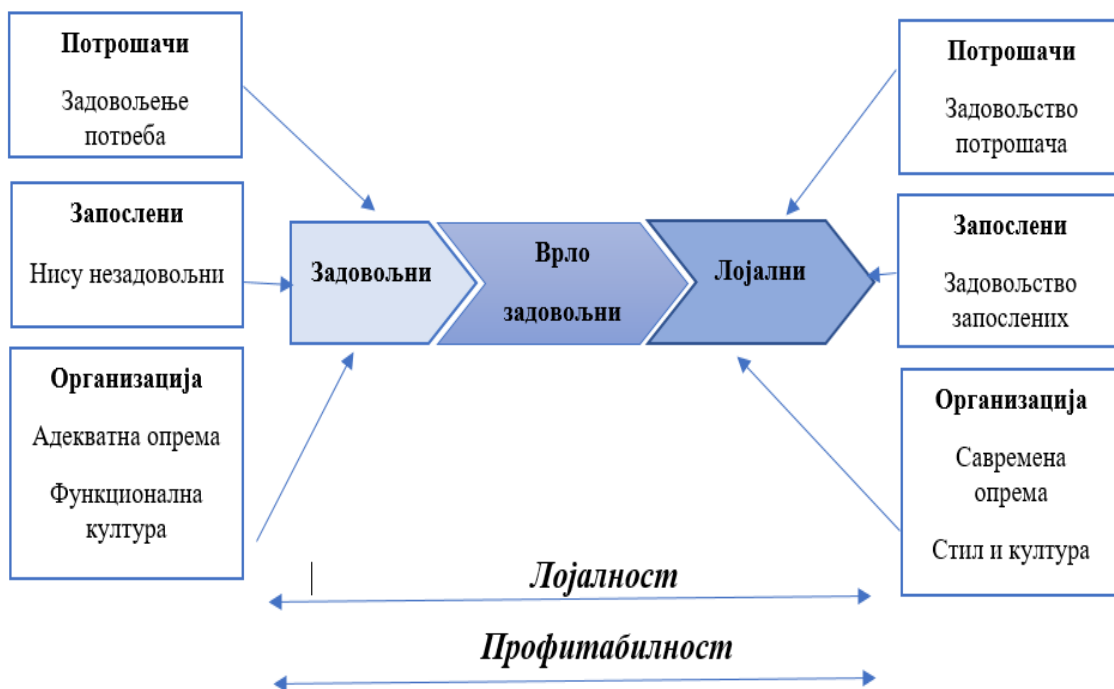
Слика бр. 44 Кано модел: креирање садисфакције потрошача

Извор: Kano, N., „Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation, ICQ“, Yokohama. 1996

Уколико су очекивања корисника мања од перформанси услуге корисник има позитивне садисфакције о услузи. Професор Нориаки Кано, са Токијског Научног Универзитета, креирао је модел који повезује по многим два најзначајнија елемента: карактеристике услуге са задовољством клијената (КАНО модел), што је приказано на слици 44.

Приказани модел базира се на три кључне димензије, а то су: базна очекивања корисника, линеарно задовољство и одушевљење. Када су у питању базна очекивања у питању су детерминанте услуге које клијент очекује да ће добити, услучају њиховог изостанка клијенти су незадовољни. Линеарно задовољство се односи на детерминанте „више је боље“, што утиче на клијенте да из неутралног става имају позитиван став према компанији која пружа одређену услугу. Одушевљење је детерминанта која показује испуњење да квалитет испоручене услуге превазилази очекивања корисника и утиче на њихову лојалност према одређеној компанији. Специфичне услуге су значајне за успешно пословање и стварање лојалности клијената, али кроз одређени временски период оне постају очекиване, тако да компаније морају континуирано да трагају за иновативнијим карактеристикама како би задивили

клијенте и на тај начин се поново издвојили на тржишту. Torres и Kline (2013), идентификују кључне факторе који утичу на лојалност клијената, а то су: поузданост, пријатељски однос запослених, брзи одговори на захтјеве клијената, решавање проблема, професионалност и компетентност запослених. Аутори овим факторима додају софистицирану надоградњу која се односи на организациону културу, као фактор савременог пословања који утиче на одушевљеност клијената. Организациона култура представља елемент савременог пословања који се односи на социјални контекст у оквиру кога креирају различити стилови услуживања који су карактеристични за сваку компанију (Слика 45).

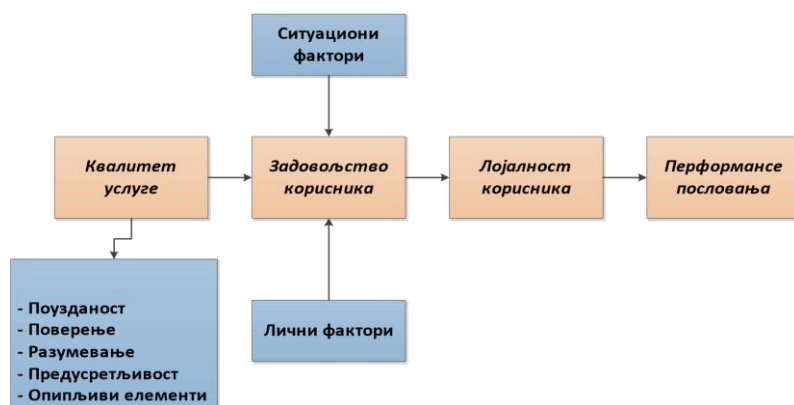


Слика бр. 45 Модел одушевљења потрошача

Извор: Torres, E., Kline, S., „From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2013.

Према неким истраживањима постоје два типа лојалности (Kumar, Shah, 2004):

- Лојалност када је у питању понашање клијената;
- Психолошка лојалност.



Слика бр. 46 Однос квалитета услуге, задовољства клијената, лојалности клијената и перформанси пословања

Извор: Вељковић, С. „Маркетинг услуга“, Економски факултет, 2008.

Аспекти лојалности у понашању купаца су поновљене куповине, као и резонантна промоција организације кроз препоруку већ задовољних корисника. Према мишљењу многих аутора лојалност корисника се одређује на основу следећих фактора. Први фактор је поверење. Друго, оцена трансакције има већу вредност у поређењу са оценама конкуренције на тржишту које компаније опслужују. Трећи фактор је оданост бренду, настала као резултат испуњења првог и другог критеријума. Однос квалитета услуге, задовољства и лојалности корисника приказан је на слици 46. Односи између продаваца и купаца су комплексни. Комплексност наведених односа условљена је бројем актера који су укључени у процес размене, степеном њихове међузависности, природом интерактивних односа и временским периодом наведених односа (Ловрета и сарадници, 2010; *Moller, Halinen., 2000*).

Комплексност наведених односа се повећава преласком из краткорочних односа (једнократних трансакција) у дугорочне односе и умрежене односе између организације и корисника. Зависност односа размене и вредности трансакција условљена је различитим факторима из угла компаније и угла корисника. Најзначајнији фактори тог односа су (Ловрета и др., 2010; *Moller, Halinen, 2000*):

- Критичност (мањи степен заменљивости услуге има већи критични ниво за корисника у односу на услугу која је лако заменљива; из перспективе компаније то им омогућава већу конкурентску предност и високи ниво профитабилности);
- Квантитативност (вредновање купопродаје из угла корисника, што купци више троше, вреднији су за организацију);
- Заменљивост (прелазак и грађење односа са новим корисницима због непрофитабилности постојећих корисника, анализирање трошкова придобијања нових корисника);
- Вансезоналност (значај за компанију јер корисници користе услугу и ван сезоне, што је одраз задовољних корисника, а што се одражава и на перформансе пословања компаније).

Један од кључних фактора успостављања односа између корисника и компаније је поверење. Поверење је предуслов основе стабилности и предуслов успешности дугорочних интерактивних односа са клијентима, са значајним утицајем на конкурентност компанија и пословне резултате.

Однос између корисника услуге и организације започиње једнократном трансакцијом. Овај однос може да буде много дубљи и од креирања дугорочних односа заснованих на међусобном поверењу и привржености, а то су креирања различитих облика партнерстава између организације и корисника, слика 47. Оваква партнерства утичу на унапређење услуга у складу са захтевима и потребама циљних група и перформансе пословања. На основу претходне слике јасно произилазе две супротности у креирању односа размене између корисника и организације. Почетни облици заснивају се на куповини услуге, односно једнократној трансакцији, док се крајњи и најсложенији облици заснивају на формирању партнерства између компаније и корисника, јер се управо кроз таква партнерства употпуњују и подупиру заједнички ресурси и способности који најбоље задовољавају потребе корисника, и на основу тога компаније остварују конкурентску предност и позитивне резултате пословања (*Webster, E., 1992*).

Значај клијената који гради партнерске односе с организацијом је изузетан, што показују и многобројна истраживања (*Macbeth, Ibanez de Opacua, 2010*). На тај начин клијенти учествују у креирању услуге и стварају предуслове за властито задовољство и задовољство низа корисника са истим поребама.



Слика бр. 47 Законитости у креирању нових облика размене између корисника и компаније

Извор: Webster, E. „The Changing Role of Marketing in the Corporation“, *Journal of Marketing*, 1992.

Кроз наведена партнерства долази до спајања знања стручњака компаније и екстерних знања корисника – партнера који доводе до повећања иновативности компанија, на чему се заснива успех организација данас. Значај клијената као партнера је следећи (Bitner et al., 1997):

- Клијенти су извор продуктивности;
- Клијенти доприносе задовољству, квалитету и продуктивности; – Клијенти су покретач за развој услужне делатности.

Оваква партнерства представљају облик интерорганизационог модела удруживања који пружа додатну основу за сарадње организације и њених корисника, кроу различите типове фузија, а све у циљу повећања предвидљивости и контроле тржишта које се стално мења, и флексибилности и респонзивности организација на другој страни (Поповић и др., 2010). Основне карактеристике односа између клијената и компанија су (Gummesson, 2008):

- сарадња;
- дуготрајност;
- обавезе, зависност и значај;
- поверење, ризик и неизвесност;
- снага;
- фреквентност, редовност и интензивност;
- адаптивност и атрактивност;
- блискост;
- формалност и транспарентност;
- рутинизованост;
- задовољство;
- персоналне и социјалне карактеристике.

Табела бр. 22 Оријентација на кориснике

Некада	Сада
Стандардизација	Прилагођавање кориснику
Трансакција	Однос с клијентима
Масовни маркетинг	Маркетинг оријентисан на индивидуалне кориснике
Ограничена комуникација, складиштење и обрада података	Унапређена комуникација, са великим бројем података о кориснику

Извор: прилагођено према *Kotler, Keller* „Маркетинг менаџмент“, 2017.

Наведене карактеристике на најбољи начин приказују сложеност комерцијалних односа. Одговорност и поверење представљају основ успостављања дугорочне међусобне сарадње (*Levy et al., 2009*). Бакингом (*Buckingham*) је идентификовао седам разлога за преусмерење једнократних купаца у доживотне купце – партнере (*Buckingham, R., 2011*):

- Не треба трагати за новим корисницима;
- Уочава се раст продаје;
- Тржишна позиција јача;
- Повећава се оданост корисника;
- Трошкови се смањују;
- Конкурентност и добит расту;
- Повећава се обострано задовољство успешне сарадње.

Успостављање дугорочних односа са корисницима постаје неизоставан процес пословања у развијеним тржишним условима (*Ловрета и др., 2010*). Бројне промене у окружењу утичу на успешност тог концепта, а посебно треба истаћи (*Kotler, Keller, 2006*): повећање конкуренције, сталне промене технологије које условљавају константан развој, глобализација, дерегулација, приватизација, све боље позиције корисника приказане кроз све бољу информисаност и све већу доступност услуга, прилагођавање појединачним потребама, конвергенција привредних грана, трансформација малопродаје и елиминација посредника. Аутори (*Kotler, Keller, 2017*) у својим истраживањима наводе значај стварања дугорочних односа са корисницима са значајним утицајем на остварење профита. Важно је сагледати напредак који остварују компаније које су прешле са трансакционог пословања на пословање које у центар ставља кориснике услуга. Наведене разлике су приказане у табели 23.

На основу приказа у табели 22 може се уочити да су се концепти током времена драстично променили. Некада су компаније биле оријентисане на једнократне трансакције, масовни маркетинг и ограничену комуникацију, што је по многим најважније за стандардизацију услуге. Данас се таква пракса променила. Компаније купце посматрају као индивидуалне јединке које се прилагођавају услугама и начину комуникације, које прикупљају велики број информација које користе у току процеса пословања, у циљу унапређења услуга. Један од предуслова примене савремених концепата управљања односима с корисницима јесте примена савремених технологија, које омогућују успостављање, грађење

и неговање дугорочних односа са корисницима, што ће се значајно одразити на пословне перформансе и редуцирање трошкова (*Kotler, Keller, 2017*).

8. УТИЦАЈ ИНТЕРНИХ И ЕКСТЕРНИХ ФАКТОРА НА ПРИМЕНУ ИНДИКАТОРА ПЕРФОРМАНСИ МАРКЕТИНШКИХ КОМУНИКАЦИЈА

Пословно окружење услужног предузећа може се посматрати као скуп фактора који директно или индиректно утичу на креирање скупа околности у којима компанија послује. Такве околности се називају околности пословања. Један део скупа околности генерише се из фактора који произилазе из деловања и поступака стејкхолдера, менаџера, власника, купаца и добављача. Други део фактора који делују на пословање компанија генеришу се у екстерном окружењу. Ове промене имају посебан утицај на пословање компанија, а самим тим и на системе мерења индикатора маркетиншких комуникација, као и перформанси пословања (Атанасов, 2016). Због императива промена које настају као резултат различитих интерних и екстерних фактора, способност предузећа да се адаптира и ефективно користи дисконтинуитет избија у први план. Промене интерних и екстерних фактора, које утичу на ток пословања, намећу потребу за детаљним анализама наведених фактора, како би предузеће било у могућности да реагује на промене рационално, идентификујући критичне факторе који утичу на резултате пословања. Важно је навести да предузеће не може да контролише врсту и јачину промена које настају у екстерном окружењу. Наведене промене могу да делују и позитивно и негативно на токове пословања. Управо због тога један од основних задатака пословања је идентификација околности пословања. Након идентификације неопходно је извршити класификацију промене и одредити правце деловања компаније који ће минимизирати негативне ефекте, а позитивне ефекте искористити на квалитетан начин, у циљу максимизације пословних резултата. Постоји пет основних корака у диференцирању ризика, а то су: дефиниција окружења, идентификација ризика, анализа ризика, евалуација ризика и третмани (Larkin, 2003). Могући третмани у смеру деловања су: прилагођавање насталим околностима, покушај промене околности пословања, или чак изостанак реакције на промене (Атанасов, 2016). Такође, примена индикатора перформанси маркетиншких комуникација може се користити у сврху предвиђања појава на тржишту. Предвиђања ће помоћи у креирању различитих акција са мање или више успеха. Период мерења и анализирања који је неопходан за предвиђања појава пословног окружења је од пет до седам година.

Основни задатак менаџера предузећа јесте да прати велики број фактора из окружења и да их што раније идентификује, и на тај начин предвиди промене околности пословања. Прикупљањем података о околностима пословања, тумачењем и посматрањем „шире слике“ утврђивањем узрочно – последичних веза између околности може значајно допринети правовременој идентификацији и предвиђању појава које утичу на ток пословања (Voiculet et al., 2010). Најједноставнији начин на који компаније анализирају интерне и екстерне факторе који утичу на ток пословања су *SWOT* и *PEST* анализа (Филиповић & Костић-Станковић, 2014).

Екстерно окружење чине сви фактори и догађаји који настају изван организација, а који делују на ток пословања. Карактеристике екстерног окружења су (Williams & Naumann, 2011):

- Променљивост окружења;
- Сложеност окружења;

- Ограниченост ресурса.

Савремени услови пословања намећу потребу да се при процесу анализирања екстерног окружења приступа много детаљније и да се рзличити фактори који утичу на процес пословања појединачно анализирају. Екстерни фактори околности пословања могу се клсификовати на следећи начин, што је приказано у табели 23.

Табела бр. 23 *Врсте екстерних фактора и њихов утицај на пословање компанија*

Екстерни фактори	Утицај на околности пословања
Тржишни фактори	Степен конкуренције на тржишту се стално мења. Компаније морају бити иновативне и константно се прилагођавати потребама на тржишту како би опстале.
Технолошки фактори	Ако се компаније не прилагођавају насталим променама, постоји опасност од технолошке застарелости и губитка тржишта.
Климатски фактори	Климатске промене утичу на пословање предузећа у мањој или већој мери у зависности од делатности.
Правни фактори	Промене стопе пореза утичу на ток пословања. Државе уводе овакве промене и унапред их најављују како би се предузећа могла прилагодити новонасталим околностима. Постоје различите промене закона које утичу на ток пословања као што су: заштита потрошача, заштита животне средине и слично.
Утицај јавног мњења	Медији представљају област у којој се промене брзо дешавају као што су начин оглашавања и све већа примена интернета у овој области.
Политички фактори	Политичке промене могу да утичу на ток пословања компанија.
Демографски фактори	Промене у структури становништва само су једна врста демографских промена које утичу на ток пословања.
Економски фактори	Економске политике (потрошња, политике запошљавања, каматне стопе и слично) утичу на ток пословања.

Извор: Voiculescu, A., Belu, N., Parpandel, D. E., Rizea, I. C. „*The Impact of External Environment on Organizational Development Strategy*“, Constantin Brancoveanu University, 2010.

Пословно окружење може бити стабилно и динамично. Ни једна компанија се не сусреће искључиво са стабилним или динамичким окружењем.

Према теорији прекинуте равнотеже предузеће најпре пролази кроз периоде стабилности и постепених промена, након чега следи фаза динамичких суштинских промена које се након одређеног периода завршавају повратком у стабилност (нову равнотежу). Постоје три корака како се менаџери компанија односе на промене у окружењу, а то су: скенирање окружења (уочавање важних догађаја и смањење неизвесности), тумачење екстерних фактора (идентификација фактора и анализа њиховог могућег утицаја на пословање компанија) и реаговање на опасности и шансе (доношење одлука) (Williams & Nauann, 2011). Савремени

услови пословања намећу потребу да се поред сагледавања екстерних фактора који утичу на ток пословања сагледају и интерни фактори чији је утицај на ток пословања неизоставан. Интерно окружење обухвата све трендове и догађаје који настају унутар компанија и који утичу на запослене и организациону културу. Кључни организациони фактори који утичу на примену индикатора перформанси маркетиншких комуникација јесу: подршка врховног менаџмента, обука и учешће запослених, повезаност перформанси са наградама (на профитној и непрофитној основи) и организациона култура (Bourne et al., 2003).

Подршка врховног менаџмента је примарни фактор који утиче на дизајн, квалитет и имплементацију система за мерење перформанси (Tung et al., 2011). Ефикасност система за мерење перформанси зависиће од усклађености овог система са циљевима и стратегијама компаније (Домановић, 2013). Успешност примене наведеног система је у директној вези са обуком запослених. Сви индикатори наведеног система треба да буду јасни, релативни и поуздани како би менаџери добили поуздане информације на основу којих ће доносити пословне одлуке и побољшати исходе пословања. Веће учешће запослених у процесу дизајнирања и имплементације система за мерење индикатора перформанси маркетиншких комуникација директно утиче на ефикасност овог система, због когнитивних механизма као што су: боља комуникација, примена знања, разумевање посла, мотивациони механизми у циљу да се отпор према променама у организацији и примени иновативних метода отклони и повећа посвећеност и продуктивност (Домановић, 2013; Hall, 2011).

С обзиром да запослени имају кључну улогу у примени и ефикасности система мерења перформанси маркетиншких комуникација, организације морају да формирају адекватан систем награђивања. На тај начин би мотивисале запослене на различитим нивоима да улажу напоре при процесу увођења и примене система мерења перформанси што ће се одразити на остварење циљева и унапређење резултата пословања. Систем за награђивање представља један од најбољих начина да се привуку и задрже стручњаци који су компанији неопходни, али и да се подстакну и развијају способности запослених и да се развија тимска култура у оквиру које запослени брину за успех организације. Идеалан систем награђивања треба да усклади индивидуалне циљеве запослених са стратегијским циљевима компаније (Орлић, 2006). Успешност примене система за мерење перформанси зависиће и од организационе културе компаније. Од снаге културе зависи интензитет њеног утицаја на понашање запослених у оквиру предузећа. Промене у култури се дешавају када менаџери открију нове и ефикасније начине решавања проблема, онда када старе методе не могу више да помогну при решавању истих. Постоји неколико карактеристика које представљају културу једног предузећа, а то су (Voiculet et al., 2010):

- Индивидуалне иницијативе;
- Толеранција ризика;
- Степен интеграције;
- Подршка врховног менаџмента;
- Контрола;
- Идентитет;
- Систем награђивања;
- Толеранција;
- Начин решавања конфликта;
- Начин комуницирања.

Јака организациона култура утиче на прихватање иновативних решења која утичу на успех компанија. Што лакше запослени буду прихватили иновативне концепте пословања и међусобно делили нова знања која су неопходна за примену нових концепата, организациона култура ће бити јача и на тај начин се одразити и на перформансе пословања.

На слици 48 приказан је модел промене који ставља у однос степен промене (мањи или већи) и јачина организационе културе. Јаки отпори према иновацијама најчешће се јављају као недостатак организационе културе и структурне моћи. Прихватање иновативних концепата је резултат јаке организационе културе и структурне моћи. Највећи ниво у овом односу су прихватање и развој система мерења перформанси маркетиншких комуникација са значајним утицајем на унапређење процеса планирања, одлучивања и контроле.

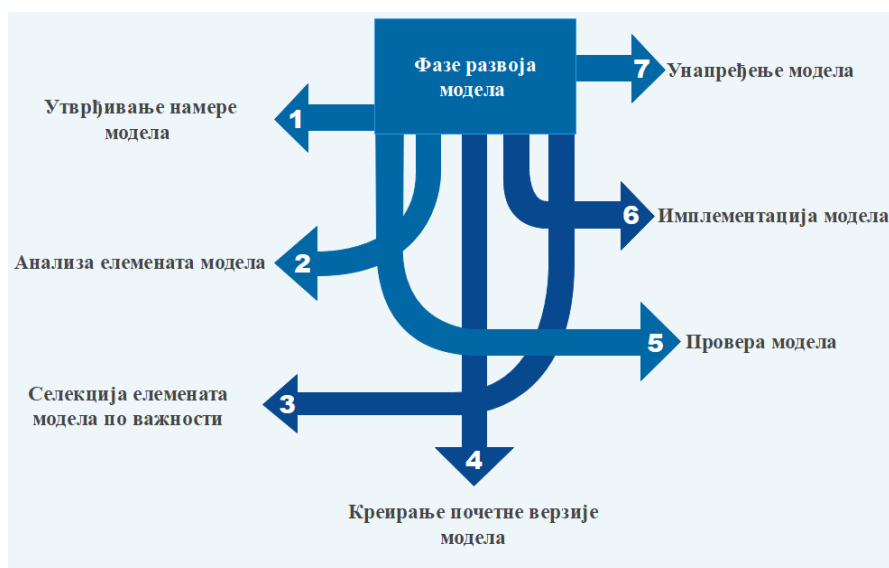


Слика бр. 48 Матрица јачине организационе културе и степен промене

На основу наведеног може се закључити да пословне одлуке менаџера треба да се заснивају на различитим активностима као што су иновације за иницирање нових облика пословања и нових врста услуга, примена кључних индикатора, реаговање на притисак из предузећа и окружења, начина пружања услуге, као и њених елемената и преговарања са учесницима пословања. Доношење квалитетних одлука заснива се на интеракцији свих наведених елемената, на основу којих ће менаџмент сагледати могуће варијанте и изабрати најбоље решење које ће позитивно утицати на перформансе пословања (Атанасов, 2016).

9. МОДЕЛ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ УСЛУГА БАЗИРАН НА ПРИМЕНИ ИНДИКАТОРА ПЕРФОРМАНСИ

Савремени начин пословања истиче потребу усмеравања процеса управљања према унапређењу пословних перформанси, односно намеће потребу за имплементацијом адекватног приступа за управљање перформансама. Систем за мерење индикатора перформанси маркетиншких комуникација користи се у циљу разумевања, побољшања и усклађености пословања у свим сегментима организација (Summers, 2005) јер мерење и квантитативна исказивања представљају основ унапређења (Бешић & Ђорђевић, 2007). Такође, наведене квантитативне анализе представљају основ интерних и екстерних ревизија у оквиру компанија. Креирање модела за мерење квалитета услуге је предуслов унапређења услуге, са позитивним утицајем на пословне перформансе. У циљу адекватности и једноставности примене индикатора перформанси, а у складу са резултатима истраживања, креиран је модел за унапређење услуга базиран на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација. Фазе развоја модела приказане су на слици 49 (Neely et al., 1996; Велимировић, 2016; Атанасов, 2016).



Слика бр. 49 Фазе развоја модела

Извор: Тодоровић и Лечић-Цветковић. „Управљање производњом: менаџмент, модел, интернет“. Факултет организационих наука. Београд. 2006. (Прилагођено потребама истраживања)

Модел за унапређење услуга базиран на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација неопходно је да буде јасан, систематичан, свеобухватан и усмерен ка циљу. С обзиром да модел представља поједностављену слику реалног система (Омербеговић-Бјеловић, 2006), неопходно је да модели буду усклађени са циљевима компанија и прилагођени интерним и екстерним факторима који имају утицај на ток пословања компанија (Атанасов, 2016). Између оригинала и модела постоји сличност или аналогија која је представљена кроз једнакост структура, понашања и функција, или само једног од наведених

елемената, на основу којих се проширују сазнања о системима и врше могућа унапређења (Тодоровић & Лечић-Цветковић, 2006). На основу различитих критеријума могуће је извршити класификацију модела. Према класификацији намене модели се могу поделити на (Тодоровић & Лечић-Цветковић, 2006):

- Модели истраживања;
- Модели одлучивања;
- Демонстрациони модели;
- Модели практичне примене.

Модел за унапређење услуге базиран на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација према класификацији намене припада групи модела одлучивања јер се процес планирања, руковођења и контроле заснива на повратним вредностима индикатора перформанси маркетиншких комуникација.

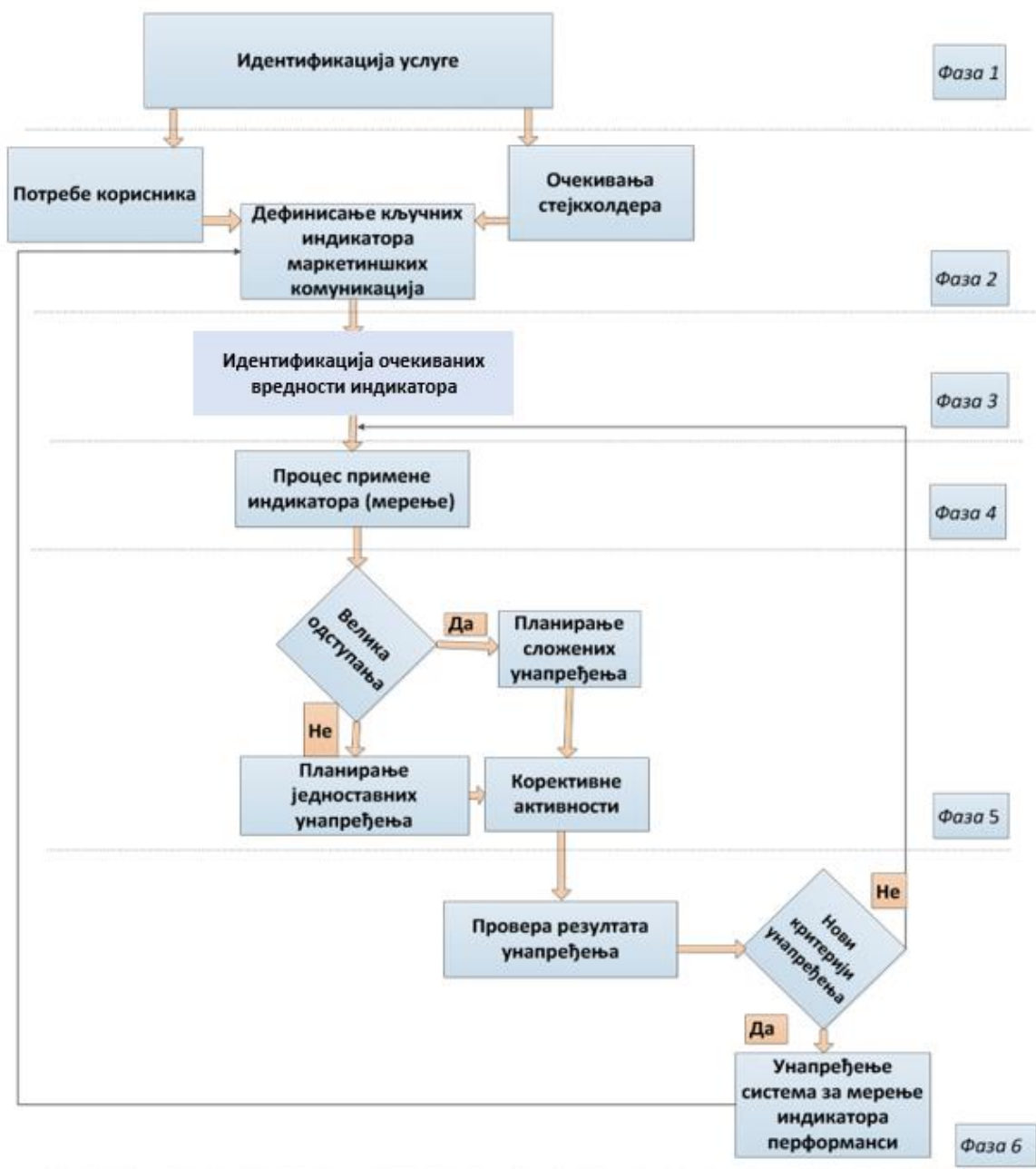
Да би креирани модел био квалитетан и примењив, неопходно је сагледати фазе креирања модела које су приказане на слици 49. Процес креирања модела започиње утврђивањем намере (примене) модела, сагледавањем елемената везаних за намену модела, селекција наведених елемента по важности, креирање почетног модела, провера модела и побољшања модела.

У наставку поглавља приказан је модел за унапређење услуга базиран на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација. Процес креирања модела одвијао се кроз утврђене фазе моделирања приказане на слици 50. Наведени модел имплементиран је у реалном окружењу „апатрхотелу Вучко“ у циљу тестирања модела и креирања могућих унапређења.

Процес управљања, базиран на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација, започиње идентификацијом услуге, тј. карактеристикама услуга којима се задовољавају потребе корисника и стејкхолдера, као и карактеристикама по којима се услуга разликује у односу на главне конкуренте. У оквиру друге фазе процеса управљања дефинишу се кључни индикатори перформанси маркетиншких комуникација, којима се одређују ефекти успешности управљања комуникацијским активностима. Избор оптималног броја индикатора маркетиншких комуникација је предуслов успешности примене наведеног система.

У трећој фази посматраног процеса дефинишу се очекиване вредности (резултати) индикатора перформанси маркетиншких комуникација које компанија треба да оствари у одређеном временском периоду. У четвртој фази процесом мерења утврђује се тренутна вредност индикатора маркетиншких комуникација.

Анализом добијених резултата долази се до закључка о квалитету услуге, задовољству гостију као и местима где су добијене перформансе у складу са планираним вредностима, али и оних које су одступиле од планираних вредности, што представља почетак пете фазе управљања базираног на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација. Уколико долази до значајних одступања, врше се корективне акције у циљу унапређења услуга, а самим тим и процеса пословања. Такође, приликом спровођења корективних акција, важно је сагледати простор за корекцију услуга, као и економску оправданост корекција, тј. да ли трошкови улагања у одређене активности премашују или не премашују економску добит. Приликом спровођења корективних активности неопходно је извршити планирање корективних активности, одредити временске рокове корекција, као и циљне вредности.



Слика бр. 50 Модел за унапређење услуга базиран на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација

Извор: Велимировић, Д. Модел за унапређење услуга. Београд. 2016. (прилагођено потребама истраживања)

Такође, корективне активности морају бити усаглашене са другим елементима гј. не делујући негативно на остале елементе услужног процеса. Постоји и ситуација када су добијене вредности у нивоу са очекиваним (планираним) перформансама. У том случају неопходно је спроводити једноставна унапређења, како би се обезбедио континуиран напредак усаглашен са тенденцијама на тржишту, што представља незаменљив извор конкурентности организација и остварења супериорних перформанси. Наведене корекције

представљају превентивне активности пословања у циљу унапређења квалитета услуга. На крају процеса управљања, базираног на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација, врше се вредновање и провера посматраног система. Брз развој науке и технологије, као и континуиране промене на тржишту захтевају сталне иновације посматраног модела.

На слици 50 приказани су могући начини унапређења квалитета услуга преко формираног модела. Такође, важно је указати и на потребу математичког моделовања добијеног модела, које би представљало приступ где се параметри уносе у одговарајуће програме, представљају одговарајући циљеви квалитета кроз унапред одређене средње вредности прави комбинација појединачних оцена комбинованих индикатора перформанси маркетиншких комуникација и на тај начин долази до примарног циља унапређења услуга и перформанси пословања.

9.1. Стратегије унапређења услуга базиране не примени индикатора перформанси

У литератури постоји велики број дефиниција стратегија, али оно што акцентују све дефиницијама је усмереност на достизање циља, јединствен правац деловања, једноставност, флексибилност, усклађеност и ефикасност у коришћењу доступних ресурса. Основни задатак стратегија је прецизно дефинисање начина на који ће организација задовољити дугорочне циљеве, узимајући у обзир различите факторе пословног окружења и сопствене предности које поседује у односу на главне конкурете слика 51.



Слика бр. 51 Дефинисање стратегија

Извор: Grant, R. „Contemporary Strategy Analysis“, VI edition, Blackwell Publishing, Oxford, 2007.

Различита научна истраживања сугеришу да је процес развоја и имплементације стратегија уско повезан са системима за мерење перформанси (Phillips, 2005). Striteska & Svoboda (2012), сматрају системи за мерење перформанси имају за циљ процену и унапређење постојећих стратегија пословања и развоја нових стратегија у услужним компанијама. Такођер системи за мерење перформанси имају контролну функцију током имплементације одређених стратегија (De Waal, 2007). Стратегије које настају као резултат мерења и анализе резултата мерења различитих индикатора, доприносе унапређењу услуга и услужних процеса у складу са потребама клијента, што се одражава конкурентности и профитабилности компанија (Lai & Wong, 2020; Fatima & Elbanna 2020). У оквиру ове дистертације индикатори су подељени

у две групе: организациони и оперативни индикатори. Организациони индикатори односе се на финансијске индикаторе, тржишне индикаторе, индикаторе корисника и индикаторе запослених. Оперативни индикатори се односе на активности маркетиншких комуникација. За сваки инструмент маркетиншких комуникација дефинисани су кључни индикатори. У оквиру ове поделе организациони индикатори предствљају збирне резултате деловања различитих комуникацијских активности на које се односе оперативни индикатори. Организациони индикатори имају контролну функцију. Организациони индикатори ће пружити увид у остварене финансијске резултате, позицију у односу на конкуренте, задовољство клијената и ефективност запослених. Оперативни индикатори имају функцију унапређења квалитета услуге. Оперативни индикатори кроз различита мерила комуникацијских активности омогућиће увид у тренутне позиције, подручија за унапређење и будуће правце деловања. У оквиру ове докторске дисертације дефинисане су стратегије унапређења услуге базиране на примени приказаних кључних индикатора перформанси (табела 24).

Табела бр. 24 Стратегије унапређења услуге базиране на примени организационих и оперативних индикатора перформанси

Стратегија	Кључни покретачи при доношењу одлука о избору стратегија
„Модификација микса маркетиншких комуникација“	Разноврсност комуникација и повећавање квантума информација релевантних за одлучивање.
„Елиминација инструмената маркетиншког микса“	Повећавање ефикасности и ефективности комуникација.
„Увођење нових медија“	Повећање покривености аудиторјума.
„Диверзификација микса маркетиншких комуникација“	Развој комуникацијских активности.
„Диференцијација микса маркетиншких комуникација“	Различитости комуникација.

Могуће стратегије унапређења услуге применом оперативних и организационих индикатора перформанси су:

Стратегија унапређења услуге модификацијом микса маркетиншких комуникација

Маркетиншке комуникације постају примарне у пословању међународних услужних компанија. Домаће компаније још увек нису свесне значаја примене различитих инструмената маркетиншких комуникација, поистовећујући маркетинг са промоцијом. Квалитет комуникацијских активности утиче не само на развој и напредак компанија него и опстанак услужних организација на глобализованом тржишту. С обзиром на значај и нивое улагања у маркетиншке комуникације све већи део научне и стручне јавности заинтересован је за утврђивање ефикасности комуникације. Ефикасност комуникације утврђује се применом различитих индикатора перформанси. На основу резултата мерења менаџери компанија приступају информацијама релевантним за управљање услужним компанијама. Информације

које настају као резултат мерења односе се на ефикасност комуникације, остварене поврате на маркетиншка улагања, указују на мањквости понуде и подручија за унапређење као и нивое задовољства клијената испорученим услугама. Развој заличитих инструмената маркетиншких комуникација повећава квантум информација релевантних за управљање. С обзиром на наведено, модификација микса маркетиншких комуникација и оптимална примена различитих инструмената маркетиншких комуникација представља значајан сегмената пословања при креирања квалитетних пословних стратегија.

Процес модификације микса маркетиншких комуникација захтева проширење промотивног микса на комуникацију која се базира и на примени комуникацијских аспеката услуге, цене и дистрибуције и продаје, поред елемената промоције (оглашавања, личне продаје, унапређења продаје, економског публицитета, тржишних односа с јавношћу и комуникацијских активности директног маркетинга). Такође, један од основних услова успешне имплементације стратегије унапређења услуге модификацијом микса маркетиншких комуникација јесте јасност и конзистентност комуникације са циљним групама, јер у супротном долази до забуне и субкоординације у процесу комуникације.

Унапређење услуга елиминацијом инструмената маркетиншких комуникација

Након процеса модификације и примене различитих инструмената маркетиншких комуникација, компаније користе различите методе у циљу сагледавања ефеката комуникацијских активности. Квантитативна изражавања ефеката наведених активности имају огроман значај за менаџере компаније приликом процеса планирања, руковођења и контроле.

Прикупљањем интерних и екстерних података, утврђивањем листе кључних индикатора, као и дефинисањем очекиваних вредности (резултата које компанија тежи да оствари) и процесом мерења, менаџери компаније утврђују ефекте комуникацијских активности. На местима на којима су остварене вредности испод планираних, спроводе се различите корективне активности, које морају бити економски оправдане и временски ограничене. Такође, постоје ситуације у којима није могуће спроводити корективне активности. Тада се менаџери компаније одлучују за стратегију елиминације одређеног инструмента маркетиншких комуникација. Најчешћи разлози примене стратегије унапређења услуге елиминацијом инструмената маркетиншких комуникација су: високи трошкови, ниске стопе поврата на уложена средства, некомпатибилност са врстом услуге, као и недостатак ресурса (опрема, кадрови са одређеним знањем и вештинама) и неусклађеност са циљним групама. Елиминацијом неадекватних инструмената маркетиншких комуникација менаџери компаније остварују уштеде маркетиншког буџета и улажу средства у ефективније инструменте маркетиншких комуникација. Ефективност различитих инструмената маркетиншких комуникација условљена је низом интерних и екстерних фактора, и разликује се од компаније до компаније независно од врсте делатности.

Унапређење услуга увођењем нових медија

Један од предуслова редефинисања система традиционалног програма маркетиншких комуникација, заснован је на увођењу нових медија. Порастом различитих облика електронске комуникације, трговине, масовним коришћењем друштвених мрежа и презасићености различитим огласним порукама, нови медији добијају све више на значају.

Примена нових медија омогућава низ погодности као што су развој двосмерне комуникације са корисницима у оквиру које корисници имају могућност да изразе своје потребе и гледишта, задовољства и незадовољства на основу којих компаније врше унапређење услуга. Поред развоја двосмерних комуникација, увођење нових медија омогућава и низ других погодности као што су повећање покривености и утицаја на аудиторијум, унапређења услужног процеса, унапређења видљивости брэнда, побољшање преноса информација и унапређење односа с клијентима. Такође, примена савремених медија омогућава ефикаснију примену индикатора перформанси маркетиншких комуникација применом савремених информационих технологија. Ефикасност примене индикатора перформанси маркетиншких комуникација представљена је кроз брже прикупљање података неопходних за процес израчунавања индикатора маркетиншких комуникација, бржу обраду, бржу анализу података и већу тачност.

С обзиром на наведено, компаније се све више одлучују за примену стратегије унапређења услуга увођењем нових медија. Коришћење савремених медија омогућило је креирање понуде и начина комуникације прилагођено потребама индивидуалних корисника, што представља предуслов успешног пословања савремених и глобално оријентисаних компанија. Масовно оглашавање и убеђивање корисника да купе одређену услугу више нема много кредибилитета. Корисници, такође, исказују незадовољство према једносмерној комуникацији која има за циљ пласирање понуда креираних у циљу остварења профита одређених компанија, занемарујући потребе и очекивања корисника, са изостанком могућих унапређења услуге базираној на повратним информацијама од корисника.

Унапређење услуге диверзификацијом микса маркетиншких комуникација

Унапређење конкурентности домаћих компанија треба да се базира у промени фокуса пословања и прихватању нових филозофија привређивања, стратегијском приступу, константним унапређењем и иновативностима. Основ унапређења конкурентности компанија заснива се на унапређењу постојећих услуга и креирање потпуно нових услуга које ће на најекономичнији и најефикаснији начин задовољити потребе корисника. Процес унапређења постојећих и креирања нових услуга неопходно је ускладити са потребама клијената и савременим стилевима живота клијената. Мерењем ефикасности комуникацијских активности приста се информацијама које се односе на потребе и жеље клијената.

С обзиром на наведено, компаније константно унапређују постојеће инструменте маркетиншких комуникација и креирају потпуно нове комуникацијске активности применом стратегије диверзификације микса маркетиншких комуникација, како би приступиле информацијама релевантним за унапређење и креирање нових услуга. Такође, креирање нових услуга и унапређење постојећих нису увек резултат примене стратегије диверзификације микса маркетиншких комуникација. Наведене активности могу бити и реципрочне. Менаџери компанија могу да креирају нове и унапреде постојеће услуге, а након тога развијају нове комуникацијске активности. Наведени сценарио јавља се у условима увођења потпуно нових услуга непознатих клијентима.

Применом наведене стратегије одређене компаније развијају нове понуде и нове комуникацијске активности на основу којих се фундаментално разликују у односу на главне конкуренте, и на тај начин остварују конкурентску предност и профит. Стратегијом диверзификације микса маркетиншких комуникација постиже се јединственост понуде и имица одређене компаније, што омогућава више цене услуге и задовољство и лојалност корисника.

Унапређење услуге диференцијацијом маркетиншких комуникација

Способност компаније да креира јединствен и препознатљив начин комуникације са циљним групама и широм јавности представља незамењив извор конкурентности у савременом пословном окружењу. С обзиром да различитости у начину комуникације имају значајан утицај на позиционирање услуге, као и на привлачење потенцијалних и постојећих корисника, а самим тим и остварење профита, менаџери компанија се све чешће одлучују на примену стратегије унапређења услуге диференцијацијом микса маркетиншких комуникација.

Стратегија унапређења услуге диференцијацијом микса маркетиншких комуникација заснива се на подстицању разноликости у начину комуникације са циљним групама и широм јавности, различитостима у процесу пружања услуге, разноликостима у избору медија, у односу на главне конкуренте и представљање компаније на јединствен начин. Применом стратегије унапређења услуга диференцијацијом микса маркетиншких комуникација, менаџери компанија подстичу промену и иновативност у постојећим начину комуникације са циљним аудиторијумом. Применом индикатора перформанси утврђује се ефикасност стратегија базираних на диференцијацији маркетиншких комуникација. На основу резултата мерења утврђује се које маркетиншке активности су ефикасније и које треба развијати. Активности диференцијације маркетиншких активности одражавају се на повећање утицаја на циљни аудиторијум, повећање покривености аудиторијума, побољшање позиционирања брэнда и побољшање видљивости брэнда. Такође, презасићеност корисника већ постојећим и дуго примењиваним начином комуникације, коришћење у различитим формама, захтева редизајнирање и увођење иновације у комуникацијске активности компанија. Компаније које су константно уводиле иновације у начине комуникација, прилагођавајући их властитим услугама, циљним групама и расположивим средствима, с обзиром на презасићеност корисника већ познатим начинима комуникације, имају могућност остварења конкурентске предности.

10. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

10.1. Емпиријска истраживања о примени индикатора перформанси у хотелској индустрији

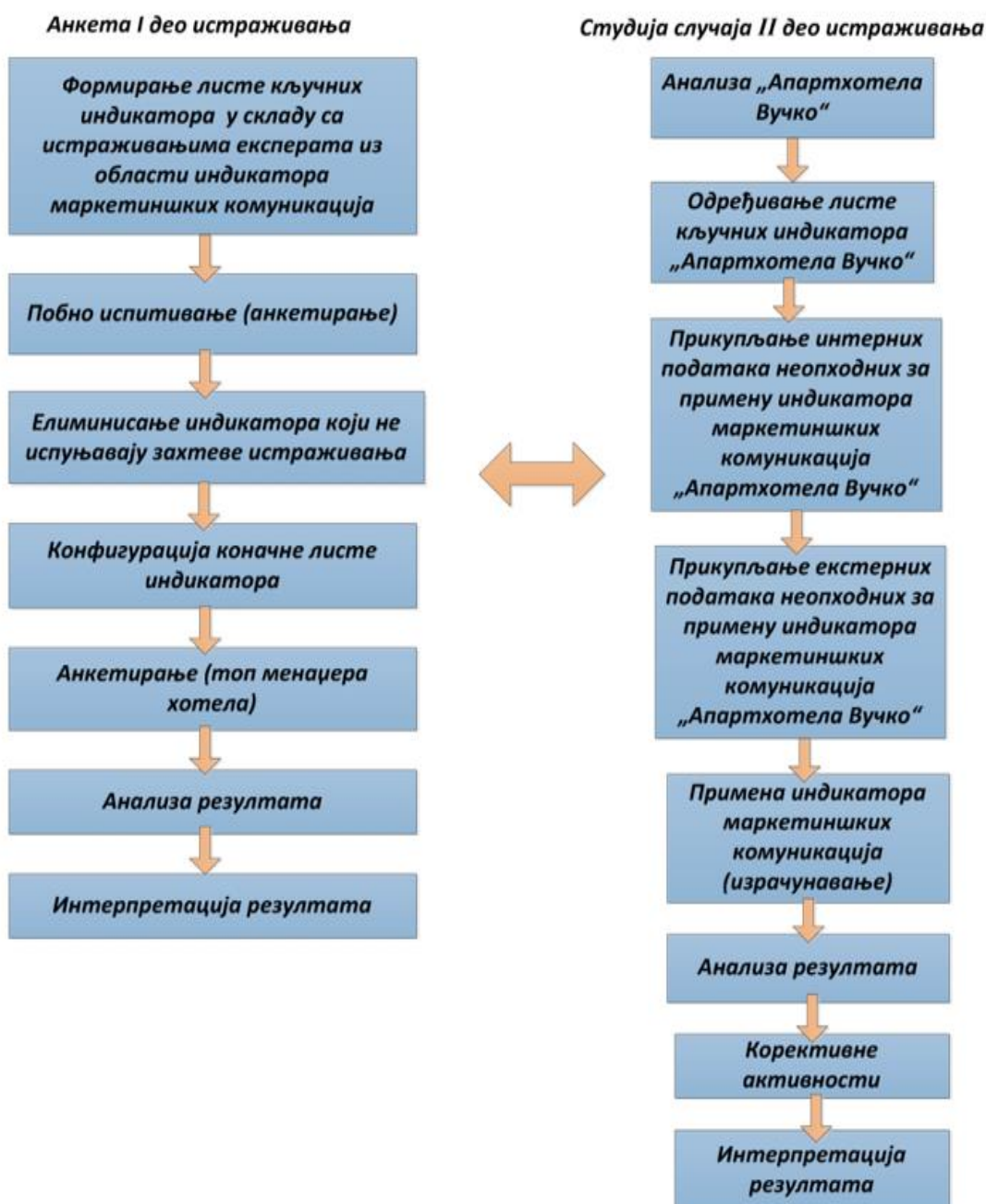
Након прегледа литературе из области примене индикатора перформанси у услужним компанијама, дефинисања кључних организационих и оперативних индикатора који се користе у оквиру система за мерење перформанси може се приступити практичном делу истраживања. Да би се прецизно одредио предмет истраживања и да би се дефинисале истраживачке хипотезе, у првом делу истраживања су представљени појмови услуге, услужне делатности, индикатора перформанси, класификација индикатора на организационе и оперативне индикаторе као и значај примене система за мерење перформанси у савременим условима пословања, када се све квантитативно исказује и посматра кроз призму финансијске успешности. Такође, указано је на неколико значајних аргумената који говоре у прилог предмету истраживања, а то су: примена различитих индикатора утиче на повећање нивоа контроле, повећања продуктивности компаније, смањење трошкова, повећање прихода и унапређење квалитет услуга, што ће се одразити на задовољство корисника.

Као што је речено на почетку поглавља, да би се могли сагледати ефекти примене организационих и оперативних индикатора перформанси, неопходно је извршити избор кључних индикатора и одредити начине мерења перформанси. Стога, истраживање је подељено у два дела. Први део истраживања је анкетни упитник, а други део истраживања је студија случаја. Први део истраживања односи се на анкетирање топ-менаџера, власника и директора хотела у области зимског туризма у Босни и Херцеговини, како би се идентификовали кључни индикатори, утврдили нивои имплементације кључних индикатора и утицај примене система за мерење перформанси на пословне исходе. Босна и Херцеговина јесте један од најатрактивнијих региона у Европи када је у питању зимски туризам с обзиром природно-географске потенцијале овог региона и изузетну инфраструктуру (вертикални транспорт и хотеле). Такођер, Босна је препознатљива у области зимског туризма и зимских спортова јер је била домаћин Зимских олимпијских игара (ЗОИ) 1984. године (Vanat, 2019).

Други део истраживања односи се на конкретну примену индикатора перформанси у апартхотелу „Вучко“ приказаних кроз студију случаја. На основу студије случаја приказани су начини примене индикатора перформанси (израчунавање) и утицај примене наведеног концепта на управљачке одлуке. Примена једне студије случаја за добијање импликација и тестирање хипотеза представља стабилан истраживачки приступ. Величина и тржишни удео организације, који су предмет истраживања, чине предуслов ваљаности закључака истраживања (Walsham et al., 1994.; Craig-Smith et al., 1989.; Ojiako et al., 2009). Yin (1994) наводи да се истраживање применом студије случаја разликује од статистичких анализа, али и да су уопштавања резултата применом студије случаја логична, теоријски поткрепљена и да имају аналитички карактер. С обзиром на величину и тржишни удео организације, која је предмет овог истраживања, (хотел „Вучко“) изношење закључака и тестирање хипотеза је потпуно оправдано.

10.2. Дефинисање тока истраживања

С обзиром на комплексност истраживања, у овом поглављу биће приказан ток истраживања, тј. детаљан приказ по различитим фазама истраживања (слика 52), које се међусобно надовезују и чине истраживање потпуним.



Слика бр. 52 Дијаграм тока истраживања

Крајњи циљ истраживања јесте дефинисање листе кључних индикатора перформанси (организационих и оперативних) у хотелијерству и приказивање начина примене наведених индикатора на конкретној организацији (Апартхотелу „Вучко“).

10.3. Формирање анкетног упитника

Први корак овог дела истраживања је креирање листе кључних индикатора које примењују менаџери хотела. Листа индикатора креирана је у складу са истраживањима аутора из области индикатора перформанси маркетиншких комуникација, што је приказано у табели 1. На основу наведеног, а у складу са потребама докторске дисертације, индикатори су подељени у две групе, организациони и оперативни индикатори. Групу организационих (табела 25) индикатора чиниће: финансијски индикатори, тржишни индикатори, индикатори корисника и индикатори запослених.

Табела бр. 25 Организациони индикатори перформанси

Индикатор	Релевантна истраживања
Нето добит	<i>Вуњак, 2005; Fariss, 2014.</i>
Маржа	<i>Rust et al., 1996; Farris et al., 2014.</i>
Поврат од продаје (ROS)	<i>Rust et al., 1996; Farris et al., 2014.</i>
Поврат на инвестиције (ROI)	<i>Rust et al., 1996; Jeffery, 2010; Farris, 2014.</i>
Економска додатна вредност (EVA)	<i>Stren Stuart, 2005; Жаркић- Јуксимовић, 2013; Farris et al., 2014</i>
Период повраћаја	<i>Жаркић- Јуксимовић, 2013; Вуњак, 2005; Fabozzi et al., 2003.</i>
Тржишна тражња	<i>Davis, 2007.</i>
Тржишни раст	<i>Davis, 2007.</i>
Тржишни удео	<i>Davis, 2013.</i>
Пенетрација тржишта	<i>Davis, 2013.</i>
Стопа задржавања корисника (осипања)	<i>Linn, 2013; Berger, 2003.</i>
Профитабилност корисника	<i>Farris, 2014.</i>
Животни век корисника	<i>Pfeifer, 2005; Farris, 2014; Jeffery, 2010.</i>
Задовољство корисника	<i>Farris, 2014.</i>
Нето промотери – <i>Net Promoter Score</i> (NPS)	<i>Quardeo et al., 2015.</i>
Радно оптерећење	<i>Farris, 2014; Zoltners, 2001.</i>
Продајни циљ	<i>Farris, 2014; Wilner, 1998.</i>
Учинковитост продајног особља	<i>Farris, 2014; Dolan et al. 2012.</i>
Компензација (накнада)	<i>Farris, 2014; Zoltners, 2001; Dreyfus 2007.</i>

Групу оперативних индикатора (табела 26) чине: индикатори услуге, цене и дистрибуције и продаје, индикатори оглашавања, индикатори унапређења продаје, индикатори личне продаје, индикатори економског публицитета, индикатори тржишних односа с јавношћу и индикатори комуникацијских активности директног маркетинга.

Табела бр. 26 Оперативни индикатори перформанси маркетиншких комуникација

Индикатор	Релевантна истраживања
Економска вредност услуге	<i>Best, 2005; Davis, 2007.</i>
Профит од продаје услуге	<i>Davis, 2007.</i>
Вредност марке услуге	<i>Davis, 2007; Roberts, 2011.</i>
Цена утврђена на основу просечних трошкова	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Максимална цена	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Стопа прениске цене	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Цена са попустом	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Резидуална ценовна еластичност	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Покривеност продајних места	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Доступност услуге исказана кроз приход од продаје	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Доступност услуге исказана кроз приход од продаје категорије услуге	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Импresiја	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Клик	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
<i>Click To Rate – CTR</i>	<i>Jackson, 2016; Farris, 2014.</i>
<i>Cost per Click – CPC</i>	<i>Jackson, 2016; Farris, 2014.</i>
<i>Cost per Mille – CPM</i>	<i>Jackson, 2016; Farris, 2014.</i>
Конверзије	<i>Edelman 2010; Kotler, Keler, 2017.</i>
Трошкови купона	<i>Farris, 2014.</i>
Стопа искоришћених купона	<i>Farris, 2014.</i>
Постотак продаје који се остварује са купонима	<i>Farris, 2014.</i>
Добит остварена у односу са корисником	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Постотак продаје који се остварује кроз личну продају	<i>Farris, 2014.</i>
Напор корисника при пуцању услуге	<i>Dixok et al., 2012.</i>
<i>Advertising Value Equivalency – AVE</i>	<i>Delahaye, 2007; Jeffries, 2003.</i>
Цена по импресији	<i>Delahaye, 2007.</i>
Добит остварена тржишним односима с јавношћу	<i>Delahaye, 2007.</i>
Квалитет базе података	<i>Kotler, Keler, 2017.</i>
Трошкови по <i>lead-u</i>	<i>Bendle et al., 2016; Farris, 2014.</i>
Постотак остварене продаје кроз активности директног маркетинга	<i>Jeffery, 2010.</i>

С обзиром на специфичност упитника, питања су подељена у три целине. У оквиру првог дела истраживања корисницима је објашњено да је реч о анонимном упитнику, као и да ће резултати истраживања бити збирно објављени и коришћени само у истраживачке сврхе, ради утврђивања нивоа примене индикатора перформанси маркетиншких комуникација у процесу пословања (планирање, реализовање, руковођење и контрола) хотела (зимски туризам) и утицај наведених индикатора на пословне перформансе.

Пример прве групе питања

<p>1. Naziv radnog mesta _____ Tržište delatnosti _____</p> <p>2. Ukupna ostvarena prodaja Vaše kompanije iznosi (vrednosti iskazane u \$ radi uporedivosti rezultata):</p> <ul style="list-style-type: none">• Ispod 25.000 \$• Od 25.000 \$ do 100.000 \$• Od 100.000 \$ do 500.000 \$• Od 500.000 \$ do 1.000.000 \$• Preko 1.000.000 \$ <p>3. Tokom poslednjih pet godina stopa rasta prodaje u Vašoj kompaniji iznosi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nema je• Ispod 1%• Od 1% do 3%• Od 3% do 5% • Preko 5%

Пример друге групе питања

<p>7. Da li koristite sledeće tržišne metrike tokom rukovođenja i kontrole Všeg poslovanja:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tržišna tražnja• Tržišni rast• Tržišni udeo• Penetracija tržišta <p>8. Postoje li druge tržišne metrike koje koristite tokom rukovođenja i kontrole Vašeg poslovanja: a. Da b. Ne</p> <p>9. Navedite koje su to tržišne metrike:</p>

Прва група питања односи се на опште информације о пословним позицијама и финансијским резултатима хотела, као што су назив радног места и врста тржишне делатности, укупна вредност остварене продаје услуге хотела, као и стопа раста хотела у последњих пет година. Друга група питања се односи на примену конкретних индикатора

перформанси. У оквиру овог упитника испитани су ниво коришћења одређених организационих и оперативних индикатора перформанси.

Трећи део питања се односи на оцене корисника за различите групе индикатора перформанси маркетиншких комуникација. Значење понуђеног опсега за сваку оцену приказана је у табели 27.

Табела бр. 27 Критеријуми за вредновање индикатора

1	2	3	4	5
У потпуности некорисне	Некорисне	Нити корисне, нити некорисне	Корисне	Врло корисне

Пример треће групе питања

Финансијски индикатори	1	2	3	4	5
Тржишни индикатори	1	2	3	4	5
Индикатори запослених	1	2	3	4	5
Индикатори корисника	1	2	3	4	5
Индикатори услуге	1	2	3	4	5

Описани упитник коришћен је за анкетирање топ-менаџера, директора и власника хотела зимских туристичких центара у Босни и Херцеговини. Пример анкетног упитника приказан је у Прилогу 2. Након сумирања резултата констатовано је да је упитник попунило 34 корисника.

Мањи број корисника који су попунили упитник, у односу на планирани број, јесте последица временских ограничења, климатских фактора, отежан долазак до менаџера хотела, пословне обавезе менаџера хотела, незаинтересованост за одговарање на питања, непознавање области и слично. Након утврђивања листе кључних индикатора, креирања и спровођења истраживања, приступа се процесу анализе и интерпретације добијених резултата.

10.4. Резултати спроведеног истраживања

Полазећи од дефинисаних циљева, задатака, предмета истраживања, постављених истраживачких хипотеза, истраживање је реализовано на пригодном узорку образованог од топ-менаџера, директора и власника хотела којима се могло приступити у току спровођења истраживања, с обзиром на низ ограничења наведених у претходном поглављу. У истраживању су учествовала 34 топ менаџера хотела који послују у зимским туристичким дестинација, што чини 71% укупног тржишта (хотелска индустрија зимских туристичких дестинација у Босни и Херцеговини). Структура узорка по пословним позицијама је следећа: 4 (11,8%), власника хотела, 14 (41,2%) директора хотела и 16 (47,2%) менаџера хотела. У табели 28 приказане су фреквенције позиција које су учествовале у истраживању.

Табела бр. 28 Фреквенција пословних позиција учесника истраживања

Назив радног места	Фреквенција	%	% кумулативно
Власник хотела	4	11,8	11,8
Менаџер хотела	16	47,1	58,8
Директор хотела	14	41,2	100,0
Тотал	34	100,0	

У табели 29 приказане су фреквенције годишњих прихода хотела. На основу приказаних резултата може се закључити да 12 (35,3%) хотела остварују приход преко 1 милион \$ годишње, 11(32,4%) хотела остварује приход од 500.000 до 1 милион \$ годишње, 7 (20,6%) хотела остварује приходе од 100.000 до 500.000 и 4 (11,8%) хотела остварују приходе од 100.000 до 25.000 \$.

У табели 30 приказане су стопе раста хотела у протеклих пет година. На основу приказаних резултата може се закључити да 5 (14,7%) хотела не бележи никакав раст током последњих пет година пословања, 8 (23,5%) хотела има стопу раста испод 1%, 13 (38,2%) хотела има стопу раста од 1 до 3%, 3 (8,8%) хотела има стопу раста од 3 до 5%, и да 5 (14,7%) хотела има стопу раста преко 5%.

Табела бр. 29 Фреквенције годишњих прихода хотела

Годишњи приходи	Фреквенција	%	% кумулативно
Од 25.000 \$ до 100.000 \$	4	11,8	11,8
Од 100.000 \$ до 500.000 \$	11	32,4	44,1
Од 500.000 \$ до 1.000.000 \$	7	20,6	64,7
Преко 1.000.000 \$	12	35,3	100,0
Тотал	34	100,0	

Табела бр. 30 Фреквенције стопе раста хотела

Стопа раста хотела у последњих пет година	Фреквенција	%	% кумулативно
Нема	5	14,7	14,7
Испод 1%	8	23,5	38,2
Од 1% до 3 %	13	38,2	76,5
Од 3% до 5%	3	8,8	85,3
Преко 5%	5	14,7	100,0
Тотал	34	100,0	

Анализа

Сви хотели који су учествовали у истраживању и сачињавају узорак користе бар један финансијски индикатор, што је приказано у табели 31. У узорку најчешће коришћен индикатор је нето приход који користи 34 (100%) хотела, након тога следи маржа коју користи 29 (85,3%) хотела. Поврат на инвестиције користе 18 (15,5%) хотела, а 14 (12,1%) хотела користе индикаторе поврата од продаје. Економску додатну вредност користи само један хотел (0,9%). У табели 32 приказан је распоред фреквенција коришћених финансијских индикатора перформанси.

Табела бр. 31 Примена финансијских индикатора перформанси

	Хотели			
	Користи		Укупно	
	Н	%	Н	%
Примена финансијских индикатора перформанси	34	100	34	100

Табела бр. 32 Фреквенције финансијских индикатора перформанси

Фреквенције коришћених финансијских индикатора перформанси		Хотели	
		Н	% коришћења
Финансијски индикатори	Нето приход	34	100,0%
	Маржа	29	85,3%
	Поврат од продаје (ROS)	14	41,2%
	Поврат на инвестиције (ROI)	18	52,9%
	Економска додатна вредност (EVA)	1	2,9%

Поред наведених финансијских индикатора перформанси у оквиру процеса пословања хотела користе се и други финансијски индикатори, а то су: показатељи ликвидности, рентабилности, солвентности и пословне активности, што је приказано у табели 34.

Табела бр. 33 Примена осталих финансијских индикатора перформанси

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена осталих финансијских индикатора	25	73,5	9	26,5	34	100

Од укупног узорка, 25 хотела користи показатеље ликвидности, 23 хотела користи показатеље рентабилности, солвентности и пословне активности. У табели 34 приказане су фреквенције осталих финансијских индикатора перформанси.

Табела бр. 34 Фреквенције осталих финансијских индикатора перформанси

		Хотели	
		Н	%
Остали финансијски индикатори	Ликвидност	25	73,5
	Рентабилност	23	67,6
	Солвентност	23	67,5
	Пословна активност	23	67,5

У истраживању је анализирана примена тржишних индикатора у оквиру пословања хотела као што су: тржишна тражња, тржишни раст, тржишни удео и пенетрација тржишта. Од укупно 34 анкетираних учесника, 33 учесника примењује тржишне индикаторе, што је приказано у табели 35. Од тржишних индикатора у узорку је највише коришћена тржишна тражња коју користи 27 (32,1%) хотела, затим тржишни раст који примењује 22 (26,2%) хотела. Тржишни удео користи 20 (23,8%) хотела и пенетрацију тржишта користи 15 (17,9%) хотела. Наведене фреквенције тржишних индикатора перформанси приказане су у табели 36.

Табела бр. 35 Примена тржишних индикатора перформанси

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена тржишних индикатора перформанси	33	97,1	1	2,9	34	100

Табела бр. 36 Фреквенције тржишних индикатора

		Хотели	
		Н	%
Тржишни индикатори перформанси	Тржишна тражња	27	32,1
	Тржишни раст	22	26,2
	Тржишни удео	20	23,8
	Пенетрација тржишта	15	17,9
Укупно		84	100

У истраживању је анализирана и примена индикатора перформанси запослених: радно оптерећење, продајни циљ, учинковитост продајног особља, компензација (накнада или плата запослених). Сви анкетирани учесници примењују индикаторе перформанси запослених, што је приказано у табели 37. У оквиру пословања хотела, индикаторе компензације (накнаде или плате) примењује сви анкетирани учесници, а затим индикатор учинковитости продајног особља примењују 22 (64,7%) хотела. Индикаторе продајног циља примењује 19 (55,9%) хотела и индикаторе радног оптерећења примењује 12 (35,3%) хотела. Наведене фреквенције примене индикатора запослених приказане су у табели 38.

Табела бр. 37 Примена индикатора перформанси запослених

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси запослених	34	100	0	0	34	100

Табела бр. 38 . Фреквенције индикатора перформанси запослених

		Хотели	
		Н	%
Индикатори перформанси запослених	Радно оптерећење	12	13,8
	Учинак продајног особља	22	25,3
	Компензација	34	39,1
	Продајни циљ	19	21,8
Укупно		87	100

У истраживању је анализирана и примена индикатора корисника: стопа задржавања корисника, стопа осипања корисника, профитабилност корисника, задовољство корисника и нето промотери (*Net Promoter Score – NPS*). Број анкетираних корисника који примењује индикаторе перформанси корисника приказан је у табели 39.

Табела бр. 39 Примена индикатора перформанси корисника

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси корисника	34	100	0	0	34	100

Индикатори корисника који најчешће примењују учесници истраживања су нето промотери који примењују 29 (27,6 %) хотела, а затим индикатор профитабилности корисника примењује 24 (22,9%) хотела. Индикаторе стопе задржавања корисника и стопе

осипања корисника примењује 23 (21,9%) хотела, а наведене фреквенције приказане су у табели 40.

Табела бр. 40 Фреквенције индикатора перформанси корисника

		Хотели	
		Н	%
Индикатори перформанси корисника	Стопа задржавања корисника	23	21,9
	Стопа осипања корисника	23	21,9
	Профитабилност корисника	24	22,9
	Нето промотери	29	27,6
Укупно		105	100

Поред наведених индикатора перформанси корисника, анкетирани учесници истраживања користе и друге индикаторе перформанси корисника, као што је анкетаирање корисника, што је приказано у табели 41 и табели 42.

Табела бр. 41 Примена осталих индикатора перформанси корисника

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена осталих индикатора перформанси корисника	12	35,3	22	64,7	34	100

Од укупног узорка, индикаторе анкетаирања корисника користи 12 хотела, а фреквенције наведених индикатора приказане су у табели 19.

Табела бр. 42 Фреквенције осталих индикатора перформанси корисник

		Хотели	
		Н	%
Остали индикатори перформанси корисника	Анкетирање корисника	12	35,2
Укупно		12	35,2

У истраживању је анализирана примена индикатора перформанси услуге: економска вредност услуге, профит од продаје услуге и вредност марке услуге. Број анкетираних учесника који примењују индикаторе услуге приказан је у табели 43.

Индикатор профита од продаје услуге примењује 34 (50,7%) хотела, тј. сви анкетирани учесници, а затим индикатор вредности марке услуге примењује 17 (25,4%) хотела. Индикатор економске вредности услуге примењује 16 (23,9%) хотела. Фреквенције примене индикатора перформанси услуге приказане су у табели 44.

Табела бр. 43 Примена индикатора перформанси услуге

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси услуге	34	100	0	0	34	100

Табела бр. 44 Фреквенције индикатора перформанси услуге

		Хотели	
		Н	%
Индикатори перформансе услуге	Економска вредност услуге	16	23,9
	Профит од продаје услуге	34	50,7
	Вредност марке услуге	17	25,4
Укупно		67	100

У истраживању је анализирана примена индикатора перформанси цене. Број анкетираних учесника који примењује индикаторе цене приказан је у табели 45. Утврђивање нивоа цене на основу просечних трошкова примењује 30 (27,8%) хотела, а затим цену са попустом примењују 30 (27,8%) хотела. Индикатор резидуалне ценовне еластичности користи 11 (10,2%) хотела. Максималну цену одређује 29 (26,9%) хотела, а индикатор стопе премијске цене користи 8 (7,4%) хотела (табела 46).

Табела бр. 45 Примена индикатора перформанси цене

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси цене	34	100	0	0	34	100

Табела бр. 46 Фреквенције индикатора перформанси цене

		Хотели	
		Н	%
Индикатори цене	Цена утврђена на основу просечних трошкова	30	27,8
	Максимална цена	29	26,9
	Стопа премијске цене	8	7,4
	Цена са попустом	30	27,8
	Резидуална ценовна еластичност	11	10,2
Укупно		108	100

У истраживању анализирана је примена индикатора перформанси дистрибуције: покривеност продајних места, доступност услуге исказана кроз приход од продаје, доступност услуге исказана кроз приход од продаје категорије услуге. Број анкетираних учесника који примењују индикаторе дистрибуције приказани су у табели 47. Индикатор покривености продајних места користи 22 (42,3%) хотела. Доступност услуге исказане кроз приход од продаје користи 16 (30,8%) хотела. Доступност услуге исказане кроз приход од продаје категорије услуге користи 14 (26,9%) хотела. Фреквенције примене различитих индикатора дистрибуције приказане су у табели 48.

Табела бр. 47 Примена индикатора перформанси дистрибуције

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси дистрибуције	23	67,6	11	32,4	34	100

Табела бр. 48 Фреквенције индикатора перформанси дистрибуције

		Хотели	
		Н	%
Индикатори перформанси дистрибуције	Покривеност продајних места	22	42,3
	Доступност услуге исказана кроз приход од продаје	16	30,8
	Доступност услуге исказана кроз приход од продаје категорије услуге	14	26,9
Укупни		52	100

У истраживању анализирана је примена индикатора перформанси оглашавања: импресија, клик, *Click To Rate (CTR)*, *Cost per Click (CPC)*, *Cost per Mile (CPM)*, конверзија, вредност конверзије, стопа конверзије, цена конверзије, добит остварена оглашавањем (*ROMI*). Број анкетираних учесника који примењују индикатор оглашавања приказан је у табели 49. Добит остварену оглашавањем (*ROMI*) израчунава 32 (27,6%) хотела, затим број кликова мере 18 (15,5%) хотела.

Табела бр. 49 Примена индикатора перформанси оглашавања

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси оглашавања	33	97,1	1	2,9	34	100

Индикатор импресије мере 15 (12,9%) хотела, број конверзија израчунава 11 (9,5%) хотела. *Click To Rate (CTR)* израчунава 10 (8,6%) хотела, *Cost per Click (CPC)* израчунавају 9 (7,8%) хотела и *Cost per Mile (CPM)* израчунава 8 (6,9%) хотела. Стопе конверзија израчунава 5 (4,3%) хотела, а цену конверзија и вредност конверзија израчунава по 4 (3,4%) хотела. Фреквенције примене различитих индикатора оглашавања приказане су у табели 50.

Табела бр. 50 Фреквенције индикатора перформанси оглашавања

		Хотели	
		Н	%
Индикатори перформансе оглашавања	Импресија	15	12,9
	Клик	18	15,5
	<i>Click to Rate</i>	10	8,6
	<i>Cost per Click</i>	9	7,8
	<i>Cost per Mille</i>	8	6,9
	Конверзија	11	9,5
	Вредност конверзије	4	3,4
	Стопа конверзије	5	4,3
	Цена конверзије	4	3,4
	Добит остварена оглашавањем	32	27,6
Укупно		116	100

У истраживању анализирана је и примена индикатора перформанси личне продаје: трошкови купона, рабата, поклона и рекламних материјала, стопа искоришћених купона, рабата, поклона и рекламних материјала и постотак продаје који се остварује са купонима рабатима и рекламним материјалима. Број анкетираних корисника који примењују индикаторе унапређења продаје приказан је у табели 51. Трошкове купона, рабата, поклона и рекламних материјала користи 24 (44,4%) хотела. Постотак продаје који се остварује уз помоћ купона, рабата, поклона и рекламних материјала израчунава 16 (29,6%) хотела и стопу искоришћених купона, рабата, поклона и рекламних материјала израчунава 14 (25,9%) хотела. Фреквенције примене наведених индикатора унапређења продаје приказане су у табели 52.

Табела бр. 51 Примена индикатора перформанси унапређења продаје

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси унапређење продаје	24	70,6	10	29,4	34	100

Табела бр. 52 Примена индикатора перформанси унапређења продаје

		Hoteli	
		Н	%
Индикатори унапређења продаје	Трошкови купона	24	44,4
	Стопа искоришћених купона	14	25,9
	Постотак продаје који се остварује уз купоне	16	29,6
Укупно		67	100

У истраживању анализирана је примена индикатора личне продаје: трошкови по минути provedени са корисницима услуга хотела, добит остварена у односу са корисницима и напор корисника при пружању услуге (*Customer Effort Score – CES*). Број анкетираних корисника који примењују индикаторе перформанси личне продаје приказани су у табели 53. Добит остварену у односима са корисницима израчунава 17 (45,9%) хотела, док напор корисника при пружању услуге (*Customer Effort Score – CES*) израчунава 14 (37,8%) хотела. Трошак по минути проведен са корисником израчунава 6 (16,2%) хотела. Фреквенције примене различитих индикатора личне продаје приказане су у табели 54.

Табела бр. 53 Примена индикатора перформанси личне продаје

	Hoteli					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси личне продаје	22	64,7	12	35,3	34	100

Табела бр. 54 Фреквенције индикатора перформанси личне продаје

		Hoteli	
		Н	%
Индикатори перформанси личне продаје	Трошак по минути проведен са корисником	6	16,2
	Добит остварена у односу са корисницима	17	45,9
	Напор корисника при пружању услуга	14	37,8
Укупно		37	100

У оквиру истраживања анализирана је примена индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу: *Advertising Value Equivalency (AVE)*, цена по утиску/импресији и добит остварена тржишним односима с јавношћу. Број анкетираних корисника који примењују индикаторе тржишних односа с јавношћу приказан је у табели 55. Добит остварену тржишним односима с јавношћу користи 7 (53,8%) хотела. *Advertising Value Equivalency (AVE)* и цену по утиску/импресији израчунава по 3 (23,1%) хотела. Фреквенције примене различитих индикатора тржишних односа с јавношћу приказане су у табели 56.

Табела бр. 55 Примена индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора тржишних односа с јавношћу	8	23,5	26	76,5	34	100

Табела бр. 56 Фреквенције индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу

		Хотели	
		Н	%
Индикатори тржишних односа с јавношћу	<i>Advertising Value Equivalency AVE</i>	3	23,1
	Цена по утиску/импресији	3	23,1
	Добит остварена тржишним односима с јавношћу	7	53,8
Укупно		13	100

У истраживању анализирана је примена индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга. Број анкетираних корисника који примењују индикаторе директног маркетинга приказан је у табели 57. Квалитет база података мере 22 (46,8%) хотела. Добит остварену кроз активности директног маркетинга израчунавају 20 (42,6%) хотела и, трошкове по *lead*-у израчунава 5 (10,6%) хотела (табели 58).

Табела бр. 57 Примена индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга

	Хотели					
	Користи		Не користи		Укупно	
	Н	%	Н	%	Н	%
Примена индикатора перформанси директног маркетинга	23	67,6	11	32,4	34	100

Табела бр. 58 Фреквенције индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга

		Хотели	
		Н	%
Индикатори перформанси комуникацијских активности директног маркетинга	Квалитет база података	22	46,8
	Трошкови по <i>lead</i> -у	5	10,6
	Постотак продаје са директног маркетинга	20	42,6
Укупно		47	100

Табела бр. 59 Корисност индикатора перформанси маркетиншких комуникација

	Н	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Оцена финансијских индикатора	34	3	5	4,85	0,436
Оцена тржишних индикатора	34	3	5	4,35	0,646
Оцена индикатора запослених	34	3	5	4,65	0,597
Оцена индикатора корисника	34	2	5	4,29	0,836
Оцене индикатора услуге	34	2	5	4,18	0,869
Оцене индикатора цене	34	3	5	4,38	0,779
Оцене индикатора дистрибуције	34	1	5	3,12	1,225
Оцене индикатора оглашавања	34	1	5	3,41	1,048
Оцене индикатора личне продаје	34	1	5	3,80	1,326
Оцене индикатора унапређења продаје	34	1	5	3,85	1,438
Оцене индикатора тржишних односа с јавношћу	34	1	5	1,68	1,093
Оцена комуникацијских активности директног маркетинга	34	1	5	3,82	1,336

У истраживању је, такође, анализиран значај примене различитих индикатора перформанси (финансијских индикатора перформанси, тржишних индикатора перформанси, индикатора перформанси корисника, индикатора перформанси запослених, индикатора перформанси оглашавања, индикатора перформанси унапређења продаје, индикатора перформанси личне продаје, индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу, индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга и индикатора перформанси услуге, цене и дистрибуције и продаје) приликом руковођења, контроле и одлучивања у оквиру процеса пословања од стране менаџера. У табели 59 методом оцењивања (од 1 до 5, где оцена 1 представља у потпуности некорисне индикаторе, док оцена 5 представља врло корисне индикаторе), приказан је значај различитих индикатора у оквиру процеса руковођења хотелима. На основу резултата приказаних у табели 36 може се закључити да највећи значај у процесу пословања имају финансијски индикатори са просечном оценом 4,85, затим индикатори запослених са просечном оценом 4,65, након тога следе тржишни индикатори са просечном оценом 4,35. Оцена индикатора цене је 4,38, а индикатора корисника 4,29, док је оцена индикатора услуге 4,18. Мање просечне оцене имају индикатори оглашавања 3,41, затим индикатори дистрибуције 3,12 и индикатори личне

продаје 3,00. Најниже просечне оцене, које уједно указују на значај примене индикатора у оквиру различитих пословних процеса, имају индикатори унапређења продаје са просечном оценом 2,85, затим индикатори директног маркетинга 2,82 и на крају индикатори тржишних односа с јавношћу 1,68. У даљој анализи коришћени су *hi*-квадрат тестови како би се утврдило да ли постоји веза између нивоа мерењ одређених индикатора и прихода који хотел остварује. У првом делу анализа биће испитан веза између организационих индикатора перформанси.

Табела бр. 60 Утицај примене финансијских индикатора перформанси на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво финансијских индикатора перформанси	Мерење мање финансијских индикатора	9	8	17
	Мерење више финансијских индикатора	6	11	17
Укупно		15	19	34

Табела бр. 61 *Hi*-квадрат тест утицаја финансијских индикатора перформанси на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	1,074 ^a	1	0,300
<i>Continuity Correction^b</i>	0,477	1	0,490
<i>Likelihood Ratio</i>	1,080	1	0,299
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	1,042	1	0,307
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између остварених прихода компанија и нивоу примене финансијских индикатора перформанси, што показују резултати истраживања (табела 61), $\chi^2(1,34) = 1,074, p = 0,300$.

Табела бр. 62 Утицај примене тржишних индикатора перформанси на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво тржишних индикатора перформанси	Мерење мање тржишних индикатора	11	5	16
	Мерење више тржишних индикатора	4	14	18
Укупно		15	19	34

Табела бр. 63 *Hi*-квадрат тест утицаја примене тржишних индикатора перформанси на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	7,438 ^a	1	0,006
<i>Continuity Correction^b</i>	5,670	1	0,017
<i>Likelihood Ratio</i>	7,718	1	0,005
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	7,219	1	0,007
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза у нивоу прихода који остварују компаније у односу на нивое примене тржишних индикатора перформанси, што показују и резултати анализа (табела 63), $\chi^2 (1,34) = 7,438, p = 0,006$.

Табела бр. 64 Утицај примене индикатора перформанси запослених на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво индикатора перформанси запослених	Мерење мање индикатора запослених	11	5	16
	Мерење више индикатора запослених	4	14	18
Укупно		15	19	34

Табела бр. 65 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси запослених на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	7,438 ^a	1	0,006
<i>Continuity Correction^b</i>	5,670	1	0,017
<i>Likelihood Ratio</i>	7,718	1	0,005
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	7,219	1	0,007
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоје веза између остварених нивоа прихода компанија и нивоа примене индикатора запослених, што показују и резултати истраживања (табела 65), $\chi^2 (1,34) = 7,438, p = 0,006$.

Табела бр. 66 Утицај примене индикатора перформанси корисника на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси корисника	Мерење мање индикатора корисника	3	9	12
	Мерење више индикатора корисника	10	12	22
Укупно		15	19	34

Табела бр. 67 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси корисника на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	2,749 ^a	1	0,057
<i>Continuity Correction^b</i>	1,681	1	0,195
<i>Likelihood Ratio</i>	2,850	1	0,091
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	2,668	1	0,102
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између нивоима остварених прихода и примена индикатора корисника, што показују и резултати анализа (табела 67), $\chi^2 (1,34) = 2,749, p = 0,057$.

Табела бр. 68 Утицај финансијских индикатора перформанси и раста компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		≥3%	<3%	
Ниво примене финансијских индикатора	Мерење мање финансијских индикатора	9	8	17
	Мерење више финансијских индикатора	4	13	17
Укупно		13	21	34

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између остварених нивоа раста продаје компанија и примене финансијских индикатора перформанси, што показују и резултати анализа (табела 69), $\chi^2(1,34) = 3,114, p = 0,078$.

Табела бр. 69 *Hi*-квадрат тест утицаја примене финансијских индикатора перформанси на раст компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	3,114 ^a	1	0,078
<i>Continuity Correction^b</i>	1,993	1	0,158
<i>Likelihood Ratio</i>	3,176	1	0,075
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	3,022	1	0,082
<i>N of Valid Cases</i>	34		

Табела бр. 70 Утицај тржишних индикатора перформанси на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		Испод 3%	Изнад 3%	
Ниво тржишних индикатора перформанси	Мерење мање тржишних индикатора перформанси	8	8	16
	Мерење више тржишних индикатора перформанси	5	13	18
Укупно		13	21	34

Табела бр. 71 *Hi*-квадрат тест утицаја примене тржишних индикатора перформанси на раст компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	1,771 ^a	1	0,183
<i>Continuity Correction^b</i>	0,955	1	0,328
<i>Likelihood Ratio</i>	1,783	1	0,182
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	1,719	1	0,190
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између остварених нивоа раста продаје компанија и примене тржишних индикатора перформанси, што показују и резултати анализа (табела 70), $\chi^2(1,34) = 1,771, p = 0,183$.

Табела бр. 72 Утицај индикатора перформанси запослених на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		≥3%	< 3%	
Ниво индикатора перформанси запослених	Мерење мање индикатора запослених	11	5	16
	Мерење више индикатора запослених	2	16	18
Укупно		13	21	34

Табела бр. 73 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси запослених на раст компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	11,916 ^a	1	0,001
<i>Continuity Correction^b</i>	9,601	1	0,002
<i>Likelihood Ratio</i>	12,801	1	0,000
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	11,566	1	0,001
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између остварених нивоа раста продаје компанија и примене индикатора перформанси запослених, што показују и резултати анализа (табела 73), $\chi^2(1,34) = 11,916, p = 0,001$.

Табела бр. 74 Утицај индикатора перформанси корисника на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		≥ 3 %	< 3%	
Ниво индикатора перформанси корисника	Мерење мање индикатора корисника	10	11	21
	Мерење више индикатора корисника	4	9	13
Укупно		14	20	34

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између остварених нивоа раста продаје компанија и примене индикатора перформанси корисника, што показују и резултати анализа (табела 75), $\chi^2(1,34) = 3,653$, $p = 0,052$.

Табела бр. 75 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси корисника на раст компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	3,653 ^a	1	0,052
<i>Continuity Correction^b</i>	2,378	1	0,123
<i>Likelihood Ratio</i>	3,922	1	0,047
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	3,546	1	0,058
<i>N of Valid Cases</i>	34		

У следећем делу истраживања биће испитано да ли постоји веза између прихода који хотели остварују и нивоа имплементације оперативних индикатора перформанси.

Табела бр. 76 Утицај индикатора перформанси услуге на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси услуге	Мерење мање индикатора услуге	2	7	9
	Мерење више индикатора услуге	13	12	25
Укупно		15	19	34

Табела бр. 77 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси услуге на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	2,380 ^a	1	0,123
<i>Continuity Correction^b</i>	1,326	1	0,250
<i>Likelihood Ratio</i>	2,510	1	0,113
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	2,310	1	0,129
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између остварених нивоа прихода компанија и примене индикатора перформанси услуге, што показују и резултати анализа (табела 77), $\chi^2(1,34) = 2,380, p = 0,123$.

Табела бр. 78 Утицај примене индикатора перформанси цена на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси цене	Мерење мање индикатора цене	4	9	13
	Мерење више индикатора цене	11	10	21
Укупно		15	19	34

Табела бр. 79 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси цене на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	4,437 ^a	1	0,035
<i>Continuity Correction^b</i>	3,018	1	0,082
<i>Likelihood Ratio</i>	4,739	1	0,029
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	4,306	1	0,038
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између остварених нивоа прихода компаније и примене индикатора перформанси цене, што показују и резултати анализа (табела 79), $\chi^2(1,34) = 4,437, p = 0,035$.

Табела бр. 80 Утицај примене индикатора перформанси дистрибуције на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси дистрибуције	Мерење мање индикатора дистрибуције	12	5	17
	Мерење више индикатора дистрибуције	3	14	17
Укупно		15	19	34

Табела бр. 81 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси дистрибуције на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	9,663 ^a	1	0,002
<i>Continuity Correction^b</i>	7,635	1	0,006
<i>Likelihood Ratio</i>	10,221	1	0,001
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	9,379	1	0,002
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између остварених нивоима прихода компанија и примене индикатора перформанси дистрибуције, што показују и резултати анализа (табела 81), $\chi^2(1,34) = 9,663$, $p = 0,002$.

Табела бр. 82 Утицај примене индикатора перформанси оглашавања на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси оглашавања	Мерење мање индикатора оглашавања	9	5	14
	Мерење више индикатора оглашавања	6	14	20
Укупно		15	19	34

Табела бр. 83 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси оглашавања на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	3,927 ^a	1	0,048
<i>Continuity Correction^b</i>	2,659	1	0,103
<i>Likelihood Ratio</i>	3,979	1	0,046
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	3,811	1	0,051
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између остварених нивоа прихода компаније и примене индикатора перформанси оглашавања, што показују и резултати анализа (табела 83), $\chi^2(1,34) = 3,972$, $p = 0,048$.

Табела бр. 84 Утицај примене индикатора перформанси личне продаје на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси личне продаје	Мерење мање индикатора личне продаје	3	9	12
	Мерење више индикатора личне продаје	12	10	22
Укупно		15	19	34

Табела бр. 85 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси личне продаје на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	2,749 ^a	1	0,097
<i>Continuity Correction^b</i>	1,681	1	0,195
<i>Likelihood Ratio</i>	2,850	1	0,091
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	2,668	1	0,102
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између остварених нивоа прихода компаније и примене индикатора перформанси личне продаје, што показују и резултати анализа (табела 85), $\chi^2 (1,34) = 2,749, p = 0,097$.

Табела бр. 86 Утицај примене индикатора перформанси унапређења продаје на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси унапређења продаје	Мерење мање индикатора унапређења продаје	11	6	17
	Мерење више индикатора унапређења продаје	4	13	17
Укупно		15	19	34

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између остварених нивоа прихода компаније и примене индикатора перформанси унапређења продаје, што показују и резултати анализа (табела 87), $\chi^2 (1,34) = 5,846, p = 0,016$.

Табела бр. 87 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси унапређења продаје на приходе компанија

	<i>Value</i>	<i>Df</i>	<i>Asymptotic Significance (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	5,846^a	1	0,016
<i>Continuity Correction^b</i>	4,295	1	0,038
<i>Likelihood Ratio</i>	6,038	1	0,014
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	5,674	1	0,017
<i>N of Valid Cases</i>	34		

Табела бр. 88 Утицај примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу и прихода компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу	Мерење мање индикатора тржишних односа с јавношћу	2	6	8
	Мерење више индикатора тржишних односа с јавношћу	13	13	26
Укупно		15	19	34

Табела бр. 89 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу на приходе компанија

	<i>Value</i>	<i>Df</i>	<i>Asymptotic Significance (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	1,551^a	1	0,213
<i>Continuity Correction^b</i>	0,703	1	0,402
<i>Likelihood Ratio</i>	1,621	1	0,203
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	1,505	1	0,220
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између остварених нивоа прихода компаније и примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу, што показују и резултати анализа (табела 89), $\chi^2 (1,34) = 1,551, p = 0,213$.

Табела бр. 90 Утицај примене индикатора перформанси директног маркетинга на приходе компанија

		Ниво прихода		Укупно
		Испод 500.000	Изнад 500.000	
Ниво примене индикатора перформанси директног маркетинга	Мерење мање индикатора директног маркетинга	12	3	15
	Мерење више индикатора директног маркетинга	3	16	19
Укупно		15	19	34

Табела бр. 91 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга на приходе компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	14,018 ^a	1	0,000
<i>Continuity Correction^b</i>	11,535	1	0,001
<i>Likelihood Ratio</i>	15,076	1	0,000
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	13,606	1	0,000
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између остварених нивоа прихода компаније и примене индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга, што показују и резултати анализа (табела 91), $\chi^2(1,34) = 14,018$, $p = 0,000$.

Табела бр. 92 Утицај примене индикатора перформанси услуге на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		≥3%	<3%	
Нивои примене индикатора перформанси услуге	Мерење мање примена индикатора услуге	5	5	10
	Мерење више примена индикатора услуге	8	16	24
Укупно		13	21	34

Табела бр. 93 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси услуге на раст компанија

	<i>Value</i>	<i>Df</i>	<i>Asymptotic Significance (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	0,830^a	1	0,362
<i>Continuity Correction^b</i>	0,275	1	0,600
<i>Likelihood Ratio</i>	0,818	1	0,366
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	0,806	1	0,369
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између нивоа раста продаје компаније и примене индикатора перформанси услуге, што показују и резултати анализа (табела 93), $\chi^2(1,34) = 0,830$, $p = 0,362$.

Табела бр. 94 Утицај примене индикатора перформанси цене на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		$\geq 3\%$	$< 3\%$	
Ниво примене индикатора перформанси цене	Мерење мање индикатора цене	3	8	11
	Мерење више индикатора цене	10	13	23
Укупни		13	21	34

Табела бр. 95 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси цене на раст компанија

	<i>Value</i>	<i>Df</i>	<i>Asymptotic Significance (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	0,827^a	1	0,363
<i>Continuity Correction^b</i>	0,284	1	0,594
<i>Likelihood Ratio</i>	0,851	1	0,356
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	0,803	1	0,370
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између раста продаје компаније и примене индикатора перформанси цене, што показују и резултати анализа (табела 95), $\chi^2(1,34) = 0,827$, $p = 0,363$.

Табела бр. 96 Утицај примене индикатора перформанси дистрибуције на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		$\geq 3\%$	$< 3\%$	
Ниво примене индикатора перформанси дистрибуције	Мерење мање индикатора дистрибуције	9	8	17
	Мерење више индикатора дистрибуције	4	13	17
Укупно		13	21	34

Табела бр. 97 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси дистрибуције на раст компанија

	<i>Value</i>	<i>Df</i>	<i>Asymptotic Significance (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	3,114 ^a	1	0,078
<i>Continuity Correction^b</i>	1,993	1	0,158
<i>Likelihood Ratio</i>	3,176	1	0,075
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	3,022	1	0,082
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између нивоа раста продаје компанија и примене индикатора перформанси дистрибуције, што показују и резултати анализа (табела 97), $\chi^2 (1,34) = 3,114$, $p = 0,078$.

Табела бр. 98 Утицај примене индикатора перформанси оглашавања на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		$\geq 3\%$	$< 3\%$	
Ниво примене индикатора перформанси оглашавања	Мерење мање индикатора оглашавања	8	6	14
	Мерење више индикатора оглашавања	5	15	20
Укупно		13	21	34

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између раста продаје компанија и примене индикатора перформанси оглашавања, што показују и резултати анализа (табела 99), $\chi^2 (1,34) = 3,603$, $p = 0,048$.

Табела бр. 99 Хи-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси оглашавања на раст компанија

	<i>Value</i>	<i>Df</i>	<i>Asymptotic Significance (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	3,603^a	1	0,048
<i>Continuity Correction^b</i>	2,370	1	0,104
<i>Likelihood Ratio</i>	3,619	1	0,047
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	3,497	1	0,051
<i>N of Valid Cases</i>	34		

Табела бр. 100 Утицај примене индикатора перформанси оглашавања на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		≥ 3%	< 3%	
Ниво примене индикатора перформанси личне продаје	Мерење мање индикатора личне продаје	1	11	12
	Мерење више индикатора личне продаје	12	10	22
Укупно		13	21	34

Табела бр. 101 Хи-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси личне продаје на раст компанија

	<i>Value</i>	<i>Df</i>	<i>Asymptotic Significance (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	7,022^a	1	0,008
<i>Continuity Correction^b</i>	5,201	1	0,023
<i>Likelihood Ratio</i>	8,033	1	0,005
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	6,815	1	0,009
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између нивоа раста продаје компанија и примене индикатора перформанси личне продаје, што показују и резултати анализа (табела 101), $\chi^2(1,34) = 7,022$, $p = 0,008$.

Табела бр. 102 Утицај примене индикатора перформанси унапређења продаје на раст компаније

		Ниво стопе раста		Укупно
		$\geq 3\%$	$< 3\%$	
Ниво примене индикатора перформанси унапређења продаје	Мерење мање индикатора унапређења продаје	11	6	17
	Мерење више индикатора унапређења продаје	2	15	17
Укупно		13	21	34

Табела бр. 103 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси унапређења продаје на раст компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	10,088 ^a	1	0,001
<i>Continuity Correction^b</i>	7,971	1	0,005
<i>Likelihood Ratio</i>	10,844	1	0,001
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	9,791	1	0,002
<i>N of Valid Cases</i>	34		

Hi-квадрат теста може се закључити да постоји веза између нивоа раста продаје компанија и примене индикатора перформанси унапређења продаје, што показују и резултати анализа (табела 103), $\chi^2(1,34) = 10,088$, $p = 0,001$.

Табела бр. 104 Утицај примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		$\geq 3\%$	$< 3\%$	
Ниво примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу	Мања примена индикатора тржишних односа с јавношћу	3	5	8
	Већа примена индикатора тржишних односа с јавношћу	10	16	26
Укупно		13	21	34

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да не постоји веза између нивоа раста продаје компанија и примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу што показују и резултати анализа (табела 105), $\chi^2 (1,34) = 0,002$, $p = 0,961$.

Табела бр. 105 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу на раст компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	0,002^a	1	0,961
<i>Continuity Correction^b</i>	0,000	1	1,000
<i>Likelihood Ratio</i>	0,002	1	0,961
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	0,002	1	0,962
<i>N of Valid Cases</i>	34		

Табела бр. 106 Утицај индикатора перформанси директног маркетинга на раст компанија

		Ниво стопе раста		Укупно
		≥ 3%	< 3%	
Ниво примене индикатора перформанси директног маркетинга	Мерње мање индикатора директног маркетинга	9	6	15
	Мерење више индикатора директног маркетинга	4	15	19
Укупно		13	21	34

Табела бр. 107 *Hi*-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси директног маркетинга на раст компанија

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	5,384^a	1	0,020
<i>Continuity Correction^b</i>	3,861	1	0,049
<i>Likelihood Ratio</i>	5,487	1	0,019
<i>Fisher's Exact Test</i>			
<i>Linear-by-Linear Association</i>	5,226	1	0,022
<i>N of Valid Cases</i>	34		

На основу резултата *Hi*-квадрат теста може се закључити да постоји веза између нивоа раста продаје компанија и примене индикатора перформанси директног маркетинга, што показују и резултати анализа (табела 107), $\chi^2 (1,34) = 5,384, p = 0,020$.

У наставку истраживања биће приказане анализе које се односе на утврђивање корелације, ниво коришћења индикатора перформанси и став менаџера хотела о корисности наведених индикатора у пословању компанија. У ово делу су приказани смо резултати за индикаторе код који је постојала умерена или снажна корелација нивоа коришћења индикатора и ставова менаџера о истим.

Табела бр. 108 Корелација, ставова менаџера о корисности и нивоа коришћења индикатора оглашавања

		Оцена индикатора перформанси оглашавања	Ниво примене индикатора перформанси оглашавања
Оцена индикатора перформанси оглашавања	<i>Pearson Correlation</i>	1	0,449**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,008
	<i>N</i>	34	34
Ниво примене индикатора перформанси оглашавања	<i>Pearson Correlation</i>	0,449**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,008	
	<i>N</i>	34	34

** статистички значајни резултати

На основу приказаних података у табели 108 утврђена је умерена позитивна корелација између ставова менаџера о корисности индикатора перформанси оглашавања у пословању и нивоа примене наведених индикатора, што показују и резултати истраживања $r = 0,449, n = 34, p < 0,01$.

Табела бр. 109 Корелација, ставова менаџера о корисности и нивоа коришћења индикатора унапређења продаје

		Оцена индикатора перформанси унапређења продаје	Ниво примене индикатора перформанси унапређења продаје
Оцена индикатора перформанси унапређења продаје	<i>Pearson Correlation</i>	1	0,643**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000
	<i>N</i>	34	34
Ниво примене индикатора перформанси унапређења продаје	<i>Pearson Correlation</i>	0,643**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	
	<i>N</i>	34	34

** статистички значајни резултати

На основу приказаних података у табели 109 утврђена је снажна позитивна веза између ставова менаџера о корисности индикатори перформанси унапређења продаје у пословању и нивоа примене наведених индикатора, што показују и резултати анализа $r = 0,643$, $n = 34$, $p < 0,01$.

Табела бр. 110 Корелација, ставова менаџера о корисности и нивоа коришћења индикаторатржишних односа с јавношћу

		Оцена индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу	Ниво примене индикатора тржишних односа с јавношћу
Оцена индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу	<i>Pearson Correlation</i>	1	0,424*
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,012
	<i>N</i>	34	34
Ниво примене индикатора тржишних односа с јавношћу	<i>Pearson Correlation</i>	0,424*	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,012	
	<i>N</i>	34	34

** статистички значајни резултати

На основу приказаних података у табели 110 утврђена је умерена позитивна веза између ставова менаџера о корисности индикатори перформанси тржишних односа с јавношћу у пословању и нивоа примене индикатора тржишних односа с јавношћу, што показују и резултати анализа $r = 0,424$, $n = 34$, $p < 0,05$.

Табела бр. 111 Корелација, ставова менаџера о корисности и нивоа коришћења индикатора директног маркетинга

		Оцена индикатора перформанси директног маркетинга	Ниво примене индикатора перформанси директног маркетинга
Оцена индикатора перформанси директног маркетинга	<i>Pearson Correlation</i>	1	0,826**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000
	<i>N</i>	34	34
Ниво примене индикатора перформанси директног маркетинга	<i>Pearson Correlation</i>	0,826**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	
	<i>N</i>	34	34

** статистички значајни резултати

На основу приказаних података у табели 111 утврђена је снажна позитивна веза између ставова менаџера о корисности индикатори перформанси директног маркетинга у

пословању и нивоа примене наведених индикатора, што показују и резултати анализа $r = 0,826$, $n = 34$, $p < 0,01$.

10.5. Студија случаја – апартхотел „Вучко“

Ефикасан систем мерења индикатора перформанси постаје један од основних предуслова опстанка и развоја компанија у савременом пословном окружењу (*Fatima & Elbanna, 2020; Pnevmatikoudi & Stavrinoudis 2016; Sainaghi et al., 2013; Pingitore et al., 2010*). Систем мерења индикатора перформанси представља скуп индикатора који омогућавају квантификацију како ефикасности тако и ефективности управљачких акција стратегијског менаџмента компанија (*Neely, Adams, 2000*). Различита истраживања наглашавају да су ефекти примене система за мерење перформанси у хотелској индустрији изузетни (*Zigan & Zeglat, 2010*). Одрживост, конкурентност и системи за мерење перформанси су кључне теме у хотелској индустрији (*Pereira-Moliner et al., 2021*). *Zigan & Zeglat (2010)* сматрају да су системи за мерење перформанси усклађени са сложеним хотелским услугама и високим фиксним трошковима хотелске индустрије. Такође, велики број научних радова указује на хитну потребу редизајнирања традиционалних система за мерење перформанси у хотелској индустрији који се искључиво ослањају на финансијске индикаторе. Савремени системи за мерење индикатора се базирају на подједнакој примени финансијских и нефинансијских индикатора како би се постигао идеалан балан између контроле и унапређења који омогућује просперитет хотела на тржишту (*Zigan & Zeglat, 2010*).

Менаџмент апартхотела „Вучко“ у процесу управљања хотелом имплементирао је пословни концепт базиран на примени кључних индикатора перформанси. Унапређења пословних перформанси које остварује апартхотел „Вучко“ у последње две године јесу основни параметри успешности концепта базираног на примени индикатора перформанси. Праксам мерења и имплементације система за мерење перформанси приказан кроз пример апартхотела Вучко може послужити као база за развој посматраних система у хотелској индустрији региона. Наведеном свједочи и чињеница да је регион хомогe у погледу правних, економских и културолошких стандарда што омогућује пресликавање система за мерење перформанси апартхотела „Вучко“ у другим хотелским регионима. Примена наведеног концепта, кроз унапређење квалитета услуга, утиче на унапређење пословних резултата, и на тај начин осигурава трајање и успешност посматраног хотела у савременом пословном окружењу које карактерише све већа конкуренција, боља информисаност корисника и све већа доступност туристичких услуга. Због свега наведеног, ово поглавље рада има за циљ да кроз студију случаја детаљније представи кључне индикаторе перформанси, начин њихове примене (израчунавања), анализе добијених резултата, као и процес планирања, одлучивања и контроле, базирани на примени наведених индикатора. Ради јасније анализе, у првом делу овог поглавља биће сагледане основне карактеристике апартхотела „Вучко“, а у другом делу биће приказани индикатори перформанси (организациони и оперативни) посматраног хотела (база података хотела „Вучко“).

Апартхотел „Вучко“ наставља традицију једног од најексклузивнијих хотела, како на територији БиХ, тако и у региону (земље бивше Југославије), изграђеног за потребе Олимпијских игара у Сарајеву 1984. године. Хотел је добио назив по званичној маскоти Олимпијских игара, а како тада, тако и данас, намењен је боравку *VIP (Very Important Person)* гостију и породичном одмору. Хотел се налази у централном делу Јахорине, Пољницама са удаљености 30 m (метара) од скијашке стазе и осунчаност хотела током читавог дана.

Апартхотел „Вучко“ има ниво опремљености пет звездица, а простире се на 10.000 m² у оквиру којих је смештено 200 апартмана (100 апартмана у власништву хотела и 100 апартмана у приватном власништву гостију), „Парадизо бар“, ресторан „Вучко“, „Чајна соба“, „Винотека“, „Велнес центар“, „Фитнес центар“, „Скијашница“, „Ски-рентал“, „Дјечија играоница“, гаража и продајни центар хотела (база података хотела „Вучко“).

У циљу лакше операционализације организациони и оперативних индикатора менаџмент апартхотела „Вучко“ (мерења, рачунања и анализе) индикатора, у две групе. Прву групу чине организациони индикатори, а то су (база података хотела „Вучко“):

- Финансијски индикатори перформанси;
- Тржишни индикатори перформанси;
- Индикатори перформанси корисника;
- Индикатори перформанси запослених.

Ова група индикатора пружиће увид у основне параметре пословања и представља основ даљих квантитативних анализа. Недостатак примене наведених индикатора одразио би се на квалитет даљих анализа, као и на могућност сагледавања узрочно-последичних веза између добијених вредности које треба да представљају основ планирања, одлучивања и контроле менаџера хотела „Вучко“. Другу групу чиниће оперативни индикатори перформанси, а то су (база података хотела „Вучко“):

- Индикатори перформанси оглашавања;
- Индикатори перформанси унапређења продаје;
- Индикатори перформанси личне продаје;
- Индикатори перформанси тржишних односа с јавношћу;
- Индикатори перформанси комуникацијских активности директног маркетинга;
- Индикатори перформанси услуге;
- Индикатори перформанси цене;
- Индикатори перформанси дистрибуције.

Применом индикатора перформанси за сваки инструмент маркетиншких комуникација приступа се детаљној анализи како би се утврдили ефекти комуникације хотела „Вучко“ са циљним групама и широм јавношћу. Поред утврђивања ефикасности комуникацијски активности, наведени индикатори пружају увиде у нивое задовољства клијената услугом.

Неопходно је указати на чињеницу да сви индикатори које користе менаџери хотела „Вучко“ немају подједнак значај, али неопходни су ради формирања једне целокупне слике од које зависи процес стратегијског планирања, одлучивања и контроле (база података хотела „Вучко“).

10.5.1. Финансијски индикатори перформанси

Стална унапређења и сталне иновације комуникацијских активности представљају један од основа конкурентске предности апартхотела „Вучко“, али они захтевају и обезбеђење финансијске подлоге за такву пословну оријентацију. Финансијско управљање хотелом, односно финансијски менаџмент, базира се на информацијама и резултатима системског праћења, прикупљања, обраде и анализе финансијских индикатора. Да би финансијске

анализе хотела биле корисне, морају се заснивати на тачним и једнообразним, временски упоредивим и информативним подацима. Увидом у основне финансијске параметре, менаџери хотела „Вучко“ сагледавају успешност пословања, одређују буџет за будуће маркетиншке активности, као и ефекте од претходних инвестиција у исте (база података хотела „Вучко“).

Менаџери апартхотела „Вучко“ сагледавају четири основна финансијска индикатора који им пружају најбољи увид у токове и резултате пословања, а ти финансијски индикатори су: нето добит, поврат од продаје (*ROS – Return of sales*), зараде пре пореза, камата и амортизација (*EBITAD – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) и поврат на маркетиншко улагање (*ROMI – Returna od Marketing Invesment*). Податке за израчунавање ових показатеља менаџери прикупљају из основних финансијских извештаја, а то су: биланс стања, биланс успеха, извештај о новчаним токовима, извештај о променама на капиталу и додатни финансијски (база података „Вучко“). Први и основни финансијски индикатор хотела који се користи као и категорија за израчунавање других финансијских показатеља је нето добит. Нето добит се израчунава као разлика прихода од продаје и укупних трошкова, што је представљено уз помоћ следеће формуле (Вуњак, 2005., Fariss et al., 2014):

$$\text{НД} = \text{ПОП} - \text{УТ} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- НД- Нето добит;
- ПОП- Приход од продаје;
- УТ- Укупни трошкови.

На основу приказане формуле у табели 112 приказане су вредности нето добити апартхотела „Вучко“ за 2014, 2015. и 2016. годину.

Табела бр. 112 Нето добит Апартхотела „Вучко“

Показатељ	Године		
	2014.	2015.	2016.
Приход од продаје (КМ*)	4.777.446	2.637.048	3.292.593
Укупни трошкови (КМ*)	4.705.432	3.174.653	3.166.194
Нето добит (КМ*)	70.014	-537.605	126.399
Нето добит након опорезивања (КМ*)	63.013	/	113.759

*КМ- Конвертибилна марка

На основу података из табеле 112 може се уочити да је хотел 2014. године остварио нето добит од 70.014 КМ, 2015. године хотел је био у губитку од 537.605 КМ, док 2016. године хотел остварује добит од 126.399. Такође, у табели је приказана и вредност нето добити након опорезивања, по пореској стопи од 10% пореза на добит Босне и Херцеговине.

Повраћај од продаје (*Return on Sales – ROS*) представља нето добит као постотак прихода од продаје и израчунава се на следећи начин (*Fariss et al., 2014; Jeffery, 2010*):

$$\text{ПОС} = \frac{\text{НД}}{\text{ПОП}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ПОС- Повраћај од продаје;
- НД- Нето добит;
- ПОП- Приход од продаје.

На основу приказане формуле у табели 113 приказане су вредности поврата од продаје за 2014, 2015. и 2016. годину.

Табела бр. 113 Поврат од продаје – апартхотел „Вучко“

Показатељ	Године		
	2014.	2015.	2016.
Приход од продаје (КМ)	4.777.446	2.637.048	3.292.593
Нето добит (КМ)	70.014	- 537.605	126.399
Повраћај од продаје (КМ)	1,4 %	/	3,8%
Приход од продаје (КМ)	4.777.446	2.637.048	3.292.593

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

Анализом података представљених у табели 113 може се закључити да је повраћај од продаје за 2014. годину 1,4%, за 2015. годину поврат није исказан јер је хотел пословао у губитку, док 2016. године повраћај од продаје износи 3,8%. На основу наведеног може се закључити да је хотел најбоље пословао 2016. године када је остварио нето добит од 126.399 КМ и поврат од продаје 3,8%.

Зарада пре пореза, камата и амортизације, спада у груба мерила новчаног тока и рачуна се на следећи начин (*Fariss et al., 2014*):

$$\text{ЗППКА} = \text{НД} + \text{ТП} + \text{ТК} + \text{ТА} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ЗППКА- Зарада прије пореза, камата и амортизације;
- НД- Нето добит;
- ТП- Трошкови Пореза;
- ТК- Трошкови камата;
- ТА- трошкови амортизације.

На основу наведене формуле у табели 114 приказане су вредности за израчунавање ЗППКА за 2014, 2015. и 2016. годину.

Табела бр. 114 ЗППКА -Апартхотела „Вучко“

Година	Нето добит (КМ)	Трошкови камата (КМ)	Трошкови амортизације (КМ)	Трошкови пореза (КМ)
2014.	70.014	7.747	218.935	27.220
2015.	-537.605	7.996	201.385	53.243
2016.	126.399	12.186	109.792	81.930

Табела бр. 115 Вредности ЗППКА

Године	2014.	2015.	2016.
Зарада пре трошкова камата, амортизације и пореза (КМ)	323.916	-274.981	330.307

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

Менаџери хотела користе ЗППКА како би израчунали „оперативну добит“ пословања хотела. Ово представља грубо мерило које исказује колико новца хотел остварује, укључујући све ставке које умањују вредности пословања.

Из наведене табеле може се закључити да су трошкови камата и пореза у периоду од 2014. до 2016. године расли, а трошкови амортизације у истом периоду су опадали, што се одразило на вредност посматраног индикатора.

Маркетиншка потрошња је један од индикатора којим се утврђује колико компанија улаже у подручје маркетинга током различитих временских периода. Такође, наведене индикатор се користи за поређење маркетиншког буџета између различитих компанија из исте категорије, тј. колико одређене компаније „улажу“ у подручје маркетинга. Маркетиншка потрошња се рачуна на следећи начин:

$$МППП = \frac{МП}{ПП} [н.ј.]$$

Где је:

- МППП- Маркетиншка потрошња као постотак прихода од продаје;
- МП- Маркетиншка потрошња;
- ПП- Приход од продаје.

На основу формуле у табели 116 приказане су вредности неопходне за израчунавање маркетинга као постотка од продаје за 2014, 2015. и 2016. годину. При рачунању наведеног индикатора сагледава се приход од продаје пре умањења било каквих трошкова, како би се избегао ризик дуплог урачунавања маркетиншких трошкова.

На основу података у табели 116 може се закључити да је маркетиншка потрошња у периоду од 2014. до 2015. године расла, а да су приходи од продаје опадали, што је утицало на повећање вредности трошкова маркетинг активности као постотка од продаје. Повраћај на маркетинг улагање (*ПМИ*) је релативно нови индикатор. Замисао мерења маркетиншког одзива у виду остварене продаје и добити није нова, но појам повраћаја на маркетиншко улагање представља новину. Вредности *ПМИ*-ја менаџерима хотела доставља маркетиншка агенција, а резултати су приказани у табели 116.

Табела бр. 116 Маркетиншка потрошња – Апартохотел „Вучко“

Показатељ	Године		
	2014.	2015.	2016.
Маркетиншка потрошња (КМ*)	100.000	120.000	140.000
Приход од продаје (КМ*)	4.777.446	2.637.048	3.292.593
Маркетиншка потрошња (%)	2,09%	4,55%	4,25%

*КМ – Конвертибилна марка

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

Табела бр. 117 Повраћај на маркетиншко улагања – Апартохотел „Вучко“

Година	2014.	2015.	2016.
<i>ПМИ</i> (КМ)	1.910.978	1.133.930	1.547.518

На основу приказаних података у табели 117 може се закључити да је повраћај на маркетиншко улагање у 2015. години пао, (тада је износио 1.133.930 КМ), у односу на 2014. годину (када је износио 1.910.987 КМ). Вредност поврата на маркетиншка улагања повећала се у 2016. години, у односу на 2015. годину, и износила је 1.547.518 КМ, али је и даље вредност поврата мања у односу на 2014. годину.

На основу анализираних финансијских индикатора може се закључити да је хотел остварио најбоље пословне резултате у 2016. години, у односу на 2014. и 2015. годину, када је остварио нето добит од 126.399 КМ. Анализом низа интерних и екстерних фактора може се закључити да су наведени резултати последица инвестицијских улагања у 2015. години (изградња Б и Ц ламеле хотела), као и климатски фактори (недостатак снежних падавина) који су се одразили на трошкове хотела, смањење прихода од продаје услуга, а самим тим и на лоше пословне резултате у 2015. години, у односу на 2014. и 2016. годину.

10.5.2. Тржишни индикатори перформанси

Тржишни индикатори перформанси одређују конкурентност апартохотела „Вучко“. Конкурентност хотела није једнозначно одређен појам и зависи од низа фактора као што су: квалитет услуга које хотел пружа, цена, амбијент, љубазност особља,

техничка опремљеност и слично. Тржишни индикатори перформанси које примењују менаџери апартхотела „Вучко“ су: релативни тржишни удео и тржишни раст. Недостатак тачних и поузданих података неопходних за израчунавање тржишних индикатора јесу главна ограничења примене већег броја тржишних индикатора перформанси. Заправо, велики број наведених индикатора захтева поседовање резултата пословања конкурената, који су често чувани као пословне тајне, док су у јавности наведене вредности нетачно исказане. Такви подаци би се негативно одразили на квалитет анализа, а самим тим и на процес одлучивања и пословне исходе (интерни извори хотела „Вучко“).

Тржишни удели су индикатори који показују положај компаније на тржишту у односу на конкуренцију. Смањење тржишног удела представља озбиљне сигнале које организација не сме занемарити и који захтевају стратегијске промене и прилагођавања савременом пословном окружењу. Постоје различити индикатори тржишних удела, те се тржишни удели могу израчунавати по јединици прихода, по јединици услуге или по јединици корисника (Davis, 2007). У складу са поседовањем тачних и правовремених података, менаџери хотела израчунавају релативни тржишни удео по јединици корисника. Тржишни удео по јединици корисника се рачуна на следећи начин (Farris et al., 2014):

$$1 \text{ РТУ} = \frac{\text{ТУМ}}{\text{ТУК}} [1]$$

Где је:

- РТУ-Релевантни тржишни удео;
- ТУМ- тржишни удео марке;
- ТУК- тржишни удео највећих конкурнара.

На основу наведене формуле у табели 118 приказане су вредности неопходне за израчунавање релативних тржишних удела по јединици корисника за 2014, 2015. и 2016. годину апартхотела „Вучко“. Добијене вредности приказане су и графички на слици 53.

Табела бр. 118 Број гостију у 2014, 2015. и 2016. години

Показатељ	Године		
	2014.	2015.	2016.
Број гостију апартхотела „Вучко“	10.170	10.900	11.256
Број гостију на планини (Јахорини)	56.523	53.631	57.253
Тржишни удео	17%	20%	19%

Извор: База података Апартхотела „Вучко“ и „ОЦ Јахорина“

На основу наведених индикатора може се закључити да се број гостију апартхотела „Вучко“ повећавао у периоду од 2014. до 2016. године. Релативни тржишни удео у 2015. години се повећао у односу на 2014. годину за 3%, док је у 2016. години релативни тржишни удео пао за 1% у односу на 2015. годину. Међутим, када се сагледа кретање броја гостију на планини, закључује се да је пад релативног тржишног удела у 2016. години последица

повећања укупног броја гостију на планини, и да то није упозоравајући сигнал лошег пословања, већ да је то показатељ да се број гостију апартхотела „Вучко“ повећавао у посматраном временском периоду од 2014. до 2016. године. Број гостију на планини је пао у 2015. години у односу на 2014. годину, док се у 2016. години број гостију поново повећао.



Слика бр. 53 Релативни тржишни удео 2014, 2015. и 2016. година – хотел „Вучко“

Извор: База података хотела „Вучко“

Када се ови подаци укрсте са резултатима финансијских индикатора приказаних у табели 119 може се закључити да финансијски резултати нису последица мањка и незадовољства гостију. Број гостију хотела „Вучко“ се константно повећавао у периоду од 2014. до 2016. године, а смањење вредности прихода од продаје је последица смањења боравка (број дана одседања у хотелу) гостију као последица климатских фактора (недостатка снежних падавина), који се одразио на недостатак туристичког садржаја и превременог одласка гостију.

Табела бр. 119 Финансијски и тржишни индикатори – Апартхотела „Вучко“

Показатељ	Године		
	2014.	2015.	2016.
Приход од продаје (КМ)	4.777.446	2.637.048	3.292.593
Нето добит (КМ)	70.014	- 537.605	126.399
Број гостију апартхотела „Вучко“	10.170	10.900	11.256

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

Најлошије пословне резултате хотел је бележио у 2015. години. Зима 2015. године на планини Јахорини је позната као „зелена зима“, са само 15 скијашких дана (просечан број скијашких дана на Јахорини је 86 дана), што се одразило на период боравка и потрошњу гостију, а самим тим и на пословне резултате.

На основу расположивих података неопходних за израчунавање тржишних индикатора, менаџмент хотела рачуна и индикаторе тржишног раста. Тржишни раст представља индикатор којим се сагледава повећање или пад продаје компаније између различитих временских периода. Тржишни раст се рачуна на следећи начин (Davis, 2013):

$$ТР = \frac{ПП_2 - ПП_1}{ПП_1} [н.ј.]$$

где је:

- ТР – Тржишни раст;
- ПП₂ – Приход од продаје у другом посматраном временском периоду;
- ПП₁ – Приход од продаје у првом посматраном временском периоду.

У табели 120 приказане су вредности прихода од продаје у периоду од 2014. до 2015. године неопходне за израчунавање тржишног раста.

Табела бр. 120 Вредности прихода од продаје услуга – Апартохотел „Вучко“

Година	2014.	2015.	2016.
Приход од продаје услуга (КМ)	1.067.850	1.128.750	1.181.880

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

$$ТР = \frac{1.067.850 - 1.128.750}{1.128.750} = 5,7 \%$$

$$ТР = \frac{1.128.750 - 1.181.880}{1.181.880} = 4,7\%$$

Тржишни раст (повећање продаје услуге хотела), повећан је за 5,7% у 2015. години у односу на 2014. годину, а повећање тржишног раста је забележено и у 2016. години у односу на 2015. годину и то за 4,7%. Наведени резултати сигнализирају ефекте доброг пословања и константно повећање тржишног удела са значајним утицајем на пословне перформансе на дуги рок.

10.5.3. Индикатори перформанси корисника

Задовољење потреба гостију на најефикаснији и најекономичнији начин, уз остварење профита, јесте примарни циљ пословања апартохотела „Вучко“. Да би утврдили задовољство корисника пруженим услугама, менаџмент хотела користи две групе индикатора, а то су индикатори профитабилности корисника и индикатори задовољства корисника.

Основне индикаторе корисника који се користе као категорије за израчунавање других сложенијих индикатора корисника су број корисника (гостију), рецентност (временски период од последње куповине) и просечан број дана проведених у хотелу. У табели 121 приказан је број гостију апартохотела „Вучко“ у периоду од 2014. до 2016. године

Табела бр. 121 Број гостију Апартхотела „Вучко“

Година	2014.	2015.	2016.
Број гостију апартхотела „Вучко“	10.170	10.900	11.256

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

Из табеле 121 може се закључити да се број гостију хотела константно повећавао од 2014. до 2016. године. Рецентност гостију се односи на временски период од последњег боравка гостију у хотелу или коришћење услуга хотела. Рецентност гостију је приказана у табели 122.

Табела бр. 122 Рецентност гостију – Апартхотела „Вучко“

Година	2014.			2015.			2016.		
Месеци	Јан	Феб	Март	Јан	Феб	Март	Јан	Феб	Март
Број гостију	/	/	/	4.800	4.200	1.750	5.350	4.000	1.900

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

У табели 122 приказани су подаци за први квартал 2014, 2015. и 2016. године. Подаци за остале квартале у години су изостављени јер је број гостију у том периоду занемарљив, због недостатка хотелског садржаја (недостатак базена, конференцијских сала). Завршетком започетих инвестиција 2019. године решиће се главни недостатак хотела који ће омогућити развој летње сезоне, па ће се постојеће анализе односити на податке током читаве године.

Мерило профитабилности се користи при одлучивању распоређивања ресурса компаније на индивидуалне кориснике. Овим приступом мере се индивидуални приходи и трошкови по индивидуалном кориснику, а рачунају се на следећи начин (Farris et al., 2014):

$$ПК = P_T - Ц_T [н.ј.]$$

Где је:

- ПК – Профитабилност корисника;
- P_T – Приход од корисника;
- $Ц_T$ – Трошкови корисника.

С обзиром да менаџери хотела не улазе у овако детаљне анализе, тј. они не рачунају профитабилности индивидуалних корисника, рачуна се укупна профитабилност корисника хотела. Профитабилност индивидуалних корисника представљала би преобиман посао за менаџере хотела, а резултати примене таквих индикатора су неприменљиви у туристичкој делатности. Вредности за израчунавање наведених индикатора приказане су у табели 123. Такође, потребно је нагласити да су у табели приказани само приходи од услуга изнајмљивања апартмана и трошкова, јер ове индикаторе представљају важан параметар

пословања, зато што указују на то колики приход хотел генерише од гостију, тј. колико су гости хотела профитабилни.

Табела бр. 123 Профитбилност корисника – Апартохотела „Вучко“

Показатељ	Година		
	2014.	2015.	2016.
Приход од корисника (КМ)	580.000	500.000	600.000
Трошкови корисника (КМ)	145.000	125.000	150.000
Профитабилност корисника (КМ)	435.000	375.000	450.000

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

Главни циљ пословања није само привлачење гостију, већ задржавање гостију на дужи временски период, што је, када је у питању туристичка делатност, веома захтеван посао, јер су гости заинтересовани да виде и посете неке нове туристичке дестинације. Из наведених разлога менаџмент хотела рачуна стопу задржавања, или стопу осипања корисника, а наведени индикатори се рачунају на следећи начин (Linn, 2013):

$$ЦЗК = \frac{Ц_{ат2}}{Ц_{ат1}} [\%]$$

Где је:

- ЦЗК – Стопа задржавања корисника;
- $Ц_{ат2}$ – Број активних купаца на крају временског периода t_2 ;
- $Ц_{ат1}$ – Број активних купаца на почетку временског периода t_1 .

У табели 124 приказане су вредности неопходне за рачунање стопе задржавања, тј. стопе осипања корисника.

Табела бр. 124 Стопа задржавања корисника Апартохотела „Вучко“

Показатељ	Година		
	2014.	2015.	2016.
Број гостију апартохотела „Вучко“	10.170	10.900	11.256
Стопа задржавања корисника	/	7%	3%

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

$$СЗК_t = \frac{10900}{10170} = 7\%$$

$$СЗК_t = \frac{11256}{10900} = 3\%$$

На основу добијених резултата може се закључити да стопа задржавања корисника у 2015. години износи 7%, док у 2016. години износи 3%. Наведене вредности одражавају позитивне резултате пословања јер хотел не бележи губитак гостију, тј. стопу осипања корисника. Поред индикатора профитабилности корисника, значајан сегмент анализа менаџера хотела представљају и индикатори задовољства корисника (гостију). Први и основни индикатор из ове групе, коју примењује менаџмент хотела, јесте студија о свести (корисници су свесни услуге хотела), ставовима (корисници имају став о хотелу) и потрошњи (корисници су гости хотела) (Farris et al., 2014). На основу наведених индикатора, менаџери могу квантитативно да прате знања, перцепције, уверења, намере и понашања корисника. На основу добијених резултата, менаџери могу да прикупе податке о томе какву врсту унапређења је неопходно извршити како би кроз различите етапе, од информисања корисника, преко иницијалних куповина, створили оданог госта хотелу.



Слика бр. 54 Студија свести, ставова и потрошње Апартхотела „Вучко“

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

На основу истраживања спроведеног 2016. године на територији „ОЦ Јахорина“, и узорку од 1.500 посетилаца, утврђено је да 100% посетилаца „ОЦ Јахорина“ има свест о постојању апартхотела „Вучко“, што представља изузетне резултате. Локација хотела, величина хотела као и маскота Вучко позната као маскота Зимских олимпијских игара 1984. године, повећавају атрактивност самог хотела и познавање хотела тј. поседовање свести о хотелу међу гостима „ОЦ Јахорине“. Позитивне ставове о хотелу има 60% посетилаца, 35% посетилаца има неутралне ставове о хотелу и 5% посетилаца има негативне ставове о хотелу. Услуге хотела користи 30% посетилаца „ОЦ Јахорине“, то су гости хотела, док се у потрошњу не убрајају гости „пролазници“ са једнократним боравком без ноћења. Задовољство гостију одређује се на основу података анкете у оквиру које се задовољство услугом хотела исказује оценом од 1 до 5, што је приказано у табели 125.

Табела бр. 125 Скала задовољства клијената

Врло незадовољни	Донекле незадовољни	Ни задовољни ни незадовољни	Донекле задовољни	Врло задовољни
1	2	3	4	5

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

Наведене анкете хотел спроводи сваке године како би утврдио ниво задовољства корисника. Корисници се анкетирају на рецепцији приликом напуштања хотела, а једноставност питања и кратак временски период неопходан за одговарање на анкету јесу основне предности у циљу прикупљања што већег броја одговора. У Табели 126 и 127 приказани су резултати истраживања за 2015. и за 2016. годину.

Табела бр. 126 Задовољство корисника услугом Апартохотела „Вучко“-2015

Задовољство клијената посматраног хотела-2015				
Врло незадовољни	Донекле незадовољни	Ни задовољни ни незадовољни	Донекле задовољни	Врло задовољни
3%	4.8%	7.2%	50%	35%

Табела бр. 127 Задовољство корисника услугом Апартохотела „Вучко“-2016

Задовољство клијената посматраног хотела-2016				
Врло незадовољни	Донекле незадовољни	Ни задовољни ни незадовољни	Донекле задовољни	Врло задовољни
2%	3.8%	4.2%	65%	35%

На основу резултата приказаних у табели 126 и 127 може се закључити да се квалитет услуге побољшао у 2016. години, у односу на 2015. годину, чему сведоче резултати анкете. Међутим, поред неоспорног унапређења квалитета услуга у 2016. години, неопходно је навести климатске факторе који су утицали и на задовољство гостију, иако је ипак реч о екстерним факторима који имају утицај на пословање хотела у недостатку интерних садржаја.

Менаџери хотела примењују један од најсавременијих индикатора корисника која се назива нето промотер. Ово је индикатор задовољства корисника, оданости корисника и спремности да препоручи услуге хотела другим потенцијалним корисницима.

Нето промотер индикатор се рачуна на следећи начин (*Quardeo et al., 2015; Farris et al., 2014*):

$$1 \text{ НП} = \text{ПП} - \text{ПК} [1]$$

Где је :

- НП- Нето промотер;
- ПП- Постотак промотера;
- ПК- Постотак критичара;

На основу интерних анализа хотела „Вучко“, прикупљени су подаци за израчунавање наведеног индикатора.

$$\text{Нето промотер} = 68\% - 3\% = 65\%$$

Наведени индикатор је једноставан за рачунање уз поседовање тачних и прецизних података. Приликом прикупљања података за његово рачунање неопходно је указати на чињеницу да задовољни и лојални корисници нису увек спремни да препоруче услуге хотела, те се сматрају пасивним корисницима и не убрајају се у промотере хотела. У хотелу „Вучко“ могуће је прецизно одредити постотак промотера, а разлог томе је структура власништва хотела (100 апартмана припада власништву хотела, док 100 апартмана припада власништву корисника). Власници апартмана сматрају се нето промотерима хотела јер им је у циљу константно унапређење услуга хотела, које ће даље условити велики број гостију и остварење супериорних перформанси пословања, и које ће на тај начин онемогућити смањење тржишне вредности приватних апартмана. Управо из тих разлога апартхотел „Вучко“ броји 50% сигурних нето промотера. Стварни број нето промотера одређује се на основу резултата анкете. Критичара су они клијенти који су у анкети означили да су потпуно незадовољни или незадовољни пруженим услугама и износи 3% клијената. Промотери су они клијенти који су у анкети означили да су потпуно задовољни услугама хотела „Вучко“. На основу наведених података, стопа нето промотера хотела „Вучко“ је 68%. Према мишљењу многих аналитичара, индикатор нето промотер је највећи доказ оданости компанији, што у савременим условима пословања представља незаменљив извор конкурентности компанија.

10.5.4. Индикатори перформанси запослених

Кључно питање у процесу управљања хотелом односи се на домен људских ресурса који представљају један од најзначајнијих сегмената у оквиру пословања хотела који утиче на квалитет испоручених услуга гостима. Улагање у људске ресурсе представља својеврсну инвестицију у циљу проширења репродукције, за које је неопходно израчунати и поврате (*Farris et al., 2014*). Стога, менаџери хотела примењују индикаторе запослених. Поред наведене функције, индикатори запослених имају за циљ мотивацију запослених кроз остварене пословне перформансе и стимулансе на профитној и непрофитној основи (Поповић и сарадници, 2010). Да би процес примене индикатора запослених био квалитетан, неопходно је одредити индикаторе различитих нивоа менаџмента хотела „Вучко“. Одређивање организационе структуре хотела (слика 55) представља први корак примене индикатора запослених на различитим нивоима (интерни извори хотела „Вучко“).

На слици 55 приказана је организациона структура хотела „Вучко“, као и нивои менаџмента (стратегички, тактички и оперативни ниво). Стратегијски ниво менаџмента усмерен је ка највишој организационој структури хотела, тј. ка надзорном одбору хотела и генералном директору хотела. Задаци овог нивоа менаџмента јесу креирање корпоративних предности хотела у односу на конкуренцију, као и поштовање правила рентабилности пословања, при различитим врстама инвестиционих улагања која представљају извор

конкурентности хотела. Тактички ниво, или средњи ниво менаџмента хотела чине извршни директори одељења (храна и пиће, финансије, маркетинг, собе и рекреација и спорт). Задаци тактичког нивоа менаџмента хотела јесу управљање односима са корисницима (гостима хотела и власницима апартмана). Оперативни ниво чини извршно особље (парадизо бара, винотеке, ресторана, чајне собе, рецепције, сектора одржавања, велнес центра и фитнес центра). Задаци оперативног нивоа менаџмента који представља и најнижи ниво менаџмента у организационој структури хотела односи се на обављање оперативних задатака и активности у оквиру одређених пословних јединица (интерни извори хотела „Вучко“).



Слика бр. 55 Организациона структура Апартхотела „Вучко“

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

Менаџери апартхотела „Вучко“ примењују различите индикаторе за сваки ниво менаџмента, а интеграција наведених индикатора одражава се на квалитет анализа, унапређење услуга и пословне перформансе (Jeffery, 2010). Апартхотел „Вучко“ броји 90 запослених, али неопходно је нагласити да је тренутно реч о сезонском послу, па да се наведени број односи само на зимску сезону, док је у другом делу године број запослених значајно мањи. Просечне плате запослених су 800 КМ, што је изнад просека у Босни и Херцеговини, с обзиром да је минимална законски прописана плата 540 КМ. Када се упореди минимална законска плата од 540 КМ и најнижа плата коју примају запослени сектора одржавања хотела која износи 600 КМ, може се закључити да су плате запослених хотела „Вучко“ изнад просека у региону (интерни извори хотела „Вучко“). Један од главних недостатака сезонских послова јесте преоптерећеност радног особља ангажованог у субоптималном броју различитих пословних активности. Наведени недостаци одражавају се негативно на запослене, а самим тим и на квалитет пружених услуга, задовољство корисника и пословне перформансе. С обзиром да је савремени период глобализације избрисао границе и унапредио процес пословања на светском нивоу, врхунски кадрови и најбољи таленти бивају све више тражени и ангажовани широм света, и управо из тих разлога, базичну улогу

имају оптимална расподела послова, специјализација кадрова, подела послова и мотивација-зарада. Топ-менаџери хотела „Вучко“ почетком сваке сезоне сагледавају радно оптерећење запослених, врше равномерну поделу послова, одређују адекватне накнаде и минимизирају ризике пословања што је приказано у табели 128 (Farris et al. 2014).

Табела бр. 128 Уравнотеженост система оперативног менаџмент

	Уравнотежено радно оптерећење	Уравнотежени продајни потенцијал	Минимизирање ризика пословања
Оперативни и тактички менаџмент	Подједнако радно оптерећење запослених ↑	Уравнотежене накнаде (плате) ↑	Ризик ↑
Стратегијски менаџмент	Планирање пословног календара	Резултати продаје и контрола	Минимизирање негативних ефеката

Извор: Farris et al. „Маркетиншке метрике“, 2014.

Као што је приказано у табели 128, стратегијски (топ) менаџмент хотела планира пословни календар за сваку сезону како би осигурао подједнако радно оптерећење запослених и избегао негативности овог недостатка, који би се одразио на све сегменте пословања. Пословни календар хотела прави се у складу са фреквенцијом гостију, како би радно оптерећење запослених било подједнако. Топ менаџмент, такође, врши контролу обављених пословних активности и одређује адекватне накнаде, уважавајући правило равнотеже радног оптерећења и исплаћених накнада. Приликом посла минимизирање ризика пословања је неопходно како би се обезбедио квалитетан и исправан систем вредновања запослених. Уколико наступи криза која није последица активности запослених и јави се у посебним околностима, неопходно је уважавати у оквиру процеса вредновања, како би се обезбедио праведан систем вредновања запослених који би се позитивно одразио на све сегменте пословања (Farris et al. 2014).

Поред одређивања пословног календара, за менаџмент хотела је значајно одређивање продајних циљева у складу са реалним могућностима. Одређивање реалних продајних циљева утицаће на минимизирање свих негативних ефеката који су последица одређивања превисоких или прениских продајних циљева, одражавајући се на трошкове пословања, квалитет услуге, задовољство гостију и запослених, као и на резултате пословања. Продајни циљеви јесу индикатори оперативног и тактичког нивоа менаџера. Продајни циљеви хотела се рачунају на следећи начин (Farris et al, 2014):

$$ПЦ = УППГ \times ППГ[н.ј.]$$

Где је:

- ПЦ- Продајни циљ;
- УППГ- Удели продаје претходне године на одређеној територији;
- ППГ- Продајни потенцијал за текућу.

На основу наведеног индикатора у табели 129 приказане су вредности неопходне за рачунање.

Табела бр. 129 Приход од продаје – Апартохотела „Вучко“

Године	2014.	2015.	2016.
Приход од продаје (КМ)	4.777.446	2.637.048	3.292.593

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

Рачунање наведеног индикатора менаџмент хотела је прилагодио доступним подацима и властитим потребама. Продајни циљ за 2015. годину је:

$$\text{Продајни циљ (2015)} = 4.777.446 - 1.910.987 = 2.866.467 \text{ (КМ)}.$$

Приход од продаје за 2014. годину износио је 4.777.446 КМ, а процењени продајни потенцијал (-)1.910.987 КМ, што представља умањење од 40% у односу на претходну годину. Разлози наведеног умањења су климатски фактори и недостатак падавина. Менаџери хотела поседују посебне програме за одређивање временских прилика које представљају значајан сегмент пословања хотела, са утицајем на пословне перформансе. Остварени приход од продаје у 2015. години износио је 2.637.048 КМ, што значи да су остварене величине од планираних одступале за 249.419 КМ. Продајни циљ за 2016. годину:

$$\text{Продајни циљ (2016)} = 2.637.048 + 527.409 = 3.146.457 \text{ (КМ)}.$$

Приход од продаје за 2015. годину износио је 2.637.048 КМ, а процењени продајни потенцијал за 2016. годину је 527.409 КМ, што представља увећање од 20% у односу на 2015. годину. Разлог увећања јесу већ наведени климатски фактори који представљају основ пројекција продајног циља. Остварени приход 2016. године износи 3.292.593 КМ, а планирани приход је био 3.146.457 КМ, што указује да су остварене величине одступале од планираних за 146.136 КМ.

Један од најзначајнијих индикатора запослених је продуктивност продајног особља. Ово је индикатор помоћу ког акционар оцењује сва три нивоа менаџера хотела, а рачуна се на следећи начин (Farris et al, 2014):

$$\text{ППО} = \frac{\text{ТП}}{\text{П}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

-ППО- Продуктивност продајног особља;

ТП- Трошкови продаје;

П- Продаја.

Вредности неопходне за рачунање продуктивности продајног особља приказане су у табели 130.

Табела бр. 130 Продуктивност продајног особља – Апартхотела „Вучко“

Показатељ	Година		
	2014.	2015.	2016.
Трошкови запослених (КМ)	1.154.041	1.097.781	1.023.606
Приход од продаје (КМ)	4.777.446	2.637.048	3.292.593

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

$$\text{ППО} = \frac{1.154.041}{4.777.446} = 24\%$$

$$\text{ППО} = \frac{1.097.781}{2.637.048} = 53\%$$

$$\text{ППО} = \frac{1.023.606}{3.292.593} = 31\%$$

На основу трошкова запослених (накнада, бонуса, путовања и слично) може се закључити да менаџмент хотела има слабу контролу потрошње запослених. Тренд смањења трошкова запослених је у складу са смањењем прихода од продаје. Примери лоше контроле трошкова могу бити непотребна путовања ради сусрета са клијентима, пословне вечере, прецењивање вредности рада топ менаџера и слично. Да би се повећала продуктивност продајног особља, трошкови запослених треба да се смањују независно од тренда раста прихода од продаје. Систем квалитетног надзора и контроле омогућиће умањење наведених расхода који су превисоки за хотел, не умањујући квалитет рада запослених, са позитивним утицајем на пословне перформансе. С обзиром на висину расхода за финансирање запослених, и висину плата изнад просека у региону, поред основне накнаде (плате, компензације), запослени не примају бонусе или посебне стимулансе.

10.5.5. Индикатори перформанси маркетиншких комуникација

За сваки инструмент маркетиншких комуникација биће сагледани кључни индикатори перформанси које примењују менаџери апартхотела „Вучко“ у оквиру процеса планирања, руковођења и контроле. Први корак који представља неопходан услов примене индикатора перформанси маркетиншких комуникација јесу одређивање маркетиншког буџета и начин распоређивања средстава буџета на различите инструменте маркетиншког комуницирања (база података хотела „Вучко“). Приликом одређивања буџета за маркетиншке активности, менаџери хотела користе метод циљева и задатака, или у теорији познат као дедуктивни метод одређивања буџета. Дедуктивни метод представља један од најсавременијих начина одређивања буџета (Костић-Станковић, 2011). Да би одредили циљеве маркетиншких комуникација, а затим дефинисане циљеве разложили на конкретне

задатке и активности, менаџери хотела „Вучко“ спроводе различите врсте предистраживања као што су сагледавање карактеристика властитих услуга, затим сагледавање карактеристика услуга највећих конкурената, обрасце понашања конкурената, број конкурената, циљне кориснике и слично. С обзиром да детаљне квантитативне анализе менаџери хотела користе од 2015. године када су остварили пословни губитак, тачна расподела маркетиншког буџета за 2014. годину не постоји, иако је реч о значајним средствима издвојеним за маркетиншке активности. Према подацима из интерних извештаја буџет за маркетиншке активности у 2014. години износио је 100.000 КМ. Највећи део средстава утрошен је на различите видове оглашавања око 70% и мањи део на остале инструменте маркетиншких комуникација међу којима се највише издвајају средства за унапређење продаје (рекламни материјали, поклони, попусти и слично). Маркетиншки буџет за 2015. годину износио је 120.000 КМ, а за 2016. годину износио је 140.000 КМ. У табели 131 приказано је колико је средстава одвојено за сваки инструмент маркетиншког комуницирања (база података хотела „Вучко“).

Табела бр. 131 Маркетиншки буџет за 2015. и за 2016. годину – Апартохотел „Вучко“

Година	Оглашавање	Лична продаја	Унапређење продај	Тржишни односи с јавношћу	Директна маркетинг	КА услуге	КА цене	КА дистрибуције
2015.	46.000	12.000	30.000	/	12.000	/	/	20.000
2016.	41.000	16.000	35.000	15.000	8.000	/	/	25.000

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

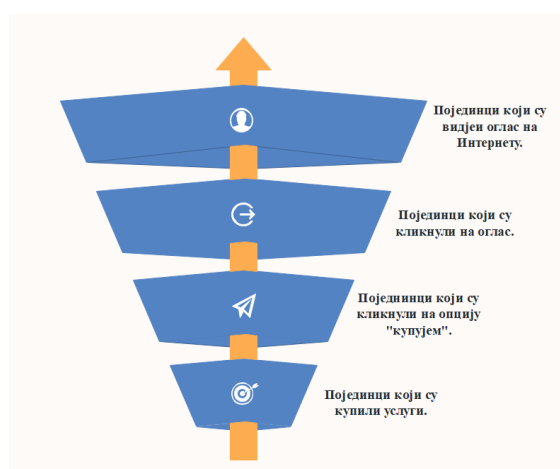
На основу података у табели 131 може се закључити да се структура средстава у 2016. години променила у односу на 2015. годину. За неке инструменте маркетиншких комуникација, вредности средстава су умањене (оглашавање и комуникацијске активности директног маркетинга), за неке активности буџет је увећан (унапређење продаје, лична продаја и комуникацијски аспекти дистрибуције), а за неке активности су средства буџета први пут издвојена (тржишни односи с јавношћу), такође постоје и оне активности за које се не издвајају буџетска средства.

10.5.6. Индикатори перформанси оглашавања

Насупрот традиционалном оглашавању које је било најзаступљенији начин комуникације са циљним групама и широм јавности у 2014. години, у 2015. и у 2016. години долази до значајнијих промена улагањем у дигитално оглашавање. Вредности средстава за овај инструмент маркетиншких комуникација умањен је 2016. године, када је износио 41.000 КМ, у односу на 2015. годину када је износио 46.000 КМ. Највећи део средстава уложен је за потребе креирања странице хотела (<http://aparthotelvucko.com/>) и Facebook и Instagram налога. Такође, као део садржаја странице снимљен је и кратак филм о хотелу. Реч

је о висококвалитетном краткометражном филму у коме су представљене интерне и екстерне карактеристике хотела. Поред дигиталног оглашавања, мањи део средстава уложен је у

традиционално оглашавање, тј. оглашавање путем радија (локални радио у време новодогошњих и божићних празника) као и оглашавање путем билборда (у главним градовима) на територији Босне и Херцеговине, Србије и Црне Горе, у периоду од 1. до 30. децембра 2015. и 2016. године. Трошкови наведених активности били су минимални и у 2015. години износили су 10% буџета, тј. 4.600 КМ, а у 2016. години вредност је смањена на 7% и трошкови су износили 5.870 КМ. Управо због минималног инвестирања у овај вид оглашавања, индикатори су изостављени. Метод за утврђивање ефеката активности дигиталног оглашавања је продајни левак (*sales funnel*) (слика 56) (Farris et al., 2014; Edelman 2010; Kotler et al., 2006).



Слика бр. 56 Продајни левак – Апартохотела „Вучко“

Извор: <http://www.istokpavlovic.com>

Продајни левак приказује број конверзија од када корисници посете сајт хотела „Вучко“ до тренутка када купе услугу хотела, као и број корисника исказан у процентима, за сваку конверзију приказану на слици 28. У табели 132 приказани су проценти конверзија за 2015. и 2016. годину којим се утврђују ефекти улагања у дигитално оглашавање хотела „Вучко“.

Табела бр. 132 Вредности левка продаје – Апартохотела „Вучко“

Година	Појединци који су видели оглас	Појединци који су кликнули на оглас	Појединци који су се задржали на сајту дуже од 10 s	Појединци који су кликнули на „купујем“	Појединци који су купили услугу хотела
2015.	100%	78%	41%	19%	12%
2016.	100%	82%	47%	21%	14%

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

Пракса показује да од 100% људи који су видели оглас на Интернету на крају се само њих 2% одлучи на куповину, што заправо означава да проценат конверзија износи само 2%. Стога, резултати у претходној табели приказују изузетан број конверзија, 12% у 2015. години и 14% у 2016. години. Наведени резултати утицали су на смањење традиционалних оглашавања и константно улагање у дигитално оглашавање.

10.5.7. Индикатори перформанси личне продаје

У савременом окружењу, које је презасићено различитим огласним порукама и маркетиншким активностима, лична продаја добија све више на значају (Костић-Станковић, 2011). Основни недостатак примене овог инструмента маркетиншког комуницирања јесте „некомпатибилност“ са врстом делатности, тј. зимским туризмом. Због екстерних услова корисници се ретко одлучују на путовање без претходно резервисаног смештаја, најчешће посредством туристичких агенција. Ипак, и поред наведеног ограничења, улагање у личну продају представља инвестицију хотела са значајним повратима. Када је у питању лична продаја, основни трошак хотела јесте улагање у едукацију запослених (различити курсеви продаје, курсеви пословних комуникација, курсеви страних језика и слично). Циљ едукација је продаја услуга хотела, без посредства туристичких агенција, што представља захтеван задатак, поготово у савременим условима пословања када је конкуренција све интензивнија. Такође, поред продаје, циљ едукација је побољшање квалитета услуга, с обзиром да у услужним делатностима запослени имају значајну улогу, тј. њихово знање и искуство, као и њихове вештине. У 2015. години у едукацију запослених уложено је 12.000 КМ, а 2016. године у едукацију запослених уложено је 16.000 КМ (интерни извори хотела „Вучко“). Ефекти активности личне продаје приказани су у табели 133, 134 и 135.

Табела бр. 133 Ефекти личне продаје 2014. година – Апархотела „Вучко“

Укупан број гостију хотела	Број гостију хотела без резервација	Број посета корисника заинтересованих за услугу хотела	Приход остварен од активности личне продаје
10.170	1.552	1.903	217.280 (КМ)

Извор: База података Апархотела „Вучко“

Табела бр. 134 Ефекти личне продаје 2015. године – Апархотела „Вучко“

Укупан број гостију хотела	Број гостију хотела без резервација	Број посета корисника заинтересованих за услугу хотела	Приход остварен од активности личне продаје
10.750	537	582	75.180 (КМ)

Извор: База података Апархотела „Вучко“

Табела бр. 135 Ефекти личне продаје 2016. године- Апархотела „Вучко“

Укупан број гостију хотела	Број гостију хотела без резервација	Број посета корисника заинтересованих за услугу хотела	Приход остварен од активности личне продаје
11.256	2.026	2.283	283.640 (КМ)

Извор: База података Апархотела „Вучко“

На основу приказаних резултата у табелама 132, 133 и 134, може се закључити да су ефекти унапређења продаје највећи у 2016. години, када су износили 283.640 КМ, а најмањи у 2015. години, када су износили 75.180 КМ. Разлог смањених прихода од активности личне продаје јесте смањење броја гостију као последица климатских фактора (недостатка падавина).

10.5.8. Индикатори перформанси унапређења продаје

Унапређење продаје, као инструмент маркетиншких комуникација, има за циљ стимулацију продаје услуга хотела „Вучко“, кроз поклон, рекламне материјале, рабате, попусте, купоне и слично, намењених постојећим и потенцијалним гостима хотела. Наведене активности имају краткорочне ефекте и повећавање продаје услуга на крају зимске сезоне. Менаџери хотела су одабрали купоне са попустом од 20%, као најефикаснији и најекономичнији инструмент у циљу стимулације продаје. У 2015. години пласирано је 5.000 купона са попустом од 20%. Половина купона (2.500) се односила на попуст у ресторану, а половина (2.500) на попуст у велнес центру хотела. У 2016. години пласирано је 6000 купона са попустом од 20%, а половина купона (3.000) се односила на попуст у ресторану, а друга половина (3.000) на попуст у велнес центру хотела. Купони су пласирани у периоду од 25. децембра до 20. јануара 2015. и 2016. године. Ефекти активности унапређења продаје су приказани у табели 136 (интерни извори хотела „Вучко“).

Табела бр. 136 Ефекти унапређења продаје – Апархотела „Вучко“

Година	Укупан број подељених купона	Број искоришћених купона по месецима			Број искоришћених купона	Постотак искоришћених купона
		Јан	Феб	Март		
2015.	5.000	Јан	Феб	Март	3.053	61%
		283	1.350	1.420		
2016.	6.000	Јан	Феб	Март	3.138	55%
		531	1.012	1.595		

Извор: База података Апархотела „Вучко“

На основу резултата приказаних у табели 136 може се закључити да је највећи број пласираних купона искоришћен у марту месецу, а најмања искоришћеност је била у јануару, што је и био циљ кампање стимулација продаје на крају сезоне, што је, такође, и последица временског периода пласирања купона. Постотак реализованих купона у 2015. години износи 61%, а у 2016. години стопа реализованих купона износи 55%. Наведено смањење постотка искоришћености купона није последица смањења искоришћених купона, јер је у 2016. години реализовано 3.138 купона, а у 2015. години је реализовано 3.053 купона, разлог смањења је број пласираних купона који се за 1.000 купона повећао у 2016. години у односу на 2015. годину. Пракса показује да је од 100% пласираних купона најчешће реализовано око 30%, што значи да су резултати наведене кампање хотела „Вучко“ изузетни (интерни извори хотела „Вучко“).

10.5.9. Индикатори перформанси тржишних односа с јавношћу

Тржишни односи с јавношћу били су потпуно изостављени у оквиру комуникације хотела са циљним групама и широм јавности. Први пут 2016. године менаџери хотела улажу у овај вид активности. У 2016. години у тржишне односе с јавношћу уложено је 15.000 КМ. Активности тржишних односа с јавношћу односиле су се на гостовања менаџера хотела у емисијама „С Јахорине са љубављу“, која је емитована на РТРС (Радио Телевизији Републике Српске), и „Јахоринској панорами“, емитованој на БН телевизији. Кроз наведене емисије менаџери хотела представљали су услуге хотела широј јавности у циљу едукације корисника, као и заштите имиџа хотела. Менаџери хотела обезбедили су простор у хотелу „Вучко“ за снимање емисија, као и смештај екипама које су снимале емисије. Основни параметар ефеката наведених активности је повећање броја гостију у 2016. години. Ограниченост података као и кратак временски период примене активности тржишних односа с јавношћу утицали су на ограниченост примене индикатора, анализа и корективних активности (интерни извори хотела „Вучко“).

10.5.10. Индикатори перформанси комуникацијске активности директног маркетинга

Комуникацијске активности директног маркетинга односе се на комуницирање са постојећим и потенцијалним корисницима хотела, искључиво на основу база података. Слањем порука менаџери хотела креирају специфичне понуде које су намењене појединачним корисницима с циљем да ће будући корисници реаговати на њих и одлучити се за куповину одређене услуге. Успешност примењених комуникацијских активности директног маркетинга заснива се на квалитетним базама података. Базе података требало би да представљају „електронски ормар за картотеку“ који треба да садржи листе имена, адреса, телефонских бројева, као и податке о животном стилу и трансакцијама постојећих и потенцијалних гостију хотела. С обзиром да базе података представљају основни предуслов наведених активности, у 2015. години трошкови база података износили су 12.000 КМ, а у 2016. години трошкови база података умањени су за 4.000 КМ и износили су 8.000 КМ. Наведени трошкови су последица куповине база података (спискова корисника). Због занемарљивих ефеката наведених активности, менаџери хотела су се одлучили на мања улагања у овај вид комуникације, те ће се тренд смањења средстава у ове активности наставити и у наредном периоду. Пракса показује да на 1.000 испоручених порука, 10 корисника се одлучи на куповину, док се у случају хотела на 1.000 испоручених порука, један

корисник одлучи на куповину. Стога, овакви резултати утицаће на потпуно умањење наведених активности у будућности (интерни извори хотела „Вучко“).

10.5.11. Индикатори перформанси услуге

При дефинисању понуде апартхотела „Вучко“ најпре се полази од користи која услуга који чини понуду хотела поседује у односу на услуге главних конкурената на тржишту које опслужује. Корисност услуге потрошачима се испоручује кроз посебне карактеристике које услуга хотела поседује и низ претпродајних и постпродајних активности, везаних за испоруку услуге. Реализација наведених активности везана је за трошкове који могу нарасти до нивоа који доводи у питање успешност пословања хотела, а све у циљу подизања квалитета услуге и задовољења потреба корисника. Управо из тих разлога компаније су заинтересоване за дефинисање комбинације елемената квалитета услуге која се испоручује корисницима уз прихватљиве трошкове, што се постиже уз примену индикатора услуге. У табели 137 приказана је економска вредност услуге хотела „Вучко“ за 2014, 2015. и 2016. годину.

Табела бр. 137 Економска вредност услуге – Апартхотела „Вучко“

Година	2014.	2015.	2016.
Економска вредност услуге (КМ)	70	75	77

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

Економска вредност услуге 2014. године износила је 70 КМ, 2015. Године износила је 75 КМ и 2016. године износила је 77 КМ. Тренд повећања економске вредности услуге је последица раста цена на целокупном тржишту (радне снаге, хране и пића, електричне енергије и других ресурса неопходних за пословање хотела).

Након одређивања економске вредности услуге, менаџери хотела анализирају позицију властите услуге у односу на главне конкуренте на тржишту. На тај начин менаџери одређују позицију хотела, тј. услуге које пружа хотел у односу на услуге конкурената. Такође, у оквиру процеса управљања компанијама менаџери примењују вредност високовредне марке. Иако не постоји јединствено квантитативно изражавање високовредне марке, она се, уважавајући став компаније *Cotton Inc*², најбоље може израчунати на следећи начин (Davis, 2007):

$$BVM = PPVM - PPKP [n.j.]$$

Где је:

- BVM – Вредност високовредне марке;
- PPVM – Просечна цена високовредне марке;
- PPKP – Просечна цена категорије производа.

Вредности неопходне за израчунавање наведеног индикатора приказане су у табели 138.

² www.cottoninc.com

Табела бр. 138 Просечне цене услуге

Године	2014.	2015.	2016.
Просечне цене хотела „Вучко“ (KM)	140	140	140
Просечне цене из категорије услуге (KM)	75	75	75

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

$$BBM = 140 - 70 = 70 \text{ (KM)}$$

Из наведеног индикатора произилази да апартохотел „Вучко“ остварује разлику од 70 KM, што представља одступање високовредне марке од уобичајених услуга из исте категорије. Квалитет услуге, као и низ других карактеристика и претпродајних и постпродајних активности хотела „Вучко“ утичу на стварање високовредне марке, чији је основни параметар цена изнад просека у грани. Наведени индикатор, такође, представља односе на тржишту, када је у питању квалитет услуге и конкурентност хотела (интерни извори хотела „Вучко“).

10.5.12. Индикатори перформанси цене

Узимајући у обзир осетљивост корисника на промену цене (*Jobber et al., 2006*), као и успешност пословања компаније која зависи од нивоа цене, менаџери хотела „Вучко“ користе различите индикаторе за одређивање цене. На нивоу цене услуге из угла менаџера хотела утиче низ фактора почевши од трошкова набавке помоћних материјала, опреме, радне снаге до мера економске политике, понашања конкурената, циљева и стратегија компанија, као и низа других фактора. Први и основни корак, када су у питању индикатори цене, јесте одређивање економске вредности услуге узимајући у обзир фиксне и варијабилне трошкове пословања хотела „Вучко“, што је приказано у табели 139. Фиксни трошкови представљају сталне и непроменљиве трошкове хотела, чија се вредност смањује са повећањем продаје услуга хотела. Насупрот фиксним трошковима варијабилни трошкови представљају променљиве вредности. За разлику од фиксних трошкова, варијабилни трошкови се повећавају заједно са јединичним волуменом продаје услуге (*Farris et al., 2014*).

Табела бр. 139 Цене услуге утврђене на фиксних и варијабилних трошкова Апартохотела „Вучко“

Показатељ	Година		
	2014.	2015.	2016.
Просечни фиксни трошкови (KM)	40	43	44
Просечни варијабилни трошкови (KM)	30	32	33
Цене услуге утврђене на основу фиксних и варијабилних трошкова (KM)	70	75	77

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

У табели 139 приказане су просечне цене, узимајући у обзир фиксне и варијабилне трошкове пружања услуге (по особи), не урачунавајући добит. Након одређивања цена на основу фиксних и варијабилних трошкова, одређују се просечне цене са очекиваном добити, што је приказано у табели 140.

Табела бр. 140 Просечне цене Апартхотела „Вучко“

Показатељ	Година		
	2014.	2015.	2016.
Цене услуге утврђене на основу фиксних и варијабилних трошкова (KM)	70	75	77
Очекивана добит (KM)	70	65	63
Просечне цене (KM)	140	140	140

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

Просечне цене услуга хотела „Вучко“ на бази полупансиона (шведски сто: доручак и вечера) износе 140 KM. Ово је најједноставнији метод одређивања цене, али при формирању цене, менаџери хотела узимају у обзир квалитет и карактеристике властитих услуга, понашање главних конкурената, ставове гостију и слично, те се цене различитих апартмана, у зависности од карактеристика апартмана, крећу у износу од 100 KM до 350 KM.

Једна од најтежих метода одређивања цене је одређивање премијске цене услуге, с обзиром на осетљивост корисника на цену, информисаност корисника, број конкурената и доступност различитим услугама. Потрошачи прихватају премијске цене за услуге високог квалитета, услуге које се разликују у односу на услуге које нуди конкуренција из исте категорије, услуге које испуњавају одређене психолошке потребе као што су припадање одређеној групи потрошача, статус, имиџ и слично, што управо нуди хотел „Вучко“. Стопа премијске цене је постотак за који продајна цена услуге премашује, или не успева достићи референтну вредност на тржишту, а рачуна се на следећи начин (*Farris et al., 2010*):

$$\text{ЦП} = \frac{\text{ЦМ} - \text{РЦ}}{\text{РЦ}} [\text{н.ј.}]$$

Где је:

- ЦП- ценовна премија
- ЦМ- Цена марке
- РЦ- референтна цена

За рачунање премијске цене неопходно је утврдити просечну цену услуге на тржишту из исте категорије услуга, а затим утврдити за колико је премијска цена компаније већа у односу на просечну цену и изразити те величине процентуално ради упоредивости.

$$\text{Ценовна премија} = \frac{140 - 75}{75} * 100 = 43,3\%.$$

Стопа премијске цене је 43,3%, што значи да премијска цена апартхотела „Вучко“ одступа за 43,3% од просечне тржишне цене, тј. цене конкурената. Такође, менаџери хотела морају

ускладити цену са низом интерних и екстерних фактора који имају утицај на ток пословања, па стога одређују и цену са попустом, поготово у летњим месецима. Снижена цена је разлика између почетне цене услуге и актуелне цене услуге, а рачуна се на следећи начин (*Farris et al., 2010*):

$$ССЦ = \frac{(ПЦ - АЦ)}{ПЦ} \times 100 \text{ [н.ј.]}$$

Где је:

- ССЦ – стопа снижене цене;
- ПЦ – почетна цена;
- АЦ – актуелна цена.

Просечне цене услуге са попустом у току летње сезоне износе 59 КМ, а просечне цене услуге током зимске сезоне износе 140 КМ. На основу наведених података, стопа снижене цене хотела „Вучко“ је:

$$ССЦ = \frac{140 - 59}{140} = 57,8 \%$$

Снижавањем цена менаџери хотела приступају обично у специфичним ситуацијама (када главни конкуренти снижавају цене, климатски фактори, интерни недостаци хотела и слично). Снижавање цена у летњој сезони је последица смањења трошкова и недостатка садржаја за развој летње сезоне, како у самом хотелу, тако и на планини (интерни извори хотела „Вучко“).

10.5.13. Индикатори перформанси дистрибуције

Дистрибуцијом хотел „Вучко“ успоставља везу са тржиштем и корисницима услуга. У оквиру дистрибутивних активности менаџери хотела ангажују посреднике. С обзиром да је реч о туристичкој делатности, продаја услуге путем туристичких агенција има највећи утицај на исходе пословања. Применом индикатора дистрибуције квантификује се доступност услуге и способност менаџера хотела да достави услуге постојећим и потенцијалним корисницима. Апартхотел „Вучко“ послује са 12 туристичких агенција од којих су четири интернационалног карактера. У 2015. години трошкови посредовања туристичких агенција износили су 15.000 КМ, тј. 3,5% од количине продатих услуга. У 2016. години трошкови посредовања туристичких агенција износили су 20.000 КМ, тј. такође 3,5% од количине продатих услуга. Такође, неопходно је навести да су трошкови посредовања туристичких агенција прихватљиви с обзиром да износе 3,5%, док се вредност услуге посредовања на тржишту креће од 4% до 6%.

Покривеност продајних места резултат је односа броја продајних места на којима се продаје одређена услуга и укупног броја продајних места на којима се продају услуге из категорије, што је приказано следећом формулом (*Farris et al., 2010*):

$$1 \text{ ППМ} = \frac{\text{БПМ}}{\text{УБПМ}} [1]$$

Где је:

- ППМ – покривеност продајних места;

- БПМ – број продајних места на којима се продаје услуга посматране компаније;
- УБПМ – укупан број продајних места на којима се продају услуге из категорије.

Вредности неопходне за рачунање наведених индикатора прикупљене су на основу интерних извештаја хотела и Завода за статистику БиХ. На основу података Завода за статистику РС (Републике Српске) и Завода за статистику ФБиХ (Федерације Босне и Херцеговине) на територији Босне и Херцеговине послује 18 туристичких агенција.

$$\text{ППМ} = \frac{12}{18} = 66,6\%.$$

Покривеност продајних места апартхотела „Вучко“ је 66%. С обзиром да нивои дистрибуције превазилазе половину тржишта, менаџери хотела могу задржати исте нивое дистрибуције и у будућем периоду, под условом да број туристичких агенција остаје непромењен. Такође, поред дистрибуције услуга хотела путем посредника (туристичких агенција), све више на значају добија дигитално оглашавање и продаја услуге путем *online* странице, која не захтева трошкове финансирања посредника и бележи изузетне резултате (интерни извори хотела „Вучко“).

10.6.Анализа перформанси примењених индикатора маркетиншких комуникација – Апартхотела „Вучко“

Процес примене индикатора перформанси започиње идентификацијом кључних индикатора, прикупљањем података, мерењем и, на крају, анализом добијених резултата. Када се утврде места одступања стварних од планираних величина, спроводе се корективне активности у циљу унапређења квалитета услуга, задовољства корисника и перформанси пословања. У табели 140 приказане су вредности кључних индикатора перформанси маркетиншких комуникација хотела „Вучко“. На основу прве групе финансијских индикатора може се закључити да је хотел остварио најлошије пословне резултате у 2015. години, када је остварио губитак од 537.605 КМ. Када се вредности укупних прихода од продаје и нето добити упореде са бројем гостију, тј. тржишним индикаторимама и индикаторима корисника у периоду од 2014. до 2016. године, може се закључити да лоши пословни резултати нису последица смањења и незадовољства гостију, јер се број гостију у посматраном периоду константно повећавао. Анализом низа интерних извештаја хотела и екстерних извештаја „ОЦ Јахорина“ утврђено је да су климатски фактори примарни разлог смањења прихода и остварења губитка. Поменута 2015. година означена је на планини као „зелена зима“, са само 15 дана скијашке сезоне, узимајући у обзир да на планини има у просеку 85 дана скијашке сезоне, забележени губитак је последица смањења дужине боравка (броја дана) и потрошње гостију хотела, што се заправо одразило као последица недостатка садржаја зимског туризма. У 2015. години хотел је имао инвестициона улагања у изградњи Б и Ц ламеле објекта, што је, такође, допринело повећању трошкова и оствареном губитку (интерни извори хотела „Вучко“).

На основу индикатора корисника, могуће је утврдити нивое задовољства или незадовољства клијената, лојалности клијената према посматраном хотелу и профитабилност клијената. На основу индикатора запослених, тј. броја запослених, просечних плата и укупних трошкова запослених, може се закључити следеће:

- Плате запослених хотела су изнад просека у региону, просечна плата износи 800 КМ;

- Запослени не добијају бонусе и друге подстицаје на профитној и непрофитној основи;
- Укупни трошкови запослених хотела су превисоки.

Превисоки трошкови запослених хотела, укључујући сва три нивоа менаџмента, имају значајан утицај на пословне перформансе. У периоду од 2014. до 2016. године трошкови запослених су опадали, тренд смањења трошкова запослених неопходно је наставити и у наредном периоду, независно од пословних прихода, што би се позитивно одразило на перформансе пословања. Систем квалитетног надзора и контроле омогућиће умањење расхода запослених који су превисоки за хотел, не умањујући квалитет рада запослених, јер не захтевају смањење плата, што би позитивно утицало на пословне перформансе.

Маркетиншки буџет се повећавао у периоду од 2014. до 2016. године у складу са циљевима хотела. Вредност средстава намењених различитим инструментима маркетиншких комуникација мењала се у складу са ефикасношћу различитих инструмената. У 2014. години, у недостатку детаљних квантитативних анализа, не постоји тачна евиденција колико је средстава уложено у различите инструменте маркетиншких комуникација. Највећи део средстава у том периоду уложен је у традиционално оглашавање, око 70% буџета, који је износио 100.000 КМ, а остатак средстава уложен је у друге инструменте маркетиншких комуникација. У 2015. години маркетиншки буџет повећан је на 120.000 КМ, а у 2016. години буџет је износио 140.000 КМ. Структура расподеле средстава буџета на различите инструменте маркетиншких комуникација приказана је у претходној табели. На основу података у табели 119 може се закључити да се структура средстава у 2016. години променила у односу на 2015. годину. За неке инструменте маркетиншких комуникација вредности средстава су умањене (оглашавање и комуникацијске активности директног маркетинга), за неке активности буџет је увећан (унапређење продаје, лична продаја и комуникацијски аспекти дистрибуције), а за неке активности су средства буџета први пут издвојена (тржишни односи с јавношћу), такође, постоје и оне активности за које се не издвајају буџетска средства.

У 2015. години менаџери хотела занемарују активности традиционалног оглашавања, а акценат стављају на дигитално оглашавање, тј. креирање *online* страница хотела. Вредност буџета за наведене активности умањена је у 2016. години, разлог умањења није неефикасност активности, на супрот томе резултати конверзија путем дигиталног оглашавања су у 2015. години износили 12%, у 2016. години су износили 14%, што представља изузетне резултате, узевши у обзир да пракса показује да стопа конверзије (куповине услуге) у просеку износи 7%. Буџет за активности личне продаје увећан је у 2016. години у односу на 2015. годину, разлог увећања јесу позитивни ефекти улагања у 2015. години. Додатна улагања у активности личне продаје односила су се на различите едукације запослених.

Активности личне продаје додатно добијају на значају јер омогућују развој двосмерних комуникација са клијентим и приступ информацијама које доприносе унапређењу квалитета услуга, а односе се на перцепције и искуства клијената о услугама посматраног хотела. Тренд позитивних ефеката активности личне продаје настављен је и у 2016. години, што показују и резултати приказани у табели 119. Унапређење продаје је још један инструмент маркетиншких комуникација за које је извршено повећање буџета. Циљ активности унапређења продаје јесте стимулација продаје услуга на крају зимске сезоне (март месец).

Табела бр. 141 Индикатори перформанси маркетиншких комуникација- Апартохотела „Вучко“

Индикатори перформанси	2014.	2015.	2016.
Приход од продаје (КМ)	4.777.446	2.637.048	3.292.593
Укупни трошкови (КМ)	4.705.432	3.174.653	3.166.194
Нето добит (КМ)	70.014	- 537.605	126.399
Поврат од продаје (РОС) (КМ)	1,4%	/	3,8%
ЕБИТАД (КМ)	323.916	-271.981	330.307
Маркетиншка потрошња (КМ)	2,09%	4,55%	4,2%
Поврат на маркетиншке инвестиције (РОМИ) (КМ)	1.910.978	1.133.930	1.547.518
Релативни тржишни удео (по јединици корисника)	17%	20%	19%
Тржишни раст	/	5,7%	4,7%
Број гостију	10.170	10.900	11.256
Профитабилност корисника (КМ)	435.000	375.000	450.000
Стопа задржавања корисника	/	7%	3%
Продајни циљ (КМ)	/	2.866.467	3.146.457
Нето промотер скор	/	/	65%
Трошкови запослених (КМ)	1.154.041	1.097.781	1.023.606
Продуктивност продајног особља	24%	53%	31%
Трошкови оглашавања (КМ)	/	46.000	41.000
Број конверзија (корисника који су купили услугу хотела путем <i>online</i> страница)	/	12%	14%
Трошкови личне продаје	/	12.000	16.000
Број гостију хотела без резервације	1.522	537	2.026
Приход од активности личне продаје (КМ)	217.280	75.180	283.640
Трошкови унапређења продаје (КМ)	/	30.000	35.000
Број остварених купона	/	3.053	3.138
Процент остварених купона	/	61%	55%
Трошкови тржишних односа с јавношћу (КМ)	/	/	15.000
Трошкови комуникацијских активности директног маркетинга (КМ)	/	12.000	8.000
Трошкови комуникацијских активности дистрибуције (КМ)	/	20.000	25.000
Покривеност продајних места	/	66,6%	66,6%

Извор: База података Апартохотела „Вучко“

Планирани циљеви унапређења продаје су и реализовани, а то потврђују вредности приказане у табели 26. тј. највећи број корисника искористио је купоне хотела у

марту месецу, постотак искоришћених купона је преко 50%, што опет, када упоредимо са просеком у пракси, показује успех наведених маркетиншких активности. Тржишни односи с јавношћу као инструмент маркетиншких комуникација, и начин комуницирања с циљним групама и широм јавности, менаџери хотела почињу да примењују 2016. године, када је издвојено 15.000 КМ, а основни репер ефикасности активности овог инструмента је повећање броја гостију. Средства намењена за активности директног маркетинга умањена су у 2015. години у односу на 2016. годину. Разлози умањења буџета за наведене активности јесу занемарљиви резултати и високи трошкови. Стога, тренд умањења буџета за комуникацијске активности директног маркетинга биће настављен и у будућности. Буџет за комуникацијске аспекте дистрибуције је увећан у 2016. години, у односу на 2015. годину, циљ повећања јесте већа доступност услуга корисницима кроз сарадњу са туристичким агенцијама. Трошкови наведених активности су прихватљиви, уз остварење позитивних ефеката, а основни репер успеха јесте повећање броја гостију у 2016. години и повећање нето добити. Ефикасност управљачких одлука базирана на системима за мерење перформанси приказана је кроз приходе које хотел остварује (табели 142).

Табела бр. 142 Индикатори перформанси маркетиншких комуникација Апартхотела „Вучко“

Година	2014.	2015.	2016.	2017.
Приход од продаје услуге	580.000	500.000	600.000	770.000
Број гостију	10.170	10.900	11.256	12.200

Извор: База података Апартхотела „Вучко“

На основу основних индикатора пословања прихода од продаје услуга и броја гостију закључује се да је хотел забележио најбоље резултате у 2017. години. На примеру хотела „Вучко“ може се доказати да је континуирана примена индикатора перформанси маркетиншких комуникација представљала један од кључних процеса, на основу чега је било могуће идентификовати проблеме, спроводити корективне акције у циљу унапређења услуга и перформанси пословања. Постојећа унапређења задовољила су две стране. С једне стране то су корисници услуга апартхотела „Вучко“, а са друге стране то су менаџери и акционари апартхотела „Вучко“. Стално унапређење квалитета услуга користи гостима хотела јер утиче на задовољавање њихових потреба на најефикаснији и најекономичнији начин, али и самом хотелу, јер задовољство и лојалност корисника представља основ конкурентности хотела и остварења супериорних перформанси пословања.

11. ЗАКЉУЧАК

Ефекти примене квантитативних анализа и могућност исказивања резултата одређених пословних процеса у бројкама су изузетни. *Вилијам Томсон* на Харвардском предавању 1894. године је навео када неку појаву исказемо квантитативно тек тада знамо нешто о њој. У савременом пословном окружењу не поставља се питање да ли треба нешто мерити, већ шта мерити и колико често мерити. Значај имплементације система за мерење перформанси исказан је увек, како у нормалним тржишним условима тако и у ситуацијама тектонских поремећаја тржишта као што је COVID-19. Кључно питање и у доба пандемије COVID-19 је које индикаторе мерити. Резултати релевантних истраживања показују да су кључне области пословања које треба мерити дигитално оглашавање и метрике које се односе на кориснике. Константним напорима усмереним на развој модела и стратегије за унапређење услуга, базираним на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација, уз свеобухватно разматрање околности пословања, може се обезбедити опстанак и развој компанија.

Примена индикатора перформанси маркетиншких комуникација, уз технике намењене праћењу успешности комуникацијских активности, прерасла је у један важан управљачки инструменат који користе менаџери компанија. Кључне управљачке одлуке, процеси контроле и унапређења у оквиру организација, заснивају се на примени индикатора перформанси. Ефекти унапређења услуга који су примарни не само за развој компанија на тржишту, него првобитно за опстанак компанија на тржишту исказују се кроз остварене перформансе пословања. Неопходно је да се системи за примену индикатора перформанси базирају на подједнакој имплементацији финансијских и нефинансијских индикатора, да су повезани са циљевима и стратегијама компанија. Иако светске компаније примењују различите индикаторе у оквиру процеса планирања, руковођења и контроле пословања у домаћим компанијама то још увек није случај. Тренд примене индикатора перформанси биће прихваћен и у домаћим компанијама као импертив савременог пословног окружења, са значајним утицајем на конкурентност компанија, како на домаћем, тако и међународном тржишту, као и на остварење супериорних пословних перформанси. Из представљеног проблема истраживања проистекао је предмет истраживања ове докторске дисертације: идентификација кључних индикатора перформанси у услужним компанијама, утврђивање ефикасности система за мерење перформанси у погледу унапређења услуга и унапређења пословних исхода и развој пословних стратегија на бази резултата система за мерење перформанси. С обзиром на наведено, у раду су приказане термилошке одреднице, типологија индикатора, начин примене (мерења) индикатора перформанси (организационих и оперативних), анализа резултата, стратегије унапређења услуга базиране на мерењу индикатора перформанси маркетиншких комуникација и фактори пословног окружења који утичу на системе за мерење индикатора.

Истраживањем су обухваћене и постпродајне услуге. Један од кључних разлога увођења постпродајних услуга јесте свакако „постпродајна економија“, и чињеницу да се део профита компанија остварује пласирањем постпродајних услуга. Приказан је и модел за мерење постпродајних услуга (*SERVQUAL*).

У току израде докторске дисертације, коришћен је већи број научних метода истраживања. Применом научних метода као што су: прикупљање, систематизација, класификација, дедукција, анализа и упоређивање, приказани су научни резултати из области

примене индикатора перформанси и стратегија унапређења услуге. Техника анкетирања кориштена је у циљу испитивања и утврђивања нивоа примене индикатора у реалном систему и њиховог утицаја на перформансе пословања. У завршној фази истраживања применом методе студије случаја, на конкретном примеру из праксе проверена је ефикасност примене индикатора перформанси и утицаја на унапређење квалитета услуге и остварења профита. Такође, важно је навести да се применом различитих индикатора перформанси маркетиншких комуникација не постижу подједнаки ефекти при унапређењу услуге и перформанси пословања, али је њихова примена неопходна ради формирања једне целокупне слике о тренутним позицијама компаније и ради одређивања будућих праваца деловања. Анализом добијених података у процесу истраживања, приказани су резултати на бази којих се формирају коначни ставови о постављеним хипотезама (њихово потврђивање или одбацавање).

Успешност компанија заснива се на константним унапређењима и побољшањима пословних процеса. Да би унапређења била могућа, компаније најпре морају да утврде тренутне позиције применом различитих индикатора перформанси (квантитативних и квалитативних анализа), а затим да одреде правце деловања у будућности. Применом различитих индикатора перформанси се омогућује висок ниво поузданости и конзистентности у оквиру процеса одлучивања и контроле пословања. С обзиром да незаменљив извор конкурентности компанија у савременом пословном окружењу представља начин комуникације са циљним групама и широм јавности, примена индикатора перформанси маркетиншких комуникација, којом се утврђује ефикасност различитих комуникацијских активности, представља један од најважнијих елемената при креирању успешних пословних стратегија. Применом индикатора перформанси маркетиншких комуникација утврђује се ниво одступања планираних од остварених пословних резултата, као и места за унапређење пословних процеса. Унапређења се најчешће врше на два начина: у случају мањих корекција, унапређења се врше постепено или у случају значајних одступања, неопходно је спроводити радикалне промене, тј. реинжењеринг услужног процеса. Наведена унапређења одразиће се на задовољство и лојалност корисника, а самим тим и на перформансе пословања. Такође, унапређења је неопходно константно спроводити, чак и у случајевима када су резултати мерења усклађени са планирним вредностима, јер корисници стално имају нека нова очекивања која је могуће остварити применом наведеног приступа. Анализом примарних података истраживања (анкетирањем и методом студије случаја) утврђено је да примена индикатора перформанси организационих и оперативних утиче на унапређење услуга и перформанси пословања, чиме је општа хипотеза истраживања (Примена система за мерење перформанси повезана је са унапређење пословних исхода у компањама) потврђена.

Анализом примарних података истраживања, утврђено је да примена финансијских индикатора не утиче на унапређење услуга, чиме се посебна хипотеза бр. 1 (Примена финансијских индикатора повезана је са унапређењем перформанси пословања) одбацује. Финансијски индикатори представљају целокупну финансијску ефикасност и ефикасност различитих управљачких акција, не указујући на чињеницу у који сегменти пословања је неопходно унапређивати. Финансијски индикатори представљају стандардне пословне извештаје, који представљају слику целокупне финансијске успешности/неуспешности компаније, а најчешће се користе у случају интерних и екстерних ревизија, а све у циљу сагледавања успешности и исправности пословања.

Конкурентност компанија представља један од најважнијих сегмената тржишне привреде, због чега примена тржишних индикатора перформанси, којима се утврђује ниво конкурентности компанија, све више добија на значају. Применом тржишних индикатора

перформанси, менаџери компанија могу сагледати: положај компаније у односу на главне конкуренте, властите недостатке и могућа унапређења услуге. Супериорна позиција компаније остварује се кроз диференцирање властите понуде у односу на конкуренцију и задовољавање потреба корисника на најефикаснији и најекономичнији начин, дизајнирајући заштићену тржишну нишу. Анализом примарних података истраживања, утврђено је да примена тржишних индикатора перформанси утиче на унапређење услуга и перформансе пословања, на основу чега је посебна хипотеза бр. 2 (Примена тржишних индикатора перформанси повезана је са унапређењем перформанси пословања) потврђена.

Савремене компаније у срж процеса пословања стављају кориснике и задовољавање њихових потреба уз остварење профита, што је примарни циљ пословања свих профитно оријентисаних компанија. С обзиром на наведено, компаније примењују индикаторе задовољства корисника и индикаторе профитабилности корисника. Анализе индикатора корисника базирају се на интеграцији података индикатора задовољства и индикатора профитабилности корисника. На основу примене индикатора перформанси корисника, менаџери компанија су у могућности да сагледају потребе и жеље корисника, нивое задовољства и незадовољства корисника испорученим услугама, као и лојалност и профитабилност корисника. На основу резултата наведених квантитативних анализа, менаџери компанија врше могућа унапређења услуга, креирају потпуно нове услуге, поштујући правила рентабилности и на тај начин позитивно утичу на перформансе пословања. Анализом података у оквиру истраживања утврђено је да примена индикатора перформанси корисника утиче на унапређење услуга што се одражава на приходе компанија, чиме је посебна хипотеза бр. 3 (Примена индикатора корисника повезана је са унапређењем перформансе пословања) потврђена.

Кључно питање у оквиру пословања компанија је управљање људским ресурсима. Запослени у компанијама треба да буду едуковани, информисани, мотивисани и на тај начин треба да остварују значајан утицај на увођење и примену нових пословних концепата у циљу унапређења услуга и перформанси пословања. Применом индикатора перформанси запослених, утврђује се ефективност и ефикасност запослених. На основу резултата наведених квантитативних анализа, врховни менаџери одређују профитне и непрофитне подстицаје у циљу мотивације запослених у компанији. С обзиром на наведене подстицаје, запослени постају све ефикаснији, исказују све већу заинтересованост за успешну имплементацију савремених пословних концепата који ће се одразити на унапређење услужног процеса и перформансе пословања. На основу примарних података истраживања, утврђено је да примена индикатора перформанси запослених утиче на унапређење услуга и перформансе пословања, чиме је посебна хипотеза бр. 4 (Примена индикатора запослених повезана је са унапређењем перформанси пословања) потврђена.

Оглашавање представљено као масован облик комуникације с циљним групама и широм јавности у циљу представљања услуга и унапређења перформанси пословања је основ маркетиншких комуникација на домаћем тржишту (тржиште Босне и Херцеговине). Оглашавање представља један од најскупљих инструмената маркетиншких комуникација, због чега су менаџери заинтересовани за утврђивање продуктивности и трошкова његове примене. У пракси се користе две групе индикатора перформанси оглашавања, а то су медијски индикатори (традиционални индикатори) и *Web* индикатори (савремени индикатори). Анализом примарних података истраживања утврђено је да примена индикатора перформанси утиче на унапређење услуга и перформансе пословања, чиме је посебна хипотеза бр. 5 (Примена индикатора оглашавања је повезана са унапређењем перформанси пословања) потврђена.

Унапређење продаје као инструмент маркетиншких комуникација све више добија на значају, узевши у обзир да представља навођење корисника на куповину применом различитих профитних и непрофитних подстицаја, са ефектима на перформансе пословања.

Ефекти активности унапређења продаје су краткорочни и најчешће се користе у периодима када су одређене услуге мање атрактивне како би се стимулисала њихова продаја. Активности унапређења продаје стварају додатне трошкове компанијама, због чега су менаџери заинтересовани за мерење ефикасности посматраног инструмента маркетиншких комуникација. Анализом примарних података истраживања, утврђено је да примена индикатора перформанси унапређења продаје утиче на перформансе пословања, чиме је посебна хипотеза бр. 6 (Примена индикатора унапређења продаје је повезана са унапређењем перформанси пословања) потврђена.

Лична продаја као инструмент маркетиншких комуникација представља личну интеракцију између представника конкретне организације и корисника услуга. Управо због тога, лична продаја представља један од најзначајнијих инструмената у функцији унапређења услуге, с обзиром на директан контакт са корисницима и упознавање њихових потреба и жеља, као и задовољство и незадовољство у погледу пружања услуга, са значајним утицајем на унапређење квалитета услуге. Анализом примарних података (анкетирањем) утврђено је да примена индикатора личне продаје не утиче на унапређење услуга и перформансе пословања. Разлози наведених резултата анкетирања јесу високи трошкови улагања у активности личне продаје и недостатак финансијских ресурса компанија, који онемогућава примену наведеног инструмента, а самим тим и утврђивање ефеката примене истог. Анализом примарних података истраживања из студије случаја (компанија која је предмет студије случаја улаже значајне финансијске ресурсе у активности личне продаје), утврђено је да примена индикатора перформанси личне продаје утиче на унапређење услуга и перформансе пословања, чиме је посебна хипотеза бр. 7 (Примена индикатора личне продаје повезана је са унапређењем перформанси пословања) потврђена.

Комуникацијске активности директног маркетинга представљају инструмент маркетиншких комуникација који је базиран на примени корисничких досијеа сачуваних у базама података. Предност директног маркетинга је у коришћењу база података и стављању фокуса на индивидуалне кориснике. Лично обраћање корисницима омогућава унапређење услуге и прилагођавање потребама индивидуалних корисника, са значајним утицајем на перформансе пословања. Анализом резултата анкете утврђено је да примена индикатора перформанси директног маркетинга утиче на унапређење услуга и перформансе пословања. Анализом података из студије случаја утврђено је да активности директног маркетинга немају утицај на унапређење услуга и перформанси пословања чиме је посебна хипотеза бр. 8 (Примена индикатора комуникацијских активности директног маркетинга повезана је са унапређењем перформанси пословања) потврђена. Ефективност комуникацијских активности директног маркетинга условљена је низом интерних и екстерних фактора (циљном групом, квалитетом података о корисницима, финансијским ресурсима, применом савремених технологија) и разликује се од компаније до компаније, независно од врсте делатности.

Тржишни односи с јавношћу спадају у групу савремених инструмената маркетиншких комуникација, који све више добијају на значају у окружењу презасићеном различитим огласним порукама. Главни циљ тржишних односа с јавношћу је едукација потенцијалних корисника, а њихова ефикасност се утврђује применом одговарајућих индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу. Анализом примарних података истраживања, утврђено је да примена индикатора тржишних односа с јавношћу не утиче на унапређење квалитета услуге и перформансе пословања, чиме се посебна хипотеза бр. 9

(Примена индикатора тржишних односа с јавношћу је повезана са унапређењем перформансе пословања) одбацује. Недовољна примена активности тржишних односа с јавношћу представља примарно ограничење ефикасности истог и утицаја на унапређење услуга и перформансе пословања.

Примена индикатора комуникацијских аспеката услуге, цене и дистрибуције и продаје у посматраним хотелима најчешће се базира на стандардизованим квантитативним показатељима, којима се утврђује профитабилност одређених услуга компаније, методе формирања цене услуге, као и заступљеност на тржишту. Анализом примарних података из анкетног упитника, утврђено је да примена индикатора услуге не утиче на унапређење услуга и перформансе пословања, док примена индикатора цене и дистрибуције и продаје утиче на унапређење услуга и перформанси пословања. Разлог неефикасности индикатора услуге у погледу унапређења услуга и перформанси пословања резултат је примене традиционалних метрика у компанијама које су се односе искључиво на финансијску ефикасност, као и субјективним проценама менаџера у недостатку аналитичких вештина када су у питању метрике услуге. Анализом података из студије случаја утврђено је да примена савремених индикатора услуге, цене и дистрибуције и продаје, прилагођених околностима пословања, утиче на унапређење услуга и перформансе пословања, чиме је посебна хипотеза бр. 10 (Примена индикатора услуге, цене и дистрибуције и продаје повезана је са унапређење перформанси пословања) потврђена.

Резултати истраживања ове докторске дисертације доказали су да примена организационих и оперативних индикатора перформанси утиче на унапређење квалитета услуга што се исказује кроз унапређење пословних перформанси. Наведене резултате потврђује и релевантна литература у области система за мерење перформанси, како у самој хотелској индустрији тако и у другим индустријама (Zigan, Zeglat, 2010; Fatima, Elbanna, 2020; Pnevmatikoudi, Stavrinoudic, 2016; Sainaghi, Phillips, Corti, 2013; Pingitore, Seldin, Walker, 2010) Radygina, Oshkordina 2020; Magnini 2020).

У оквиру резултата посматраног истраживања уочено је да се менаџери хотела, који послују у зимским туристичким дестинацијама Босне и Херцеговине, у највећој мери ослањају на финансијске индикаторе, али да је присутна и примена одређених нефинансијских индикатора. Наведени резултати указују да је процес редизајнирања традиционалних система за мерење перформанси у домаћим компанијама почео. Иако се још увек ослањају у највећој мери на финансијске индикаторе, ставови менаџера посматраних хотела о корисности организационих и оперативних индикатора перформанси су другачији. Менаџери хотела су свесни значаја имплементације организационих и оперативних индикатора и оцењују их као корисне у процесу управљања хотелима. Релевантна истраживања указују да системи за мерење индикатора перформанси уклањају „кратковидост“ менаџера приликом доношења управљачких одлука (Sainaghi, Phillips, Corti, 2013). У оквиру истраживања је такође утврђено да за поједине групе индикатора (индикаторе оглашавања, индикаторе унапређења продаје, индикатора тржишних односа с јавношћу и индикатора комуникацијских аспеката директног маркетинга), постоји позитивна корелација између ставова менаџера о њиховој корисности и нивоа њихове примене. Ставови менаџера повезани су са аналитичким вештинама менаџера о одређеним групама индикатора, што условљава и нивое њихове примене. Наведено потврђује и релевантна литература која указује да је неопходно развијати аналитичке вештине за поједина подручја пословања као што је маркетинг, чиме би се повећали и нивои имплементације одређених индикатора перформанси који показују ефекте пословног деловања посматране области (Sainaghi, Phillips, Corti, 2013;

Wadong et al., 2010). У оквиру докторске дисертације је дефинисан модела за унапређење услуга, базиран на примени организационих и оперативних индикатора перформанси.

На основу анализе резултата мерења посматраних индикатора перформанси дефинисане су стратегије унапређења услуге.

У оквиру овог истраживања уочене су могућности даљег унапређења и развоја:

- Увођење нових организационих и оперативних индикатора перформанси, у складу са будућим токовима пословања;
- Математичко моделовање предложеног модела;
- Анализа синергетског утицаја интерног и екстерног окружења на избор и примену индикатора перформанси маркетиншких комуникација;
- Примена индикатора перформанси у ситуацијама када су перформансе пословања конфликтне, уместо да се синергетски појачавају, при чему је процес планирања, одлучивања и контроле значајно отежан;
- Оптимизација броја индикатора перформанси маркетиншких комуникација који се користе у процесу планирања, руковођења и контроле пословања. Циљ оптимизације је омогућивање ефикаснијег управљања применом мањег броја индикатора, односно управљачких ресурса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abraham, M., Crawford, J., Carter, D., Mazotta, F. (2000). Management decisions for effective ISO 9000 accreditation. *Management Decision*. 38(3).pp. 182-193.
2. Ambler, T. (2000). Marketing metrics. *Business Strategy Review*. 11(2). pp. 59-6.
3. Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line*, 2nd edition. London: FT Prentice Hall.
4. Andrews, J. C., Shimp, T. A. (2017). *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. Cengage Learning.
5. Armstrong, G., Philip, K. (2005). Klasifikacija kupaca prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti. *Marketing*. New Jersey.
6. Armstrong, G., Kotler, P., Opresnik, M. O. (2017). *Marketing: An Introduction*. Boston: Pearson.
7. Asare, K. A., Brashear, T. G., Yung, J., Kang, J. (2013). The relationship between supplier development and firm performance: the mediating role of marketing process improvement. *Journal of Business, Industrial Marketing*. 28. (6). pp. 523-532.
8. Baines, P., Fill, C., Page, K. (2013). *Essentials of marketing*: Oxford University Press.
9. Balcerzak, A. P., Pietrzak, M. B. (2016). Quality of institutions for knowledge based economy within new institutional economics framework. Multiple criteria decision analysis for European countries in the years 2000-2013. *Economics, Sociology*, 9(4). pp.66-81.
10. Balcerzak, A. P., Klietnik, T., Streimikiene, D., Smrcka, L. (2017). Nonparametric approach to measuring the efficiency of banking sectors in European Union countries. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(7). pp. 51-70.
11. Beamon, B.M. (1998). Supply chain and analysis models and methods, *International Journal of Production Economics*. 55 (3). pp. 281-294.
12. Bendle, N. T., Farris, P. W., Pfeifer P.E., Reibstein, D. J. (2016) *Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance* Published by Pearson Education, Inc. Publishing as Pearson Upper Saddle River, New Jersey.
13. Bennett, R. (2003). *International Marketing: Strategy Planning, Market, Implementation*. Kogan Page. London.
14. Berger, W., (2003). Customer Lifetime Value Determination and Strategic Implications for a Cruise-Ship Line. *Data base Marketing and Customer Strategy Management*. 11 (1). pp. 40-52.
15. Best, R. J. (2013). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Upper Saddle River, NY: Person Education.
16. Biazzo, S., Garengo, P. (2012). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. Springer.
17. Bitner, J. M., Faranda, J. T., Hubbert, R. A., Zeithmal, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*. 8. (3). pp. 193-205.
18. Booms, B.H., Bitner, M.J. (1981). Marketing strategies and organisation structures for service firms, in *Marketing of Services*. J. Donnelly and W.R. George (eds). American Marketing Association.

19. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations, Production Management*, 20(7). pp. 754-771.
20. Bourne, M., Neely, A., Mills, J., Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review, *Int. J. Business Performance Management*. 5 (1). pp.1-23.
21. Buckingham, R. (2011). *Customer Once, Client Forever*. Washington: Kiplinger Books.
22. Burman, B., Biswas, A. (2004). Reference prices in retail advertisements: Moderating effects of market price dispersion and need for cognition on consumer value perception and shopping intention. *Journal of Product, Brand Management*. 13. pp. 379–389.
23. Cannon, H. M., Smith, J. A., Williams, D. L. (2007). A Data-Overlay Approach to Synthesizing Single-Source Data. *Journal of Advertising*. 36 (4). pp. 7-18.
24. Caywood, L. 1997. *The Handbook of Strategic Public Relations, Integrated Communication*. McGraw-Hill. New York.
25. Chaffey, D., Smith, P.R. (2013). *Emarketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing*. (4th ed.) London: Taylor, Francis.
26. Christodulides, G., de Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: a literature review. *International Journal of Research in Marketing*. 52 (1). pp. 43-66.
27. Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J.F., Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), pp. 1101-1116.
28. Coram, J. P., Mock, J. T., Monroe, S. G. (2011). Financia analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-fiancial performance indicators. *The British Accounting Review*. 43. (2). pp. 87-101.
29. Craig-Smith N. (1989). The case study: a vital yet misunderstood method for management. In Mansfield R (ed.) *Frontiers of Management*. Routledge and Kegan Paul: London.
30. Dabholkar, P. A., Shepherd, D. C., Thorpe, I. D. (2000). A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Reatiling*. 76 (2). pp. 139-173.
31. Dai, X., T. Kuosmanen. (2014). Best-practice benchmarking using clustering methods: Application to energy regulation. *Omega*. 42 (1). pp. 179–188.
32. Darke, P. R., Chung, C. M. Y. (2005). Effects of pricing and promotion on consumer perceptions: It depends on how you frame it. *Journal of Retailing*. 81. pp. 35–47.
33. Davis, J.A. (2007). *Measuring marketing: 103 Metrics Every Marketer Needs*, London.
34. Davis, J.A. (2013). *Measuring marketing: 110 Metrics Every Marketer Needs*. Wiley, Second Ed.
35. De Toni, A., Tonchia, S. (2001). Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures, *International. Journal of Operations, Production Management*. 21 (1-2),pp. 46-71.
36. De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business Strategy Series*. 8 (3). pp. 179-185.

37. Delahaye, P.,K. (2007). *Measuring Public Relationships*. KD Paine, Parners Berlin. New Hampshire.
38. Dessler, G. (2004). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
39. Dixon, M., Freeman, K., Toman, N. (2012). Stop Trying Delight Your Customers. *Harvard Bussines Review*. 88.(7/8). pp. 116-122.
40. Dolan, R. J., Hermann, S. (2012). *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York.
41. Doye , P. (2007). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholders Value Chicest*. John Wiley.
42. Dreyfus, H. (2007). The Return of the Myth of the Mental. *Inquiry*. 50. pp. 352 -356.
43. Dunmore, M. (2002). *Inside-Out Marketing. How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page.
44. E. Schultz, D. and P. Block, M. (2014). Sales promotion influencing consumer brand preferences/purchases. *Journal of Consumer Marketing*. 31 (3) pp. 212-217.
45. Edelma, D. C. (2010). *Branding in the Digital Age You're Spending Your Money in All the Wrong Places*. Harward Business Review.
46. Engel, J., Warsgaw, M., Kinnear, T. (1994). *Promotional Strategy*. .IRWIN. Hoomewood.
47. Fabozzi, J, F., Peterson, P. P. (2003). *Financial Managementa, Analiyses*. John Wiley, Sons.
48. Farris, P. W., Neil, T. B., Pfeifer P.E., Reibstein, D. J. (2014). *Marketinške metrie. Mata statut*. Zagreb.
49. Bendle, N.T., Farris, P.W., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2005). *Key Marketing Metrics. The 50 + metrics every manager needs to know*. Wharton School Publishing.
50. Fatima, T., Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: past,present and future, in: *International Journal of Hospitality Management*, 91, pp.102-656.
51. Fill, C., Turnbull, S. L. (2016). *Marketing communications: brands, experiences and participation*. (7th ed.) Pearson.
52. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*, London, CIMA.
53. Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. (2007). *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*, SpringerVerlag Berlin Heidelberg, Germany.
54. Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X. (2010). The Role og Performace Measurment System in Strategy Formulation Processes. *Long Range Planning*. 43 (4). pp. 477-497.
55. Goldsmith, Ronald E., Leisa R. Flynn, Ronald A.,Clark. (2014). The Etiology of the Frugal Consumer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21,nean perspective. *Brand Management*. 18 (4/5). pp. 175-184.
56. Groen, Bianca A.C., Wouters, Marc J.F., Wilderom, Celeste P.M. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*. 23 (2). pp. 120–141.
57. Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing*, John Wiley, Sons.

58. Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*. 18 (4). pp. 36-44.
59. Gummesson, E. (2008). Extending the Service-Dominant Logic: from Customer Centricity to Balanced Centricity. *Journal of Academy of the Marketing Science*. 36 (1). pp. 15-17.
60. Gupta, S., Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*. 25 (6). pp. 718-739.
61. Gupta, T. S., Rego, L. L. (2005). Customer Satisfaction Cash Flow and Shareholders Value, *Journal of Marketing*. 69 (3). pp. 115-130.
62. Hackley, C. (2005). *Advertising and Promotion: Communicating Brands*, London: SAGE Publications.
63. Hall, M. (2011). Do Comprehensive Performance Measurement Systems Help or Hinder Managers' Mental Model Development? *Management Accounting Research*. 22. pp. 68-83.
64. Hansen, E.G., Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures, in: *Journal of Business Ethics*. 133 (2). pp. 193-221.
65. Hardesty, D. M., Bearden, W. O. (2003). Consumer Evaluations of Different Promotion Types and Price Presentations: The Moderating Role of Promotional benefit level. 79 (1). pp. 17–25.
66. Hopkison, N., Dicknes, P. (2003). Analysis of Rapid Manufacturing—Using Layer Manufacturing Processes for Production. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part C: Journal of Mechanical Engineering Science*. 217 (1). 31-39.
67. Huang, Y., Singh, P. V., Ghose, A. (2015). A Structural Model of Employee Behavioral Dynamics in Enterprise Social Media. *Managementa Scient*. 61 (12). pp.1-21.
68. Jackson, S. (2016). *Cult of Analytics-Data analytics for Marketing*. Routledge. Taylor, Francis Group. London and New York.
69. Jeffery. M. (2010). *Data Driver Marketing – The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*. Kellogg School of Management. John Wiley, Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
70. Jobber, D. (2016). *Principles and Practice of Marketing*, New York: Mc Graw-Hill Education.
71. Jobber., D., Fahy J. (2006). *Osnovi marketinga*. DATA STATUS. Beograd
72. Juran, J. M. (2005). *Quality Control Handbook*, 5th edn, McGraw-Hill, New York.
73. Kano, N. (1996). *Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation*, ICQ, Yokohama.
74. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. 39 (1). pp. 53-79.
75. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* Boston. Harvard Business School Press.
76. Karuppan, M. C., Ganster, D. C. (2004). The Labor – Machine Dyad and its Influence on Mix Flexibility. *Journal of Operations Managementa*. 22. pp. 533-556.
77. Katsikeas, C. S., Neil A. Morgan, Leonidas C. Leonidou, G. Tomas M. Hult. (2016) *Assessing Performance Outcomes in Marketing*. *Journal of Marketing*. 80 (March). pp. 1-20.
78. Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B. Andreassen, W., T., Wahren, B., J., (2006). *Call Center Satisfaction and Customer Retention in a Co-Branded Service Context*. *Marketing Service Quality: An International Journal*. 16 (3). pp. 269-289.

79. Keller, L., K., Sood, S. (2003). Brand Equity Dilution. MIT Sloan Management Review. 45 (1). pp. 12-15.
80. Kodali, R. B., Sangwan, K. S., Sunnapwar, V. K. (2004). Performance Value Analysis for the Justification of World-class Manufacturing Systems. Journal of Advanced Manufacturing Systems. 3 (1). pp. 85-102.
81. Kotler, F., Keler, K. L. (2017). Marketing menadžment. DATA STATUS. Beograd.
82. Kotler, P., Armstrong, G. (2001). Principles of Marketing, 9th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
83. Kotler, P., Rackham, N., Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War Between Sales and Marketing. Harvard Business Review.
84. Kotler, Ph., Keller K. (2006). Marketing Management. Data status. Beograd.
85. Kumar, V., Shah, D. (2004). Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. Journal of Retailing. 80 (4). pp. 317-329.
86. Lai, I. K. W., Wong, J. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32 (10). pp. 3135-3156.
87. Larkin J. (2003). Strategic Reputation Risk Management. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
88. Larson, M. (2005). Note on Sales Force Metrics. Darden MBA.
89. Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. International Journal of Production Economics. 41 (1-3). pp. 23-35.
90. Levy, B. (2009). Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging. Current Directions in Psychological Science. Vol. 18. No. 6. pp. 332–336.
91. Lin, H. H., Wang, S. Y. (2006). An Examination of the Determinants of Customer Loyalty in Mobile Commerce Contexts. Information and Management. 43 (3). pp. 271- 282.
92. Ling-ye, L. (2010). Marketing Metrics' Usage: Its Predictors and Implications for Customer Relationship Management. Industrial Marketing. 40 (1). pp. 139-148.
93. Linn, M. (2013). A Field Guide to the Fore Types on Content Marketing Metrics. Content Marketing Institute.
94. Macbeth, M., D., Opacua, A., I. (2010). Review of Services Science and possible application in rail maintenance. , 28(1), 1–13.
95. Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., McDonald, R. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. Journal of Advertising. 34 (4). pp. 69–80
96. Maggon, M., Chandhry H. (2015). Revisiting Relationship Marketing and Customer Relationship Management in Leading Tourism and Hospitality Journals: Research Trends From 2001 to 2013. Journal of Relationship Marketing. 14 (1). pp. 53-77.
97. Magnini, V.P., Crotts, J. S., Calvert, E. (2020) The increased importance of competitor benchmarking as a strategic management tool during COVID-19 recovery, International Hospitality Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
98. Malichova, E., Durisova, M., Tokarcikova, E. (2017). Models of application Economic Value Added in automotive company. Transport Problems, 12(3). pp. 93-102.
99. McDonald, M., Dunbar, I. (2015). Market Segmentation: How to do it and how to do profit from it, Revised 4th Edition, Elsevier, Buterwoeth-Heinemann, Oxford.

100. McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability – How to Measure Marketing Effectiveness*. Kogan Page. London.

101. McDonald, M., Smith, B., Ward, K. (2006). *Marketing Due Diligence – Reconnecting Strategy to Share Price*. Elsevier. Amsterdam.

102. Modell, S. (2003). Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research*. 14 (4). pp. 333-359.

103. Moller, K., Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*. 16/2000.

104. Moncrief, W. C., Marshall, W. G. (2005). The Evaluation of the Seven Steps of Selling. *Industrial Marketing Management*. 34 (1). pp. 13-32.

105. Moriarty, S., Mitchell, N., Wells, W. (2012). *Advertising, IMC: Principles, Practice* (9th Ed.), New Jersey: Prentice Hall.

106. Najmi, M., Rigas, J., Fan, I. (2005). A Framework to Review Performance Measurement Systems. *Business Process Management Journal*. 11 (2). pp. 109-122.

107. Neely, A., Adams, C. (2000). Perspectives on Performance: The Performance Prism, *Focus Magazine for the Performance Management Professional*. 4. pp.1-8.

108. Neely, A., Richards, A., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997). Designing Performance Measures: A Structured Approach, *International Journal of Operations and Production Management*. 17. pp. 1131-1152

109. Neely, A.D., Mills, J.F., Gregory, M.J., Richards, A.H., Platts, K.W., Bourne, M.C.S. (1996). *Getting the Measure of your Business*. Findlay. London.

110. Niedritis, A., Niedrite, L., Kozmina, N. (2009). Performance Measurement Framework with Formal Indicator Definitions, Faculty of Computing, University of Latvia, ESF project, Riga.

111. Nunes, J. C., Park, C. W. (2003). Incommensurate Resource: Not Just More of the Same. *Journal of Marketing Research*. pp. 26–38.

112. Oijako, U., Maguire, S. (2009). Seeking the Perfect Customer Experience: a Case Study of British Telecom. *Strategic Change*. 18. pp. 179-193. Published online in Wiley InterScience.

113. Onuferová, E., Čabinová, V., Dzurov Vargová, T. (2020). Analysis of modern methods for increasing and managing the financial prosperity of businesses in the context of performance: a case study of the tourism sector in Slovakia. *Oeconomia Copernicana*, 11(1), 95–116.

114. Palazon, M., Delgado-Ballester, E. (2009). Effectiveness of Price Discounts and Premium Promotions. *Psychology, Marketing*. 26 (12). pp. 1108–1129.

115. Palmateier, W. R., Jarvis, B. C., Bechhoff R. J., Kardes, R. F. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 73 (5). pp. 1-18.

116. Parasuraman A, Berry L. L, Zeithaml V. A. (1988). A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*. 64 (1).pp. 335-364.

117. Pauwels, K., Hassens, D. M., Siddarth, S. T. (2002). The Long Term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice and Purchase Quantity. *Journal of Marketing Research*. 9 (4). pp. 421 – 439.

118. Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., Schultz, D. E. (2003). Interactive Integrated Marketing Communication: Combining the Power of IMC, the New Media and Database Marketing. *International Journal of Advertising*. 22. pp. 93-115.
119. Peppers D., Rogers M. (2004). *Managing Customer Relationship*. John Wiley and Sons Inc. Hoboken, New Jersey.
120. Percy, L. (2011). *Strategic Integrated Marketing Communication*. Butterworth Heinemann.
121. Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D., Font, X., Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., PertusaOrtega, E.M. (2021). Sustainability, Competitive Advantages and Performance in the Hotel Industry: A Synergistic Relationship. *Journal of Tourism and Services*, 23(12), 132-149.
122. Pérez-Latre F.J. (2009). Advertising Fragmentation: The Beginning of a New Paradigm, In H. Powell, J. Hardy, S. Hawkin, I. MacRury (Eds.): *The Advertising Handbook* (3rd ed). pp. 34-46.
123. Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V., Atkinson, G. (2009). Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholders Value. *Journal Retailing*. 85 (1). pp. 95-111.
124. Pfeifer, P.E., Haskins, M.E., Conroy, R.M. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*. 17 (1). pp. 11-25.
125. Phillips, P. (2005): Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective, in: *Journal of Travel Research*, 44 (2), 201–211.
126. Pickton, D., Broderick, A. (2004). *Integrate Marketing Communication*. 2nd Ed., Prentice Hall, London.
127. Pingitore, R., Seldin, D., Walker, A. (2010). Making customer satisfaction pay: Connecting survey data to financial outcomes in the hotel industry, in: *Cornell Hospitality Industry Perspectives*. 1 (5). pp. 6-13.
128. Pnevmatikoudi, K., Stavrinoudis, T. (2016). Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research, in: *European Journal of Tourism Research*. 12 (82/98). pp. 248-259.
129. Prabhakant, S., Zoltners, A., A. (2001). Sales-Force Decision Models: Insights from 25 Years of Implementation. *Interfaces*, 31(3_supplement). pp. 8–44.
130. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1994) Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15. pp. 5-16.
131. Prendergast, G. P., Thompson, E. R. (2008). Sales Promotion Strategies and Belief in Luck. *Psychology, Marketing*. 25 (1). pp. 1043–1062.
132. Quevedo, E., Besquin, D., Read, M. (2015). *Digital Metrics – Playbook. Measuring Your Online Branding Strategies*.
133. Radygina E.G., Oshkordina A.A. (2020). Organization of Accommodation Facilities During the Pandemic: How to Stay Hospitable While Complying with Sanitary Requirements, *Advances in Social Science. Education and Humanities Research*. 486. pp. 326- 330.
134. Rayport, J.F., Jaworski, B.J. (2001). *e-Commerce*. New York. McGraw-Hill/Irwin.
135. Reide, M., Monash, M. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*. 44 (1). pp. 37-44.

136. Reinartz W. (2006). *Understanding Customer Loyalty Programs*. Berlin. 21.
137. Rejc Buhovac, A., Zaman Groff, M. (2012). Contemporary performance measurement systems in Central and Eastern Europe: a synthesis of the empirical literature. *Journal of East European Management Studies*. 17 (1). pp. 68-103.
138. Russell, B., Cahnterjee, S. (2003). Relationship Quality: The Undervalued Dimension of Software Quality. *Communications of the ACM*. 46 (8). pp. 85-89.
139. Russt, R. T., Lemon, K. N., Zeathamal, V. A., (2000). *Driving Customer Equity : How Customer Lifetime is Resaping Corporate Strategy*. The Free Press. New York.
140. Russt, R. T., Moorman, C., Dickson. R.T. (2002). Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?. *Journal of Marketing*. 66 (4). pp. 7-24.
141. Russt, T. R., Zahorik, J. A., Keiningham, L. T. (1996). *Service Marketing*. Harpercollins College Publishers.
142. Saccani, N., Songini, L., Gaiardelli, P. (2006). The Role and Performance Measurment of After-sales in the Durable Consumer Goods Industries: an Empirical Study. *International Journal of Productivy and Performance. Managementa*. 55 (3/4). pp. 259-283.
143. Sainaghi, R., Phillips, P., Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach, in: *International Journal of Hospitality Management*, 34. pp. 150–159.
144. Sakan, M. (2005). *Hipoteze u nauci, Prometej*. Novi Sad.
145. Santos, J. V., Tavares, A. D., Azevedo, Y. G., Neto, R. M. (2018). Relationship between stock return and Economic Value Added (EVA): empirical evidences in Brazilian public companies. *Revista Evidenciacao Contabil, Financas*, 6(1).
146. Schirnding, Y. (2002). *Health in Sustainable Development Planning: The Role of Indicators*, World Health Organization. Geneva.
147. Schmenner R.W. (2004). *Service Business and Productivity*, *Decision Sciences*. Vol. 35. No. 3. pp. 333-347.
148. Schultz, D. E., Barnes, B. E., (2003). *Strategic Advertising Campaigns – Formulating and Implementing Communications Campaigns*.
149. Seggie, H. S., Cavusgil, E., Phelan, E. S. (2007). Measurement of Return on Marketing Investment: A Conceptual Framework and the Future of Marketing Metrics. *Industrial Marketing Managementa*. 36. pp. 834-841.
150. Shu-Ling, L., Yung-Cheng, S., Chia-Hsien, C. (2009). The effects of sales promotion strategy, product appeal and consumer traits on reminder impulse buying behavior. *International Journal of Consumer Studies* 33, 274–284.
151. Sinha, I., Smith, M. F. (2000). Consumers' Perceptions of Promotional Framing of Price. *Psychology, Marketing*. 17. pp. 257–275.
152. Smith, M. (2005). *Performance Measurement and Managementa – A Strategic Approach to Mngementa Accounting*. SAGE Publications. London.
153. Sofainti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R., Budhi P. (2009). Customer Knowledge Management In New Product Development. In *APIEMS, Proceedings of the scientifi conference*. Kitakyushu: APIEMS.
154. Soltés, V., Gavurova, B. (2015). Modification of performance measurement system in the intentions of globalization trends. *Polish Journal of Management Studies*. 11(2). pp.160-170.

155. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*. 62 (1). pp. 2–18.
156. Stewart, S. (1993). *The Stern Stewart Performance 1000 Database Package: Introduction and documentation*. New York: Stern Stewart Management Services.
157. Striteska, M., Svoboda, O. (2012). Survey of Performance Measurement Systems in Czech Companies. *E+M Ekonomie a Management*. 15 (2). pp. 68-83.
158. Strong, D. M., Yang, L. W., Wand, Y. R. (1997). Data Quality in Context. *Communications of AMC*. 40 (4). pp. 103-110.
159. Studar, J., Keller, G. (1991). *Promocija. Informator*. Zagreb.
160. Summers, D. (2005). *Qualitu Managementa. Person Educations*. London.
161. Timilsina, B. (2015). Competitively Distinct Operations as a Key for Superior and Sustainable Business Performance: An Example from Walmart. *Management*. 3 (10). pp. 273-292.
162. Torres, E., Kline, S. (2013). From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25 (5). pp. 642-659.
163. Tung, A., Baird, K., Schoch, P. H. (2011). Factors Influencing the Effectiveness of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations, Production Management*. 31 (12).
164. Vanat, L. (2019) International Report on Snow, Mountain Tourism Overview of the key industry figures for ski resorts, available at: <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2019>. .
165. Voiculescu, A., Belu, N., Parpandel, D.E., Rizea, I.C. (2010). The Impact of External Environment on Organizational Development Strategy. *Constantin Brancoveanu*.
166. Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., Othun, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal*. 17 (6). pp. 858-875.
167. Walsham, G., Waema, T. (1994). Information Systems Strategy and Implementation: Case Study of a Building Society. *ACM Transactions on Information Systems*. 12 (2). pp. 150-173.
168. Webster, F. E., (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. 56 (4). pp. 1-17
169. Williams, P., Naumann, E. (2011). Customer Satisfaction and Business Performance: a Firm – Level Analysis. *Journal of Services Marketing*. 25 (1). pp. 20-32.
170. Wilner, J. (1998). *7 Secrets to Successful Sales Management: The Sales Manager's Manual*. CRS.
171. Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. International Thomson Business Press. London.
172. Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*- 43 (4). pp. 89–105.
173. Xiao Q., O'Neill J.W., Mattila A. S. (2012). The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1). pp. 122-139.
174. Xiao Q., O'Neill J.W., Mattila A. S. (2012). The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1). pp. 122-139.
175. Yin R. (1994). *Case Study Research*, 2nd edn. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

176. Zahay, D., Griffin, A. (2010). Marketing Strategy Selection, Marketing Metrics, and Firm Performance. *Journal of Business, Industrial Marketing*. 25 (2). pp. 84-93.
177. Zeelenberg, M., Van Putten, M. (2005). The Dark Side of Discounts: An in-action Inertia Perspective on the Post-Promotion dip. *Psychology, Marketing*. 22. pp. 611–622.
178. Zigan, K., Zeglat, D. (2010). Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry. *Facilities* 28 (13/14). pp. 597–610.
179. Алерић, Ц. (2007). Утицај управљања односима с корисницима на разину конкурентности ИЦТ услуга код хрватских давалаца услуга. ЦРОМАР и Економски факултет. Загреб.
180. Атанасов, Н., Лечић-Цветковић, Д. (2015). Управљање перформансама производних предузећа у променљивом окружењу. X Скуп привредника и научника SPIN. str. 99-107.
181. Атанасов, Н.С. (2016). Модел за избор адекватног скупа индикатора перформанси у управљању производњом. Факултет организационих наука. Београд.
182. База података апартхотела "Вучко".
183. Бешић, Ц., Ђорђевић, Д. (2007). Бенчмаркинг. Технички факултет. Чачак.
184. Бркић, Н. (2003). Управљање маркетинг комуницирањем. Економски факултет. Сарајево.
185. Велимировић, Д.Д. (2016). Модел управљања квалитетом услуга. Машински факултет. Београд.
186. Вељковић, С. (2008). Маркетинг услуга. Економски факултет. Београд.
187. Врачар, Д. (2007). Стратегија тржишног комуницирања. Економски факултет, пето издање. Београд.
188. Вуњак, Н. (2005). Финансијски менаџмент. Економски факултет. Суботица.
189. Деретић, Н. (2012). Анализа аналитичких метода вишекритеријумске анализе у пословним одлучивању. Сингидунум. Београд.
190. Домановић, В. (2013). Ефикасност система мерења перформанси у условима савременог пословног окружења. Економски хоризонт. 15 (1). стр. 31-44.
191. Доровић, Р. Д. (2015). Мерење и управљање финансијским перформансама маркетинг стратегија. Факултет организационих наука. Београд.
192. Дукић, Б., Гале., В. 2015 Управљање односима са корисницима у функцији задржавања порошача. Економски вјесник. 2. стр. 583-598.
193. Жаркић-Јоксимовић, Н., Бенковић, С., Милосављевић, М. (2013). Финансијски менаџмент. Факултет организационих наука. Београд.
194. Живковић, Р. (2009). Понашање потрошача. Сингидунум. Београд.
195. Југовић, Т., Петровић, Д., Костић-Станковић М. (2015). Управљање односима са купцима као извор конкурентности компанија у савременом пословном окружењу. Маркетинг. 46 (4). стр. 285-297.
196. Костић Станковић, М., Штављанин, В., Филиповић, В. (2017). Маркетинг. Факултет организационих наука. Београд.
197. Костић-Станковић, М. (2011). Интегрисане пословне комуникације. Факултет организационих наука. Београд.
198. Костић-Станковић, М. (2013). Маркетиншко комуницирање у управљању односима са купцима. Задужбина Андријевић. Београд.
199. Костић-Станковић, М., Ондреј, Ј. (2004). Интегрисане маркетиншк комуникације као основ савременог пословања. Симорг. Златибор.

200. Красула, Д. (2006). Пословне финансије. Економски факултет. Београд.
201. Levi-Jaškić, M., Rakocevic, S., Martić, M., (2014). Innovative Management and Firm Performance: An Interdisciplinary Approach and Cases Palgrave McMillan. Basingstoke. United Kingdom.
202. Леви-Јашкић, М., Комазец, Г. (2008). Менаџмент операцијама. Универзитет Мегатренд. Београд.
203. Лечић-Цветковић, Д., Атанасов, Н. (2015). Управљање перформансама производног предузећа у променљивом пословном окружењу. Зборник радова X Скуп привредника и научника SPIN'15, Београд, Србија. стр. 99-106. (ISBN: 978-86-7680-320-0)
204. Ловрета, С., Петковић, Г., Бремман, Б., Велковић, С., Црнковић, Ј., Богетић, З. (2010). Менаџмент односа с купцима. Економски факултет. Београд.
205. Максимовић, М., Ђорђевић, Б., Брзаковић, М., Граховац, М. (2017). Мерење квалитета транспортних услуга применом SERVQUAL модела. Техника – Квалитета ИМС, Стандардизација и Методологија. 17 (6). стр. 928- 935.
206. Мамула, Т. (2012). Улога маркетиншке метрике у стратешком управљању марком. Маркетинг. Вол. 43. Бр. 1. стр. 49-61.
207. Маринковић, В., Сенић, В., (2012). Анализа елемената квалитета услуге у корпоративном банкарству. Економски хоризонт. 1, стр. 13-22.
208. Мартић, М., Југовић, Т., Костић-Станковић, М. (2016). Унапређење малог и средњег предузетништва кроз стратегију директног маркетинга. Sumopis. Гара.
209. Мијатовић, И. (2008). Развој модела перформанси и индикатора квалитета у управљању пословним системима. Факултет организационих наука. Београд.
210. Млисављевић, М., Тодоровић, Ј. (2010). Маркетинг стратегија. Економски факултет. Београд.
211. Огњанов, Г. (2013). Интегрисане маркетиншке комуникације. Економски факултет. Београд.
212. Омербеговић-Бијеловић, Ј. (2006). Припрема и планирање производње и пружања услуга. Факултет организационих наука. Београд.
213. Орлић, Р. 2004. Кадровски менаџмент. Факултет организационих наука. Београд.
214. Петровић, Д. (2012). Менаџмент и организација. Факултет организационих наука. Београд.
215. Петровић, Д., Јовановић, П., Ранковић, Р. (2010). Управљање пројектима и ризицима. Удружење за управљање пројектима Србије – YUPMA. Београд.
216. Поповић, О., Јашко, О., Прокић, Н. (2010). Менаџмент интерорганизационих односа – стратешке алијансе, мерцери и аквизиције. Српски економски центар. Београд.
217. Радојевић, П., Мријановић, Д. (2011). Квалитет услуге у банкарству: Несагласности, одреднице, истраживачке технике за унапређење квалитета. Банкарство. 1-2. стр. 34-59.
218. Радун, В., Ђурчић, Р. (2012). Управљање променама и конкурентности у хаотичном глобалном окружењу. Међународна научна конференција. Младеновац.
219. Северовић, К. (2013). Управљање односима са клијентима као извор информација за обликовање и побољшање услуге. Факултет организације и информатике. Вараждин.
220. Станковић, Љ., Ђукић, С., Поповић, А. (2013). Унапређење система вредновања перформанси. Маркетинг. Београд. 44 (4). стр. 321-331.

221. Станковић, Љ., Ђукић, С., Поповић, А. (2013). Унапређење система вредновања маркетинг перформанси предузећа. *Маркетинг*. 44 (1). стр. 321-333.
222. Стојановић, А. (2013). *Јавне финансије*. Ревикон. Сарајево.
223. Тодоровић, Ј., Лечић-Цветковић, Д. (2006). *Управљање производњом: менаџмент, модел, интернет*. Факултет организационих наука. Београд.
224. Ћосић, М. (2010). *Управљање квалитетом техничких услуга*. Висока туристичка школа струковних студија. Београд.
225. Филиповић, В., Јаничић, Р. (2010). *Стратешки маркетинг*. Факултет организационих наука. Београд.
226. Филиповић, В., Костић-Станковић, М. (2014). *Маркетинг менаџмент*. Факултет организационих наука. Београд.
227. Џвијовић, Ј. (2016). *Интегрисано оглашавање базирано на когнитивним и афективним реакцијама аудиторјума*. Факултет организационих наука. Београд.
228. Џвијовић, Ј., Костић-Станковић, М., Петронијевић, М. (2014). *Улога унапређења продаје у изградњи бренда*. *Анали пословне економије*. 10. стр. 15-27.
229. Џвијовић, Ј., Костић-Станковић, М., Јаничић, Р. (2014). *Коришћење база података у оглашавању*. *Маркетинг*. Вол. Београд. 45 (4). стр. 299-311.
230. Шверко, И., Беназић, Д. (2005). *Елменти нове економије и њихов значај за конкурентностуслугних предузећа у Хрватској*. Друга конференција: Економија модерна. Загреб.
231. Штавланин, В., Филиповић, В., Костић-Станковић, М. (2011). *Social Media in Marketing and Public Relations*”, *Journal of Information Technology and Application – ЈИТА*, 1 (2). стр. 113-118.
232. http://www.atmos.washington.edu/~robwood/teaching/451/Lord_Kelvin_quote.pdf.
233. <http://www.profitablegrowthpartners.com>
234. www.efficientolutions.com.au/automotive_after_sales.html.

ПРИЛОЗИ

ПРЕГЛЕД СЛИКА

Слика бр. 1 Интегрисане маркетиншке комуникације у функцији унапређења перформанси	18
Слика бр. 2 Интеракција промоције и маркетиншких комуникација	19
Слика бр. 3 Корази у развоју ефективних комуникација	20
Слика бр. 4 Модел критичне тачке	23
Слика бр. 5 Модел интегрисаног оглашавања	27
Слика бр. 6 Корази у развоју ефективне личне продаје	29
Слика бр. 7 Фазе информисања и образовања корисника	30
Слика бр. 8 Концептуални однос између развоја база података и формирања дугорочних односа	33
Слика бр. 9 Ниво профитабилности у зависности од обима података о купцу	34
Слика бр. 10 Компоненте комуникацијских активности услуге	35
Слика бр. 11 Матрица услужног процеса	42
Слика бр. 12 Класификација индикатора према организационој хијерархији	44
Слика бр. 13 Финални и оперативни индикатори перформанси	45
Слика бр. 14 Фазе идентификације индикатора перформанси	47
Слика бр. 15 Фазе имплементације система индикатора перформанси	48
Слика бр. 16 Процентуални однос инвестирања у маркетиншке активности	51
Слика бр. 17 Процес одлучивања базиран на примени индикатора перформанси	54
Слика бр. 18 Нето добит, приходи и трошкови	57
Слика бр. 19 Економска додана вредност	60
Слика бр. 20 Извор конкурентности компанија	62
Слика бр. 21 Boston Consulting Group (BCG)	65
Слика бр. 22 Класификација купаца према критеријуму профитабилности и лојалност	67
Слика бр. 23 Фазе управљања базиране на примени индикатора перформанси корисника	69
Слика бр. 24 Утицај индикатора перформанси корисника на задовољство корисника	70
Слика бр. 25 Утицај метрика корисника на финансијске перформансе организације	72
Слика бр. 26 Правци унапређења задовољства корисника	75
Слика бр. 27 Свест, ставови, потрошња-хијерархија учинака	76
Слика бр. 28 Мотивација запослених	78
Слика бр. 29 Индикатори по нивоима менаџмента	79
Слика бр. 30 Утицај интерног маркетинга на задовољство, лојалност корисника и перформансе	80
Слика бр. 31 Продаја као резултат сусрета	83
Слика бр. 32 Продајни левак	84
Слика бр. 33 Венеов дијаграм нето досега	88
Слика бр. 34 Реакција циљног аудиторерија	90
Слика бр. 35 Преглед страница	92
Слика бр. 36 Процес прикупљања наруџби	93
Слика бр. 37 Продајни левак	94
Слика бр. 38 Фазе развоја комуникацијских активности директног маркетинга	103
Слика бр. 39 Економска вредност услуге	107
Слика бр. 40 Димензије високо вредне марке – „Brand Asset Valuator – BAV	111
Слика бр. 41 . Резидуална ценовна еластичност	115

Слика бр. 42 Седам корака постпродајних услуга.....	118
Слика бр. 43. Модел претходника и посредника	122
Слика бр. 44 Кано модел:креирање сатисфакције потрошача.....	123
Слика бр. 45 Модел одушевљења потрошача	124
Слика бр. 46 Однос квалитета услуге, задовољства клијената, лојалности клијената и перформанси пословања.....	124
Слика бр. 47 Законитости у креирању нових облика размене између корисника и компаније	126
Слика бр. 48 Матрица јачине организационе културе и степен промене.....	132
Слика бр. 49 Фазе развоја модела.....	133
Слика бр. 50 Модел за унапређење услуга базиран на примени индикатора перформанси маркетиншких комуникација	135
Слика бр. 51 Дефинисање стратегија	136
Слика бр. 52 Дијаграм тока истраживања	142
Слика бр. 53 Релативни тржишни удео 2014, 2015. и 2016. година – хотел „Вучко“	183
Слика бр. 54 Студија свести, ставова и потрошње Апартхотела „Вучко“	187
Слика бр. 55 Организациона структура Апартхотела „Вучко“	190
Слика бр. 56 Продајни левак – Апартхотела „Вучко“	195

ПРЕГЛЕД ТАБЕЛА

Табела бр. 1 Предности и недостаци инструмената маркетиншких комуникација	25
Табела бр. 2 Однос маркетиншких комуникација и цена	36
Табела бр. 3 Упоредна анализа организација са високим и ниским перформансама	50
Табела бр. 4 Финансијски индикатори перформанси	56
Табела бр. 5 Тржишни индикатори перформанси	63
Табела бр. 6 Индикатори профитабилности корисника	70
Табела бр. 7 Индикатори перформанси задовољства корисника	74
Табела бр. 8 Скала задовољства клијената	76
Табела бр. 9 Нивои менаџмента у компанији	79
Табела бр. 10 Индикатори перформанси запослених	80
Табела бр. 11 Медијски индикатори перформанси	87
Табела бр. 12 Индикатори web оглашавања	90
Табела бр. 13 Индикатори перформанси унапређења продаје	96
Табела бр. 14 Индикатори перформанси личне продаје	98
Табела бр. 15 Лествица напора корисника при пружању услуге	99
Табела бр. 16 Индикатори тржишних односа с јавношћу	100
Табела бр. 17 Индикатори комуникацијских активности директног маркетинга	104
Табела бр. 18 Категорије и димензије квалитета података корисника	104
Табела бр. 19 Индикатори перформанси услуге	106
Табела бр. 20 Индикатори перформанси цене	112
Табела бр. 21 Индикатори перформанси дистрибуције	116
Табела бр. 22 Оријентација на кориснике	127
Табела бр. 23 Врсте екстерних фактора и њихов утицај на пословање компанија	130
Табела бр. 24 Стратегије унапређења услуге базиране на примениорганизационих и оперативних индикатора перформанси	137
Табела бр. 25 Организациони индикатори перформанси	143
Табела бр. 26 Оперативни индикатори перформанси маркетиншких комуникација	144
Табела бр. 27 Критеријуми за вредновање индикатора	146
Табела бр. 28 Фреквенција пословних позиција учесника истраживања	147
Табела бр. 29 Фреквенције годишњих прихода хотела	147
Табела бр. 30 Фреквенције стопе раста хотела	147
Табела бр. 31 Примена финансијских индикатора перформанси	148
Табела бр. 32 Фреквенције финансијских индикатора перформанси	148
Табела бр. 33 Примена осталих финансијских индикатора перформанси	148
Табела бр. 34 Фреквенције осталих финансијских индикатора перформанси	149
Табела бр. 35 Примена тржишних индикатора перформанси	149
Табела бр. 36 Фреквенције тржишних индикатора	149
Табела бр. 37 Примена индикатора перформанси запослених	150
Табела бр. 38 . Фреквенције индикатора перформанси запослених	150
Табела бр. 39 Примена индикатора перформанси корисника	150
Табела бр. 40 Фреквенције индикатора перформанси корисника	150
Табела бр. 41 Примена осталих индикатора перформанси корисника	151
Табела бр. 42 Фреквенције осталих индикатора перформанси корисник	151
Табела бр. 43 Примена индикатора перформанси услуге	152
Табела бр. 44 Фреквенције индикатора перформанси услуге	152

Табела бр. 45 Примена индикатора перформанси цене	152
Табела бр. 46 Фреквенције индикатора перформанси цене.....	152
Табела бр. 47 Примена индикатора перформанси дистрибуције	153
Табела бр. 48 Фреквенције индикатора перформанси дистрибуције	153
Табела бр. 49 Примена индикатора перформанси оглашавања.....	153
Табела бр. 50 Фреквенције индикатора перформанси оглашавања	154
Табела бр. 51 Примена индикатора перформанси унапређења продаје	154
Табела бр. 52 Примена индикатора перформанси унапређења продаје	155
Табела бр. 53 Примена индикатора перформанси личне продаје	155
Табела бр. 54 Фреквенције индикатора перформанси личне продаје.....	155
Табела бр. 55 Примена индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу.....	156
Табела бр. 56 Фреквенције индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу	156
Табела бр. 57 Примена индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга	156
Табела бр. 58 Фреквенције индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга	156
Табела бр. 59 Корисност индикатора перформанси маркетиншких комуникација	157
Табела бр. 60 Утицај примене финансијских индикатора перформанси на приходе компанија	158
Табела бр. 61 Ни-квадрат тест утицаја финансијских индикатора перформанси на приходе компанија	158
Табела бр. 62 Утицај примене тржишних индикатора перформанси на приходе компанија	158
Табела бр. 63 Ни-квадрат тест утицаја примене тржишних индикатора перформанси на приходе компанија	159
Табела бр. 64 Утицај примене индикатора перформанси запослених на приходе компанија	159
Табела бр. 65 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси запослених на приходе компанија	159
Табела бр. 66 Утицај примене индикатора перформанси корисника на приходе компанија	160
Табела бр. 67 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси корисника на приходе компанија	160
Табела бр. 68 Утицај финансијских индикатора перформанси и раста компанија	160
Табела бр. 69 Ни-квадрат тест утицаја примене финансијских индикатора перформанси на раст компанија	161
Табела бр. 70 Утицај тржишних индикатора перформанси на раст компанија	161
Табела бр. 71 Ни-квадрат тест утицаја примене тржишних индикатора перформанси на раст компанија	161
Табела бр. 72 Утицај индикатора перформанси запослених на раст компанија.....	162
Табела бр. 73 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси запослених на раст компанија	162
Табела бр. 74 Утицај индикатора перформанси корисника на раст компанија	162
Табела бр. 75 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси корисника на раст компанија	163
Табела бр. 76 Утицај индикатора перформанси услуге на приходе компанија	163
Табела бр. 77 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси услуге на приходе компанија	163
Табела бр. 78 Утицај примене индикатора перформанси цена на приходе компанија	164
Табела бр. 79 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси цене на приходе компанија	164

Табела бр. 80 Утицај примене индикатора перформанси дистрибуције на приходе компанија	164
Табела бр. 81 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси дистрибуције на приходе компанија	165
Табела бр. 82 Утицај примене индикатора перформанси оглашавања на приходе компанија	165
Табела бр. 83 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси оглашавања на приходе компанија	165
Табела бр. 84 Утицај примене индикатора перформанси личне продаје на приходе компанија	166
Табела бр. 85 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси личне продаје на приходе компанија	166
Табела бр. 86 Утицај примене индикатора перформанси унапређења продаје на приходе компанија	166
Табела бр. 87 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси унапређења продаје на приходе компанија	167
Табела бр. 88 Утицај примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу и прихода компанија	167
Табела бр. 89 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу на приходе компанија	167
Табела бр. 90 Утицај примене индикатора перформанси директног маркетинга на приходе компанија	168
Табела бр. 91 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси комуникацијских активности директног маркетинга на приходе компанија	168
Табела бр. 92 Утицај примене индикатора перформанси услуге на раст компанија	168
Табела бр. 93 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси услуге на раст компанија	169
Табела бр. 94 Утицај примене индикатора перформанси цене на раст компанија	169
Табела бр. 95 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси цене на раст компанија	169
Табела бр. 96 Утицај примене индикатора перформанси дистрибуције на раст компанија ..	170
Табела бр. 97 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси дистрибуције на раст компанија	170
Табела бр. 98 Утицај примене индикатора перформанси оглашавања на раст компанија	170
Табела бр. 99 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси оглашавања на раст компанија	171
Табела бр. 100 Утицај примене индикатора перформанси оглашавања на раст компанија ..	171
Табела бр. 101 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси личне продаје на раст компанија	171
Табела бр. 102 Утицај примене индикатора перформанси унапређења продаје на раст компаније	172
Табела бр. 103 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси унапређења продаје на раст компанија	172
Табела бр. 104 Утицај примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу на раст компанија	172
Табела бр. 105 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси тржишних односа с јавношћу на раст компанија	173
Табела бр. 106 Утицај индикатора перформанси директног маркетинга на раст компанија ..	173

Табела бр. 107 Ни-квадрат тест утицаја примене индикатора перформанси директног маркетинга на раст компанија	173
Табела бр. 108 Корелација, ставова менаџера о коринсости и нивоа коришћења индикатора оглашавања	174
Табела бр. 109 Корелација, ставова менаџера о коринсости и нивоа коришћења индикатора унапређења продаје.....	174
Табела бр. 110 Корелација, ставова менаџера о коринсости и нивоа коришћења индикатора	175
Табела бр. 111 Корелација, ставова менаџера о коринсости и нивоа коришћења индикатора	175
Табела бр. 112 Нето добит Апартохотела „Вучко“	178
Табела бр. 113 Поврат од продаје – апартохотел „Вучко“	179
Табела бр. 114 ЗППКА -Апартохотела „Вучко“	180
Табела бр. 115 Вредности ЗППКА	180
Табела бр. 116 Маркетиншка потрошња – Апартохотел „Вучко“	181
Табела бр. 117 Поврат на маркетиншко улагања – Апартохотел „Вучко“	181
Табела бр. 118 Број гостију у 2014, 2015. и 2016. години.....	182
Табела бр. 119 Финансијски и тржишни индикатори – Апартохотела „Вучко“	183
Табела бр. 120 Вредности прихода од продаје услуга – Апартохотел „Вучко“	184
Табела бр. 121 Број гостију Апартохотела „Вучко“	185
Табела бр. 122 Рецентност гостију – Апартохотела „Вучко“	185
Табела бр. 123 Профитбилност корисника – Апартохотела „Вучко“	186
Табела бр. 124 Стопа задржавања корисника Апартохотела „Вучко“	186
Табела бр. 125 Скала задовољства клијената	188
Табела бр. 126 Задовољство корисника услугом Апартохотела „Вучко“-2015.....	188
Табела бр. 127 Задовољство корисника услугом Апартохотела „Вучко“-2016.....	188
Табела бр. 128 Уравнотеженост система оперативног менаџмент	191
Табела бр. 129 Приход од продаје – Апартохотела „Вучко“	192
Табела бр. 130 Продуктивност продајног особља – Апартохотела „Вучко“	193
Табела бр. 131 Маркетиншки буџет за 2015. и за 2016. годину – Апартохотел „Вучко“	194
Табела бр. 132 Вредности левка продаје – Апартохотела „Вучко“	195
Табела бр. 133 Ефекти личне продаје 2014. година – Апартохотела „Вучко“	196
Табела бр. 134 Ефекти личне продаје 2015. године – Апартохотела „Вучко“	196
Табела бр. 135 Ефекти личне продаје 2016. године- Апартохотела „Вучко“	197
Табела бр. 136 Ефекти унапређења продаје – Апартохотела „Вучко“	197
Табела бр. 137 Економска вредност услуге – Апартохотела „Вучко“	199
Табела бр. 138 Просечне цене услуге.....	200
Табела бр. 139 Цене услуге утврђене на основу фиксних и варијабилних трошкова Апартохотела „Вучко“	200
Табела бр. 140 Просечне цене Апартохотела „Вучко“	201
Табела бр. 141 Индикатори перформанси маркетиншких комуникација- Апартохотела „Вучко“	205
Табела бр. 142 Индикатори перформанси маркетиншких комуникација Апартохотела „Вучко“	206

БИОГРАФИЈА АУТОРА

Тијана Југовић рођена је у Сарајеву 24. септембра 1991. године. Основну школу и гимназију „Средњошколски центар Пале“, општи смер, завршила је на Палама. Економски факултет у Источном Сарајеву завршила је 2013. године и добила похвалу за најмлађег дипломираног студента факултета.

Мастер студије је уписала 2014. године на Факултету организационих наука Универзитета у Београду, студијски програм Маркетинг менаџмент и односи с јавношћу. Наредне године одбранила је мастер тезу под називом: „Примена квантитативних показатеља у маркетинг планирању“ под менторством проф. др Милице Костић-Станковић и студије завршила са просечном оценом 10,00. Докторске академске студије уписала је 2014. године на Факултету организационих наука Универзитета у Београду, студијски програм Менаџмент. Испите на првој и другој години положила је са просечном оценом 9,88.

Професионално искуство стакла је у компанији „Tarkett“ где је радила у периоду од 2013. до 2015. године на позицији саветника у сектору маркетинга и подршке продаји. Од јануара 2016. године запослена је у „Infinte-International Finance and Legal Consulting“ на позицији финансијског саветника. Тијана Југовић је од 2013. године ангажована на пројекту Европске уније: „Подршка имплементацији локалног партнерства за развој предузетништва у Босни и Херцеговини“ као експерт за развој малог и средњег предузетништва у Босни и Херцеговини.

Тијана Југовић је током досадашњег научноистраживачког рада, самостално и у сарадњи са другим ауторима, објавила више научних радова у домаћим часописима, као и у зборницима радова на домаћим и међународним конференцијама.

Монографија:

Југовић, Т. (2015). Квантитативни показатељи и маркетинг планирање. Библиотека Initium. Задужбина Андрејевић. Београд. ISSN: 1821-2484.

Радови у међународним часописима:

Југовић, Т., Štavljanin, V., & Kostić Stanković, M. (2022): Winter destinations hotels performance measurement practice - evidence from CEE, Economic ResearchEkonomiska Istraživanja, DOI: 10.1080/1331677X.2022.2048195

Радови у домаћим часописима:

Југовић, Т., Петровић, Д., Костић-Станковић, М. (2016). Управљање односима са купцима као извор конкурентности у променљивом окружењу, Маркетинг, Београд, ISSN: 0354-3471.

Радови на домаћим и међународним конференцијама:

Југовић, Т., Цвијовић, Ј. (2015). Односи с јавношћу – кризне ситуације у хотелијерству. Јахорина пословни дани – Туризам у функцији економског развоја. Јахорина. Књига апстраката стр. 68, ISBN: 987-99976-610-2-9.

Стојановић, Љ., Цвијовић, Ј., Југовић, Т. (2015). Специфичност односа с јавношћу у организацијама посебне намере, SPIN 2015 – X скуп научника и привредника: Иновативна решења операционог менаџмента за ревитализацију привреде Србије. Београд. стр. 549-557, ISBN: 978-86-7680-320-0.

Југовић, Т., Ондреј, Ј. (2015). Кластер као суштинска формација економског развоја, SPIN 2015 – X скуп научника и привредника: Иновативна решења операционог менаџмента за ревитализацију привреде Србије, Београд, стр. 362-369, ISBN: 978-86-7680-320-0.

Југовић, Т. (2015). Квантитативни показатељи у управљању односима с купцима. YUPMA – XIX Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента, Златибор, стр. 144-149, ISBN: 978-86-86385-12-3.

Југовић, Т., Костић-Станковић, М., Цвијовић, Ј. (2016). Промција туристичке дестинације заснована на управљању односима са купцима. Јахорина пословни дани- Туризам у функцији економског развоја. Јахорина. Књига апстраката стр. 59, ISBN: 987-99976-610-2-9.

Цвијовић, Ј., Југовић, Т., Милошев, Д. (2016). Компарација директног и индиректног оглашавања у туризму. Јахорина пословни дани – Туризам у функцији економског развоја. Јахорина. Књига апстраката, стр. 60, ISBN: 98799976-610-2-9.

Југовић, Т., Милошев, Д., Вукмировић, В. (2016). Reshaping the future of communication by reshaping CRM, XV International Symposium SymOrg 2016 – Reshaping the future through sustainable business development, Златибор, ISBN: 97886-7680-295-11.

Мартић, М., Југовић, Т., Костић-Станковић, М. (2016). Унапређење малог и средњег предузетништва кроз стратегију директног маркетинга, Symopis, Тара, стр. 431-434, ISBN: 987-86-355-0535-2.

Југовић, Т., Лечић-Цветковић, Д., Штављанин, В. (2016). Business improvements based on the usage of performance indicators of marketing communications in a variable environment, ECIN 2016: International Economics and Management Conference, Београд, стр. 195-202, ISBN: 987-86-7329-100-0.

Милошев, Д., Југовић Т., Ступар, А. (2016). Green marketing, ECIN 2016: International Economics and Management Conference, Београд. стр. 309-314, ISBN: 987-86-7329-100-0.

Милошев, Д., Јовановић, В., Југовић, Т. (2016). Analysis of indicators for measuring sustainable development, ECIN 2016: International Economics and Management Conference, Београд, стр. 323-328. ISBN: 987-86-7329-100-0.

Југовић, Т., Лечић-Цветковић, Д., Цвијовић, Ј. (2017) Примена индикатора унапређења продаје у тржишном позиционирању. SPIN 2017 – XI скуп научника и привредника: Штедљиво управљање ресурсима у привреди Републике Србије. ISBN: 978-86-7680-320-0.

Костић-Станковић, М., Мартић, М., Југовић, Т. (2017) Примена маркетиншких метрика у стратегијском управљању брендом. SPIN 2017 – XI скуп научника и привредника: Штедљиво управљање ресурсима у привреди Републике Србије. ISBN: 978-86-7680-320-0.

Николић, Д., Југовић, Т., Ћорић, Н. (2019). Изазови управљања маркетиншким комуникацијама у креативним индустријама. СЕМА. стр. 298-306. ISBN: 978-86-7852-056-3

Штављанин, В., Југовић, Т., Николић, Д. (2019), Унапређење туристичких услуга применом кључних индикатора перформанси. СЕМА. стр. 353-360. ISBN: 978-86-7852-056-3

Југовић, Т., Штављанин, В., Властелица, Т. (2020) Implementation of digital metrics in the hospitality industry. SymOrg 2020“Business and Artificial Intelligence”. ISBN: 978-86-7680-350-7.

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора: ТИЈАНА (М) ЈУГОВИЋ

Број индекса: 5025/14

И з ј а в љ у ј е м

да је докторска дисертација под насловом:

СТРАТЕГИЈА УНАПРЕЂЕЊА УСЛУГЕ БАЗИРАНА НА ИНДИКАТОРИМА
ПЕРФОРМАНСИ МАРКЕТИНШКИХ КОМУНИКАЦИЈА

– резултат сопственог истраживачког рада;
– да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
– да су резултати коректно наведени и
– да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду,

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: Тијана (М) Југовић

Број индекса: **5025/14**

Студијски програм: Менаџмент

Наслов рад: Стратегија унапређења услуге базирана на индикаторима перформанси маркетиншких комуникација

Ментор: Проф. др Милица Костић-Станковић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис аутора

У Београду,

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Стратегија унапређења услуге базирана на индикаторима перформанси маркетиншких комуникација која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла:

1. Ауторство (CC BY);
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC);
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND);
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA);
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND);
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA).

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци. Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве.)

Потпис аутора

У Београду,

1. Ауторство. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. Ауторство – некомерцијално – без прерада. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. Ауторство – без прерада. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. Ауторство – делити под истим условима. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију

и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.