



**BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA**

**Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije**

**Univerzitet Union Beograd**

Mr Slađana M. Neogradi

**INTEGRACIJA DIGITALNIH KOMUNIKACIJA I KANALA  
PRODAJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA TRŽIŠNE POZICIJE  
BANKE**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Beograd, 2019.

**Mentor:**

Prof. dr Ivana Domazet, Viši naučni saradnik  
Institut ekonomskih nauka, Beograd

---

**Članovi komisije:**

Prof. dr Hasan Hanić, redovni profesor  
Beogradska bankarska akademija  
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

---

Prof. dr Radmila Janičić, redovni profesor  
Fakultet organizacionih nauka

---

Datum odbrane doktorske disertacije:

---

## Izjava o autorstvu

Potpisani-a SLADANA NEOGRADI

broj upisa 2015/03-2

### Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

### INTEGRACIJA DIGITALNIH KOMUNIKACIJA I KANALA PRODAJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA TRŽIŠNE POZICIJE BANKE

rezultat sopstvenog istraživačkog rada,

•

- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio/la autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

**Potpis doktoranta**

Heoroguy C.

U Beogradu, 2019.

## **INTEGRACIJA DIGITALNIH KOMUNIKACIJA I KANALA PRODAJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA TRŽIŠNE POZICIJE BANKE**

**Apstrakt:** Doktorska disertacija pod naslovom „Integracija digitalnih komunikacija i kanala prodaje u funkciji unapređenja tržišne pozicije banke” predstavlja istraživanje uticaja digitalnog bankarstva na unapređenje poslovnih performansi banke i ostvarivanje definisanih ciljeva. Da bi imale konkurentsku prednost banke moraju da ulažu u promociju usluga i da uvode inovacije u svoje poslovanje, ali i da unapređuju i integrišu svoje komunikacione i prodajne kanale. Prednosti digitalnog bankarstva, pored prikupljanja većeg broja klijenata, su mogućnost optimizacije i standardizacije, što za rezultat treba da pruži visok kvalitet isporuke i niske troškove pružanja usluge.

Kvalitet finansijske usluge zavisi od zainteresovanosti finansijske institucije da pomogne klijentima, a lična prodaja, predstavlja jedan od značajnih vidova komunikacije u bankama. Klijenti preko kontakta sa zaposlenima stižu neposredne utiske na osnovu kojih proveravaju istinitost propagandnih poruka finansijske institucije. Odnos u komunikaciji prema budućim klijentima je često odlučujući u sticanju lojalnosti i povećanju baze klijenata. Banke se bave analizom prednosti proizvoda za proaktivnu komunikaciju sa klijentom i sastavljaju prodajnom osoblju smernice koje oni koriste u prodajnim razgovorima.

Cilj istraživanja ove doktorske disertacije predstavlja istraživanje uticaja digitalnog bankarstva na unapređenje poslovnih performansi banke, odnosno na poboljšanje tržišne pozicije banke u ostvarivanju zadatih ciljeva. Svaka banka teži da ispuni svoje zadate ciljeve u koje spadaju ispunjenje targeta tekućih računa, prodaja kredita, depozita, kartica i osiguranja. Ciljevi koji se postavljaju zaposlenima su različiti kod banaka i zavise od postavljene strategije kojoj banka teži. Ovom doktorskom disertacijom istaknute su prednosti digitalnog bankarstva u privlačenju većeg broja klijenata.

Predmet istraživanja doktorske disertacije omogućio je donošenje zaključaka o uticaju karakteristika kanala distribucije usluga na performanse usluga i mogućnost optimizacije i standardizacije istih, što za rezultat treba da pruži visok kvalitet isporuke i niske troškove pružanja usluge.

Bankarski sektor, u želji da preusmeri i redizajnira način poslovanja, koristi tehnološke inovacije koje su omogućile da se dopre do manje dostupnih i zahtevnijih korisnika. Rezultati sprovedenog istraživanja u ovoj disertaciji, pokazaće u kojoj meri banka efektivno definiše svoj digitalni prodajni portfolio, ali i da li postoje zajedničke stavke u tom procesu koje koriste sve banke i koje predstavljaju polaznu osnovu za dalji razvoj digitalne komunikacije sa klijentima.

**Ključne reči:** digitalno bankarstvo, digitalna komunikacija, internet marketing, CRM, društveni mediji, promocija, marketing na društvenim mrežama.

**Naučna oblast:** Ekonomija

**Uža naučna oblast:** Poslovna ekonomija i menadžment

## **INTEGRATION OF DIGITAL COMMUNICATION AND SALES CHANNELS IN ORDER TO ORDER TO IMPROVE THE MARKET POSITION OF THE BANKA**

**Abstract:** The doctoral thesis titled "Integration of digital communication and sales channels in order to improve the market position of the bank" represents a study of the influence of digital banking on improving the bank's business performance and achievement of defined goals. In order to have a competitive advantage, banks must invest in the promotion of services and introduce innovations in their business as well as to improve and integrate their communication and sales channels. The benefits of digital banking, in addition to acquiring a large number of customers, are the possibility of optimization and standardization, which for the result should provide premium quality deliverables and low cost of service.

The quality of financial services depends on the financial institution's interest in assisting its clients, where personal sales represents one of the most important forms of communication in banking. Clients, through contact with bank's employees, gain immediate impression, which helps them to verify the truthfulness of the propaganda message of the financial institution. Communication towards future clients is often decisive in gaining loyalty and increasing client base. Banks are analyzing the benefits of the product for proactive communication with the client and compiling the sales staff with the guidelines they use in sales conversations.

The aim of this doctoral thesis is to study the influence of digital banking on improving the bank's business performance, i.e. to improve the bank's market position in achieving its goals. Each bank strives to meet its target goals, namely the number of current accounts, the sale of credits, deposits, card and insurance. The goals set for employees are different and depend on the strategy that the bank strives to achieve.

This doctoral thesis has highlighted the advantages of digital banking in attracting a larger number of clients. The subject of the PhD dissertation enabled conclusions about the impact of the service distribution channel characteristics on the service performance and the possibility of optimization and standardization thereof, which should result in high quality deliverables and low cost of service.

The banking sector, in its desire to redirect and redesign the way of doing business, uses technological innovations that have enabled it to reach less accessible and more demanding users. The results of the research conducted in this thesis will indicate to what extent the bank effectively defines its digital sales portfolio, as well as if there are any common elements in the process that can be considered as the starting point for the further development of digital communication with customers, and that are used by all banks.

**Key words:** digital banking, digital communication, Internet marketing, CRM, social media, promotion, social media marketing.

**Scientific area:** Economy

**Special topics:** Business economics and management

*Mojim najbližima*



## S A D R Ź A J:

PREGLED TABELA:.....	3	
PREGLED SLIKA:.....	11	
PREGLED GRAFIKONA: .....	11	
U V O D .....	13	
I DEO MARKETING BANKARSKIH USLUGA <sup>21</sup>		
1.1. Pojam i karakteristika bankarskih usluga .....	21	
1.2. Razvoj marketinga bankarskih usluga .....	24	
1.3. Instrumenti marketing miksa .....	25	
II DEO INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE POSLOVNIH BANAKA <sup>29</sup>		
2.1. Koncept i značaj integrisanih marketing komunikacija (IMK) .....	29	
2.2. Masovne marketing komunikacije.....	35	
2.2.1. Propaganda (oglašavanje).....	36	
2.3. Direktne marketing komunikacije .....	39	
2.3.2. Internet marketing .....	48	
2.3.3. Direktna pošta .....	55	
2.3.4. Kataloški marketing .....	55	
2.3.5. Propaganda sa direktnim odgovorom.....	55	
2.3.6. Telemarketing .....	57	
2.3.7. Mobilni marketing.....	59	
2.4. Digitalne komunikacije .....	61	
III DEO KANALI PRODAJE U BANKAMA.....		72
3.1 Uloga i značaj elektronskog bankarstva.....	72	
3.2. Platne kartice kao kanali prodaje i distribucije.....	74	
3.2.1. Osnovne karakteristike platnih kartica .....	76	

3.3. Inovacije u mobilnom bankarstvu .....	78
3.4. Društveni mediji u bankarstvu.....	81
3.5. Uticaj CRM-a na razvoj bankarskih usluga .....	82
3.5.1. Elektronsko poslovanje i CRM – strategijski pristup.....	85
IV DEO ISTRAŽIVANJE STAVOVA KLIJENATA O UTICAJU DIGITALNIH KOMUNIKACIJA I UNAPREĐENJA KVALITETA USLUGA .....	96
4.1. Metodologija istraživanja.....	96
4.2. Rezultati istraživanja.....	97
V DEO ISTRAŽIVANJA STAVOVA MENADŽERA BANKE O UTICAJU DIGITALNIH KANALA PRODAJE NA UNAPREĐENJE TRŽIŠNIH PERFORMANSI BANKE.....	126
5.1. Metodologija istraživanja.....	126
5.2. Rezultati istraživanja.....	128
VI DEO ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	173
6.1. Rezultati istraživanja stavova klijenata banaka .....	173
6.2 Rezultati istraživanja stavova menadžera banaka.....	175
ZAKLJUČAK.....	178
BIOGRAFIJA AUTORA.....	195
PRILOZI: .....	197

## **PREGLED TABELA:**

Tabela 1.Prednosti i nedostaci pojedinih medija – kanala komunikacija .....	37
Tabela 2. Razlike između generičkog i direktnog marketinga .....	41
Tabela 3.Prednosti i nedostaci društvenih mreža .....	71
Tabela 4.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite? – prema polu .....	100
Tabela 5.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite? – prema starosti.....	100
Tabela 6. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže? – prema polu.....	101
Tabela 7.Statistika unakrsne tabulacije - korišćenje društvenih mreža prema polu .....	102
Tabela 8.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže? – prema starosti.....	102
Tabela 9.Statistika unakrsne tabulacije -korišćenje društvenih mreža prema starosti..	103
Tabela 10.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan? – prema polu .....	104
Tabela 11.Statistika unakrsne tabulacije informisanost klijenata o kanalima prodaje prema polu .....	104
Tabela 12.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan? - prema starosti -.....	105
Tabela 13.Statistika unakrsne tabulacije -informisanost klijenata preko kanala prodaje prema starosti - .....	105
Tabela 14.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje od sledećih tvrdnji opisuju Vaš stav? – prema polu .....	106
Tabela 15.Statistika unakrsne tabulacije-stavovi klijenata prema polu -.....	107
Tabela 16.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje od sledećih tvrdnji opisuju Vaš stav? – prema starosti -.....	107
Tabela 17.Statistika unakrsne tabulacije -stav klijenata prema starosnom dobu - .....	108
Tabela 18.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li koristite internet bankarstvo za? – prema polu .....	109
Tabela 19.Statistika unakrsne tabulacije - korišćenje internet bankarstva prema polu - .....	109
Tabela 20.Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li koristite internet bankarstvo za? - prema starosti - .....	110

Tabela 21. Statistika unakrsne tabulacije -korišćenje internet bankarstvo prema starosti - .....	110
Tabela 22. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Željeni način informisanja o uslugama banke, po vama je preko? (zaokružite samo jedan odgovor) – prema polu .....	111
Tabela 23. Statistika unakrsne tabulacije o željenom načinu informisanja o uslugama banke prema polu.....	112
Tabela 24. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Željeni način informisanja o uslugama banke, po vama je preko? (zaokružite samo jedan odgovor) – prema starosti.....	112
Tabela 25. Statistika unakrsne tabulacije Željeni način informisanja o uslugama banke prema starosti.....	113
Tabela 26. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta? – prema polu .....	114
Tabela 27. Statistika unakrsne tabulacije - zadovoljstvo kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta prema polu .....	114
Tabela 28. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vase banke i dostupnošću sajta? – prema starosti .....	115
Tabela 29. Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranice i dostupnošću sajta prema starosti.....	115
Tabela 30. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li koristite internet bankarstvo? – prema polu .....	116
Tabela 31. Statistika unakrsne tabulacije -korišćenje internet bankarstva prema polu	116
Tabela 32. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li koristite internet bankarstvo? – prema starosti.....	117
Tabela 33. Statistika unakrsne tabulacije o korišćenju internet bankarstva prema starosnom dobu.....	117
Tabela 34. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega koristite internet bankarstvo? (zaokružite samo jedan odgovor) – prema polu.....	118
Tabela 35. Statistika unakrsne tabulacije -zbog čega se koristi internet bankarstvo - prema polu -.....	118
Tabela 36. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega koristite internet bankarstvo? (zaokružite samo jedan odgovor) - prema starosti -.....	119
Tabela 37. Statistika unakrsne tabulacije zbog čega se koristi internet bankarstvo prema starosnoj strukturi?.....	119

Tabela 38. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li komunicirate sa agentima banke preko mobilne aplikacije? – prema polu .....	120
Tabela 39. Statistika unakrsne tabulacije - o komunikaciji sa agentima banke preko mobilne aplikacija prema polu - .....	120
Tabela 40. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li komunicirate sa agentima banke preko mobilne aplikacije? - prema starosti - .....	121
Tabela 41. Statistika unakrsne tabulacije - o komunikaciji sa agentima banke preko mobilne aplikacije prema starosnoj strukturi .....	121
Tabela 42. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li upoređujete troškove kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka?.....	122
Tabela 43. Statistika unakrsne tabulacije - o poređenju troškova kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka – prema polu.....	122
Tabela 44. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li upoređujete troškove kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka? – prema starosti .....	122
Tabela 45. Statistika unakrsne tabulacije – o poređenju troškova kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka - prema starosnoj strukturi - .....	123
Tabela 46. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona? – prema polu .....	124
Tabela 47. Statistika unakrsne tabulacije – aplicirali za kredit putem mobilnog telefona - - prema polu - .....	124
Tabela 48. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona? – prema starosti.....	125
Tabela 49. Statistika unakrsne tabulacije. Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona? - prema starosnom dobu -.....	125
Tabela 50. Distribucija odgovora na pitanje (u %)- Šta je za Vas digitalna transformacija? – prema polu .....	129
Tabela 51. Statistika unakrsne tabulacije - digitalna transformacija prema polu -.....	130
Tabela 52. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Šta je za Vas digitalna transformacija? - prema starosti - .....	130
Tabela 53. Statistika unakrsne tabulacije - digitalna transformacija prema starosnom dobu - .....	131
Tabela 54. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Šta je za Vas digitalna transformacija? - prema stručnoj spremi -.....	131
Tabela 55. Statistika unakrsne tabulacije - digitalna transformacija prema stručnoj spremi -.....	132

Tabela 56. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Šta je za Vas digitalna transformacija? - prema godinama radnog staža - .....	132
Tabela 57. Statistika unakrsne tabulacije - digitalna transformacija prema godinama radnog staža - .....	133
Tabela 58. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite? – prema polu .....	134
Tabela 59. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite? – prema starosti.....	134
Tabela 60. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite? – prema stručnoj spremi.....	135
Tabela 61. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite? – prema godinama radnog staža .....	135
Tabela 62. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže? – prema polu .....	136
Tabela 63. Statistika unakrsne tabulacije o korišćenju društvenih mreža prema polu .	137
Tabela 64. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže? – prema starosti - .....	137
Tabela 65. Statistika unakrsne tabulacije korišćenja društvenih mreže – prema starosnom dobu - .....	138
Tabela 66. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže? - prema stručnoj spremi – .....	138
Tabela 67. Statistika unakrsne tabulacije - korišćene društvenih mreža - prema stručnoj spremi. - .....	139
Tabela 68. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže? - prema godinama radnog staža - .....	139
Tabela 69. Statistika unakrsne tabulacije - korišćenje društvenih mreža prema radnom stažu .....	140
Tabela 70. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan? – prema polu .....	141
Tabela 71. Statistika unakrsne tabulacije - kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan - prema polu - .....	141
Tabela 72. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan? – prema starosti - .....	142
Tabela 73. Statistika unakrsne tabulacije - kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan – prema starosnom dobu - .....	142

Tabela 74. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan? - prema stručnoj spremi - .....	143
Tabela 75. Statistika unakrsne tabulacije - Kanali prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan - prema stručnoj spremi - .....	143
Tabela 76. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan? - prema godinama radnog staža - .....	144
Tabela 77. Statistika unakrsne tabulacije preko kojih će klijent biti najbolje informisan – prema godinama radnog staža .....	144
Tabela 78. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke? – prema polu .....	146
Tabela 79. Statistika unakrsne tabulacije Stav ispitanika o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i pola ispitanika .....	146
Tabela 80. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke? – prema starosti .....	146
Tabela 81. Statistika unakrsne tabulacije: Stav ispitanika o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i godine starosti ispitanika .....	147
Tabela 82. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke? – prema stručnoj spremi .....	147
Tabela 83. Statistika unakrsne tabulacije: Stav ispitanika o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i stručna sprema ispitanika. ....	148
Tabela 84. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke? – prema godinama radnog staža.....	148
Tabela 85. Statistika unakrsne tabulacije: Stav ispitanika o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i godine radnog staža ispitanika. ....	148
Tabela 86. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija brzinom učitavanja stranicavaše banke i dostupnošću sajta? – prema polu .....	149
Tabela 87. Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvaliteta informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema polu .....	149
Tabela 88. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta? – prema starosti .....	150

Tabela 89. Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvaliteta informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema starosti ispitanika.....	150
Tabela 90. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta? - prema stručnoj spremi - .....	151
Tabela 91. Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvaliteta informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema stručnoj spremi ispitanika .	151
Tabela 92. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija. brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta? – prema godinama radnog staža -.....	151
Tabela 93. Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvaliteta informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema godinama radnog staža ispitanika .....	152
Tabela 94. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci. - prema polu - .....	153
Tabela 95. Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci. – prema polu .....	153
Tabela 96. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci. - prema starosti - .....	153
Tabela 97. Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci. – prema starosti .....	154
Tabela 98. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci. - prema stručnoj spremi - .....	154
Tabela 99. Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci. – prema završenoj stručnoj spremi.....	154
Tabela 100. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci. - prema godinama radnog staža - .....	155
Tabela 101. Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci. – prema godinama radnog staža.....	155
Tabela 102. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. – prema polu.....	156
Tabela 103. Statistika unakrsne tabulacije o nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje - prema polu ispitanika -.....	156
Tabela 104. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih a digitalne kanale prodaje. – prema starosti ....	157
Tabela 105. Statistika unakrsne tabulacije o nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje – prema starosti ispitanika. ....	157



Tabela 106. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. - prema stručnoj spremi -.....	158
Tabela 107. Statistika unakrsne tabulacije o nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. - prema stručnoj spremi ispitanika - .....	158
Tabela 108. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. - prema godinama radnog staža –.....	158
Tabela 109. Statistika unakrsne tabulacije o nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje - prema godinama radnog staža ispitanika – .....	159
Tabela 110. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija. – prema polu ispitanika -	160
Tabela 111. Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija - prema polu ispitanika - .....	160
Tabela 112. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija. – prema starosti .....	161
Tabela 113. Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija - prema godinama starosti ispitanika - .....	161
Tabela 114. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija. – prema stručnoj spremi	161
Tabela 115. Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija prema stručnoj spremi ispitanik.....	162
Tabela 116. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija.– prema godinama radnog staža.....	162
Tabela 117. Statistika unakrsne tabulacije: o oceni nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija - prema godinama radnog staža ispitanika .....	162
Tabela 118. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije?– prema polu .....	163
Tabela 119. Statistika unakrsne turbulencije: Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva najbitnije po menadžerima banke?- prema polu .....	164
Tabela 120. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije? – prema starosti.....	164

Tabela 121. Statistika unakrsne turbulencije: Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva najbitnije po menadžerima banke? - prema starosnom dobu .....	164
Tabela 122. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije? – prema stručnoj spremi .....	165
Tabela 123. Statistika unakrsne turbulencije: Zbog čega je korišćenja mobilnog bankarstva najbitnije po menadžerima banke? - prema nivou obrazovanja ispitanika .....	165
Tabela 124. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije? – prema godinama radnog staža.....	166
Tabela 125. Statistika unakrsne turbulencije: Zbog čega je korišćenja mobilnog bankarstva najbitnije po menadžerima banke? - prema godinama radnog staža...	166
Tabela 126. Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata – prema polu .....	167
Tabela 127. Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata - prema starosti – .....	168
Tabela 128. Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata – prema stručnoj spremi .....	168
Tabela 129. Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata - prema godinama radnog staža – .....	169
Tabela 130. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora) – prema polu.....	170
Tabela 131. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora) – prema starosti .....	170
Tabela 132. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora) – prema stepenu stručne spreme.....	171
Tabela 133. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora) – prema godinama radnog staža .....	172

## **PREGLED SLIKA:**

Slika 1 Marketing miks 7P .....	27
Slika 2.Faze razvoja IMK.....	32
Slika 3.Krug faza razvoja IMK.....	46
Slika 4.Prosečna cena oglasa objavljena na društvenoj mreži Facebook po zemljama ..	66
Slika 5.Društvene mreže .....	69
Slika 6.Uvek Facebook .....	70
Slika 7.Rejting efikasnosti digitalnih kanala u 2017. ....	70

## **PREGLED GRAFIKONA:**

Grafikon 1.Distribucija ispitanika prema polu .....	97
Grafikon 2.Distribucija ispitanika prema starosti.....	97
Grafikon 3.Distribucija ispitanika prema stepenu stručne spreme .....	98
Grafikon 4. Distribucija ispitanika prema godinama radnog staža.....	98
Grafikon 5. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite? ..	99
Grafikon 6. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Koliko često koristite društvene mreže? .....	101
Grafikon 7. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?.....	103
Grafikon 8. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Koje od sledećih tvrdnji opisuju Vaš stav? .....	106
Grafikon 9. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Da li koristite internet bankarstvo za? .....	108
Grafikon 10. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Željeni način informisanja o uslugama banke, po vama je preko? .....	111
Grafikon 11. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta? .....	113
Grafikon 12. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Da li koristite internet bankarstvo? .....	116
Grafikon 13. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Zbog čega koristite internet bankarstvo?.....	117
Grafikon 14. Distribucija odgovora na pitanje (u %):Da li komunicirate sa agentima banke preko mobilne aplikacije? .....	120

Grafikon 15. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li upoređujete troškove kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka?.....	121
Grafikon 16. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona? .....	123
Grafikon 17. Distribucija ispitanika prema polu u % .....	127
Grafikon 18. Distribucija ispitanika prema starosti u % .....	127
Grafikon 19. Distribucija ispitanika prema stepenu stručne spreme u % .....	128
Grafikon 20. Distribucija ispitanika prema godinama radnog staža u %.....	128
Grafikon 21. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Šta je za Vas digitalna transformacija? .....	129
Grafikon 22. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite? 133	
Grafikon 23. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže? .....	136
Grafikon 24. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?.....	140
Grafikon 25. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke?.....	145
Grafikon 26. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta? .....	149
Grafikon 27. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci. ....	152
Grafikon 28. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. ....	156
Grafikon 29. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija.....	159
Grafikon 30. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije? .....	163
Grafikon 31. Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata .....	167
Grafikon 32. Distribucija odgovora na pitanje (u %): Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora).....	169

## U V O D

**Predmet** istraživanja doktorske disertacije je digitalizacija u bankarskom poslovanju, odnosno integracija digitalnih komunikacija i kanala prodaje, koja utiče na proširenje portfolia usluga banke, a samim time i na povećanje profita. Mogućnosti za unapređenje rezultata poslovanja ogledaju se kroz tehnološka rešenja za bolju komunikaciju sa klijentima, uvid u njihove potrebe i efikasnost poslovnih procesa. Da bi imale konkurentsku prednost banke moraju da ulažu u promociju usluga i da uvode inovacije u svoje poslovanje, ali i da unapređuju i integrišu svoje komunikacione i prodajne kanale.

**Cilj istraživanja** ove doktorske disertacije jeste istraživanje uticaja implementacije i integracije digitalnih komunikacija i kanala prodaje na unapređenju poslovnih performansi banke, odnosno poboljšanju tržišne pozicije banke. Značajan fokus rada bio je usmeren ka istraživačkom modelu i njegovoj primeni koji služi kao oslonac za povećanje tržišnog položaja banke i povećanju profitabilnosti.

Kroz istraživanje doktorske disertacije:

- su definisani parametri kojima se meri i ocenjuje jačanje konkurentnosti banke u tržišnoj borbi za klijenta, porast nivoa finansijskog obrazovanja klijenata i ekspanzija razvoja i primene novih tehnologija u bankarstvu;
- formulisani su modeli marketing miksa u bankama i
- sagledana je uloga menadžmenta banke u primeni digitalnih komunikacija radi postizanja boljih rezultata u prodaji.

Polazeći od predmeta i cilja istraživanja u ovom radu su testirane sledeće hipoteze:

**Opšta hipoteza:** integracija digitalnih komunikacija i kanala prodaje dovodi do unapređenja tržišne pozicije banke.

**Posebne hipoteze** koje su postavljene polaze od toga da:

- Digitalizacija poslovanja banaka unapređuje tržišnu poziciju banke.
- Digitalne komunikacije unapređuju poslovne performanse banke.
- Digitalni kanali prodaje unapređuju poslovni portfolio banke.

**Izrada teze bila je bazirana na:**

- domaćoj i stranoj literaturi iz ove oblasti
- istraživanjima vezanih za praksu primene digitalnih komunikacija kod banaka Republici Srbiji,
- istraživanjima i analizama o uticaju digitalizacije kod finansijskih institucija u svetu i
- objavljenim člancima i statističkim podacima dobijenih sa Interneta.

U nastavku je dat pregled prethodnih istraživanja na osnovu kojih su formulisani teorijski okviri za izradu ove doktorske disertacije.

Finansijske usluge bile su predmet interesovanja i istraživanja mnogih autora (Ennew and Waite, 2007; Cheverton, et. al. 2008; Ehrlich and Fanelli 2004; Kangis 2000; Lovelock and Wirtz 2004; Klasens 2007; Mittal 2002; Gronroos 1998; Grove, Carlson and Dorsch 2002; Mortimer 2002; Ljubojević 1998, Veljković 2009; Kancir 2006 i dr.), te je opšte prihvaćeno stanovište da su osnovne dimenzije kvaliteta usluga: (ne)opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija (Marinković, Stanković, 2012 str. 258-259).

Ljubojević (1998) bavi se analizom finansijskih organizacija i definisanju njihovih ciljeva kao što je povećanje tržišnog učešća, širenje postojećih tržišta, razvijanje novih bankarskih usluga na postojećem i novom tržištu, povećanje profitabilnosti i dr.

Autori Tellis, Chandy i Thaivanich (2000) su razvili i prikazali model kojim se mere efekte ekonomske propagande putem televizije. Ovaj model procenjuje koji oglas ima veliki uticaj na potrošače, u kom vremenskom periodu, koliko dugo i koja je to vremenska stanica. Na osnovu analize koja je sprovedena izvedeni su zaključci o vrsti oglasa kod kojih se odmah dobija direktan odgovor, ali njihovi efekti nestanu za kratko vreme. U zavisnosti od modela oglasa, njegovog ponavljanja na dnevnom nivou i televizijske stanice na kojoj se emituje, varira njegova profitabilnost.

Bhat, Bevans i Sengupta (2002) predstavili su metode koje omogućavaju mogućnost za merenje efekata oglašavanja tj. reklame putem interneta. Smatraju da izbor metoda zavisi od ciljeva istraživanja, budžeta i tehnike kojom raspolaže kompanija i vremena za koje treba realizovati istraživanje. Oni ističu da za merenje oglašavanja treba uzeti u obzir: popularnost web sajta da privuče i zadrži pažnju potrošača, isticanje benefita za korisnike koji posećuju sajt i efikasnost targetiranja korisnika. Za svaki od navedenih ciljeva, autori navode posebne metode a neke od njih su: broj pregleda stranice, popularnost stranice, broj posetilaca stranice, broj pregleda oglasa na stranici, trajanje pregleda stranice prvi put, broj vraćanja na stranicu, vreme koje protekne dok se korisnik opet ne vrati na stranicu, profilisanje posetilaca.

Autori Ehrlich i Fanelli (2004) istražuju pozicije konkurenata kod finansijskih institucija i kako se donose odluku o pozicioniranju ponudu neposredno uz nekog konkurenta ili će tu ponudu usmeriti na slobodni deo tržišta. Kada se izabere ciljno tržište, prvo se razvija za svaki segment finansijske organizacije marketing strategija koja, predstavlja kombinaciju različitih elemenata marketing miksa.

Wyman (2010) tvrdi da postoje tri ključne poluge koje mogu da podstaknu potencijal više-kanalne distribucije i obezbede odgovarajuće integrisan i efikasan distributivni model, uz istovremenu maksimizaciju ekonomske dobiti.

To su: 1) optimizacija potencijala svakog distributivnog kanala pojedinačno, uz prevazilaženje prepreka i otkrivanje skrivenih vrednosti; 2) povećanje integracije onih kanala prema kojima klijenti imaju preferenciju sa ciljem da u potpunosti prihvate taj kanal i 3) usklađivanje organizacije i procesa sa ciljem daljeg razvoja više-kanalne distribucije. Domazet, Zubović, Jeločnik, (2010) smatraju da finansijska organizacija koja brzo, efikasno i sa razumevanjem pruža klijentima usluge, ostaviće pozitivan utisak i ostvariće uslove za dugoročnu uspešnu saradnju.

Korisnici bankarskih usluga su od pasivnih konzumenata informacija kreiranih od strane profesionalnih editora, postali aktivni kreatori i korisnici Word-of-Mouth informacija. Oni konzumiraju informacije iz on-line zajednica, korisničkih review-a, blogova i naravno, kritički ih upoređuju sa zvaničnim informacijama finansijskih institucija prisutnim u formi promotivnih spotova, e-mail-ova, zvaničnih Web prezentacija, brošura i sl. Izvori kojima nemački korisnici Interneta veruju prilikom prikupljanja informacija o finansijskim uslugama i proizvodima. (Sakal, Pantelić & Matković, 2011).

Salai i Grubor (2011) akcentiraju stavljaju na ekonomsku propagandu koja predstavlja oblik nelične komunikacije o kompaniji i njenim proizvodima. Ona se prenosi putem medija u cilju njihovog informisanja klijenata. Takođe, predstavlja edukaciju o proizvodu kako bi se stvorile pozitivne predispozicije i time podstakla kupovina. Autori (Dibb, Simkin i Pride, 2011.) ističu da zahvaljujući ekonomskoj propagandi potrošači porede poruke raznih konkurenata zbog toga što čuju promotivnu poruku više puta. Takođe, ovi autori ističu da ekonomska propaganda utiče na povećanje vrednosti proizvoda i da to pozitivno utiče na svest potrošača o navedenom proizvodu.

Tavan (2011) iznosi podatak da 60% retail banaka na svetu ne koristi u značajnoj meri socijalne medije u svrhu produbljivanja relacija sa svojim klijentima, dok novija istraživanja (Deloitte, 2018), iznose informaciju da je preko 90% najvećih banaka na svetu prisutno je na Facebook-u, a 88% na Twitter-u.

Analizirano je pet socijalnih mreža, koje se najčešće koriste od strane analiziranih banaka: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram i LinkedIn.

Na osnovu empirijskog istraživanja dobijeni su sledeći rezultati: Facebook nalog posleđuju 23 banke, na Twitter-u je prisutno 12 banaka, YouTube kanal su otvorile 22 banke, Instagram profilom raspolaže 12 banaka, dok LinkedIn nalog imaju 24 banke (od kojih 9 nemaju zabeležene aktivnosti). Analiza pokazuje da su mesta najživljih socijalnih aktivnosti ispitanih banaka Facebook i YouTube, uz napomenu, da banke YouTube kanale dominantno koriste za postavljanje video materijala koji se koriste u televizijskim propagandnim aktivnostima.

Meyer (2011) navodi da banke u prvom redu treba da iskoriste potencijale Internet bankarstva. Predviđanja govore da će do 2020. godine 60% Evropljana koristiti Internet bankarstvo.

Autori (Kohali i Sheleg, 2011) analiziraju prvu virtuelnu ekspozituru na *Facebook*-u koja je otvorena na Novom Zelandu 2010. godine, koja nudi svojim klijentima bankarske savete, ali bez mogućnosti realizacije transakcija. Bez obzira što je ovaj kanal još uvek limitiran, predstavlja prvu fazu ka iskorišćavanju ogromnog potencijala koju imaju društvene mreže.

Tinnila (2012) i McKinsey (2012) bavili su se analizom trendova koji utiču na promene u bankarskim kanalima distribucije. Za istraživanje uticaja ekonomske propagande na izbor brenda može se koristiti model značajnost-pristupačnost (The Relevance-Accessibility Model - RAM model) (Baker, Lutz, 2000). Autori su primenom ovog modela izvršili promenu vremena posmatranja pa je umesto momenta emitovanja promotivne poruke u razmatranje uzet momenat izbora brenda. U tom smislu razlikuju uključenost u promotivnu poruku - advertising message involvement (AMI) tj. motivacioni konstrukt koji utiče na motivaciju potrošača da procesuiraju informacije u momentu izloženosti promotivnoj poruci i uključenost u odgovor brendu - brand response involvement (BRI) tj. motivacioni konstrukt koji utiče na motivaciju potrošača da procesuiraju informacije u momentu izbora brenda.

Postoje mišljenja (Alhaji i Rosmaini, 2012) da primena novih tehnologije utiče na najveći potencijal i razvoj retail bankarstva. Bez obzira na sve pogodnosti koje nudi nova tehnologija može biti i ograničenje ili čak i pretnja, ukoliko sam sistem nije dovoljno zaštićen.

Rezultati empirijskih istraživanja (Domazet, 2012) pokazuju da finansijske organizacije Srbije koriste sve oblike promocije u svojim marketing kampanjama i to oglašavanje 57%, unapređenje prodaje 6%, odnose s javnošću 10%, ličnu prodaju 5%, direktan marketing 7%, sponzorstvo 11%, ostale oblike 4%.

Određeni broj autora (Slavić & Sakal, 2012; Sakal, Slavić, & Szretykó, 2013) mlade potencijalne korisnike nazivaju Net-generacijom, jer oni koriste Web 2.0 i predstavljaju izuzetan potencijal u oblasti marketinga kompletnog finansijskog sektora. Postoje i mišljenja (Bradić-Martinović, 2013) koja smatraju da implementacija tehnologije u bankarskoj industriji treba biti fokusirana na automatizaciju procesa i njihov monitoring. Upotrebom poslovnih aplikacija dolazi do procesiranja informacija u banci i uređaja poput bankomata, POS terminala na prodajnim mestima i aplikacija kao što su elektronsko i mobilno bankarstvo.



Najnoviji distributivni kanal predstavlja mobilno bankarstvo koji finansijske organizacije koriste i u kome tehnologija ima uticaj na stvaranju dodate vrednosti i za klijente i za banku (Lotfzadeh& Ghorbani, 2015).

Accenture (2013) procenjuje da će na tržištu Severne Amerike univerzalne banke izgubiti 35% svog učešća do 2020. godine od finansijskih institucija koji koriste internet i mobilnu tehnologiju ukoliko ne inoviraju svoj dosadašnji poslovni model. O'Connor, (2014) smatra da veliki doprinos razvoju platnih aplikacija dao je razvoj IT sektora koji je omogućio formiranja baza podataka i njihovo kontinuirano praćenje. Ujedno je time omogućeno bankama da sagledaju izloženost bankarskom rizikom i njegovom merenju primenom savremenih statističko – matematičkih modela. Time je data mogućnost bankama da mogu da upravljaju svojim portfoliom.

Digitalni distributivni kanali u bankama smanjuju operativne troškove poslovanja, gde se ističu automatizovani procesi i migracija transakcionih aktivnosti ka digitalnim kanalima i time povećava produktivnog zaposlenih u bankama kaže (Olenrewaju i njegovi saradnici, 2014.).

Sandader (2014) ističe da najrazvijenijim mobilno bankarstvo imaju zemlje Severne Amerike, Evrope i Australije, a među njima se SAD izdvaja *JPMorgan Chase Bank*, kao lider na tržištu. Ova banka je razvila najnaprednije aplikacije mobilnog bankarstva koji se koriste na pametnim telefonima, a pri tom se oslanjala na resurse kao što su veb prezentacija i dvostrane SMS poruke.

Samar Rahi and Mazuri Abd Ghani (2016), Internet Banking, Customer Perceived Value and Loyalty: The Role of Switching Costs, University of Sultan Zainal Abidin, Malaysi, *Journal Account Mark 2016, 5:4* rezultati evocirani od strukturiranih upitnika ukazuju na to da bi se banke izborile za lojalnost kupaca fokusiraju na internet bankarstva usluga i kupaca procenjenom vrednošću.

Pored toga, ublažavanje posledica prelaska troškova na lojalnost kupaca preko internet bankarstva i kupca procenjenom vrednošću zavisi od nivoa internet bankarstva i kupca procenjenom vrednošću (Domazet, Neogradi, 2018). Internet bankarstvo je ključ servis za lojalnost kupaca. Štaviše, ako menadžeri žele da njihovi klijenti moraju da budu lojalni sa bankom treba da se usredsrede na kupca procenjenom vrednošću.

Kod strukturiranja rada nastojalo se da sama disertacija ne bude opterećena suvišnom decentralizacijom problema, jer bi se u protivnom izgubila suština istraživačkog poduhvata. Disertacija je zamišljena kao šestodelna struktura, gde se u prvom delu definišu sve karakteristike bankarskih usluga kao i razvoj marketing koncepta u bankarskom sektoru. Uz to, ukazuje se i na značaj bankarskih usluga i sve njegove specifičnosti.

Drugim delom rada predstavljena je razrada koncepta integrisanih marketing komunikacija kod banaka gde će u fokusu biti digitalizacija poslovanja i orijentacija banke ka implementaciji novih tehnologija, s ciljem stvaranja efikasnog marketing miksa. Integrisane marketing komunikacije predstavljaju strategijsku koordinaciju više elemenata marketing miksa u optimizaciji efekata ubedljive komunikacije za targetirane klijente, uključujući kako medije masovnih tako i medije ličnih komunikacija od kojih posebno mesto zauzimaju digitalne komunikacije.

U trećem delu rada, predstavljena je analiza svih kanala prodaje koji se primenjuju u bankama. Jedan od najznačajnijih faktora unapređenja komunikacijama je CRM (Customer Relationship Marketing), koji bankama omogućava da pridobijanje potencijalnih klijenata i obezbeđenje njihove lojalnosti u dužem vremenskom intervalu.

Četvrtim delom rada predstavili smo istraživanja digitalnih kanala prodaje u bankama i njihov pojedinačni uticaj na povećanje tržišnog učešća. Empirijsko istraživanje se odnosilo na prikupljanje podataka anketiranjem klijenata više banaka u Srbiji, pri čemu se za anketiranje koristio model upitnika prilagođen za istraživanja iz oblasti elektronskih komunikacija.

Petim delom rada predstavljeno je empirijsko istraživanje o stavovima menadžera više banaka o uticaju digitalnih komunikacija i njihovom uticaju na promenu performansi banke. Empirijsko istraživanje je sprovedeno na bazi upitnika odobrenog od strane generalnog direktora banke u kojoj je sprovedena anketa.

Šestim delom predstavljena je analiza i interpretaciju rezultata istraživanja, kao i navođenje predloga za poboljšanje za dalja istraživanja u elektronskim komunikacijama, kao i ograničenja sa kojim smo se susreli u izradi doktorske disertacije.

U radu su se koristile opšte i posebne naučne metode. Istraživanje koje je sprovedeno u okviru doktorske disertacije zasniva se na primeni metoda koje su svojstvene ekonomskim naukama. Korišćeni su osnovni metodološki principi iz kojih proizilaze dijalektička i sintetička metoda. Biće razrađeni osnovni teorijski koncepti svih kanala prodaje kroz kabinetsko istraživanje, sintezu i ukrštanje relevantne teorijske građe, kao i empirijsko istraživanje poslovne prakse. Posebne naučne metode korišćene u disertaciji su analitičko-sintetičke metode, metod konkretizacije, metod komparacije i metod kvalifikacije. Istraživanje je zasnovano na analizi inostrane i domaće literature, a posebna pažnja je posvećena praktičnom istraživanju kroz studiju slučaja. U istraživanju su primenjene sledeće naučne metode:

- Kvantitativni metod
- Kvalitativni metod
- Metod komparativne analize
- Analitičko-sintetički metod
- Induktivno-deduktivni metod
- Metode statističke analize empirijskih podataka uz korišćenje savremenih softverskih paketa.

Primena komparativne analize je korišćena za poređenje rezultata istraživanja stavova klijenata o uticaju digitalne tehnologije i njene primena u pružanju kvalitetnih usluga.

Na bazi uzorka od preko 583 klijenata analizirani su rezultati istraživanja i doneti konkretni zaključci kao i analiza menadžera više banaka o njihovim stavovima po pitanju digitalizacije, gde su takođe izvedeni zaključci. Posebna pažnja posvećena je kritičkom osvrtu na rezultate praktičnih istraživanja kroz studije slučaja ("Case Study"), istorijska analiza podataka, i komparativna analiza, ali pre svega, analiza sekundarnih podataka dobijeni empirijskim i kvantitativnim istraživanjima autora na temu analiza digitalnih komunikacija i kanala prodaje. Nakon analize sekundarnih podataka, prikupljeni su i primarni podaci kroz empirijsko istraživanje o integraciji digitalnih komunikacija i kanala prodaje.

Navedenim istraživanjem su ostvareni sledeći rezultati:

- Izvršena je analiza digitalnih komunikacija i kanala prodaje, i njihov uticaj na poslovne performanse banke.
- Analiza promotivnih aktivnosti banaka ukazala je na potencijalne promotivne modele, zasnovane na integraciji digitalnih komunikacija i kanala prodaje, koji daju rezultate u bankarskom poslovanju.
- Rezultati istraživanja pokazali su u kojoj meri banka definiše svoj digitalni kanal program i strategije, ali i da li postoje zajedničke stavke u tom procesu koje koriste sve banke i koje predstavljaju polaznu osnovu za dalji razvoj komunikacije sa klijentima.
- U radu je prikazan i koncept implementacije CRM-a u bankama, uz ispitivanje stepena njegovog uticaja na kvalitet bankarskih usluga, a posledično i na tržišnu poziciju banke i njenu profitabilnost.
- Istražen je uticaj savremenih tehnologija na unapređenje efektivnosti i efikasnosti marketinga banaka, uz viši stepen zadovoljenja zahteva klijenata.
- Dat je odgovor na pitanje da li su informacione tehnologije u bankama od strateškog ili od operativnog značaja i u kojoj meri utiču na smanjenje troškova, efikasniju i brzu komunikaciju sa klijentima, kao i jačanje tržišne pozicije banaka.

Rezultati sprovedenih istraživanja predstavljaju doprinos kvalitetnijoj primeni modela kao kombinacije digitalnih komunikacija i njihovog uticaja na poboljšanje rezultata. Bankarski sektor, u želji da preusmeri i redizajnira način poslovanja, koristio je tehnološke inovacije koje su omogućile da se dopre do manje dostupnih i dosta zahtevnijih korisnika.

Naučni doprinos doktorske disertacije se ogleda u razmatranju i predlozima za unapređenje različitih vidova komunikacije sa klijentima, nastojeći pri tome da im se približi ponuda banke i da se izgrade kvalitetni i dugoročni odnosi. Mnogobrojni faktori utiču na odluku klijenata za koju banku će se opredeliti. To su cena i kvalitet usluge, brzina i jednostavnost, kao i ljubaznost osoblja.

Uz to, u radu su definisani parametri i faktori koji deluju na upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) da bi se zadovoljile diversifikovane potrebe klijenta i ostvarili bolji poslovni rezultati.

Poseban naglasak je na predloženom modelu integracije komunikacionih i prodajnih kanala, koji će omogućiti povećanje obima prodaje, a ujedno i zadovoljiti potrebe kupaca. Tokom istraživanja došlo se do zaključka da zaposleni u mreži filijala mali procenat radnog vremena koriste na aktivnu prodaju, i iz navedenog razloga predložen je novi model kojim su strukturirane stratezijske i operativne promene u samim filijalama banke, u cilju unapređenja poslovanja.

Pored studije slučaja sprovedeno je i empirijsko istraživanje koje je rezultiralo informacijama o uticaju kombinacije određenih kanala prodaje kao i njegovim doprinosom unapređenju poslovnih performansi, a ujedno i povećanju profitabilnosti poslovanja banke.

# I DEO

## MARKETING BANKARSKIH USLUGA

### 1.1. Pojam i karakteristika bankarskih usluga

Polazeći od buduće strategije i vizije, menadžment finansijske institucije planira i donosi ključne odluke za dalji razvoj i organizaciju poslovanja banke.<sup>1</sup> Finansijske institucije žele da budu što likvidnije i maksimalno rentabilne, a ujedno da minimiziraju rizik u poslovanju. Glavni izvor profita u finansijskim institucijama predstavljaju kreditni poslovi.<sup>2</sup>

Otuda je važna dimenzija kreditnog rizika koji se u ovom portfoliju smatra normalnim i prihvatljivim. Sve ono što je iznad toga, narušava ili ugrožava profitabilnost banke. Kvalitet ukupnog kreditnog portfolia banke zavisi od kvaliteta kreditnog pojedinačnih kredita. Postoje posebne okolnosti pod kojima banka odobrava kredite, tako da stepen rizika formira posebno za svaki kredit.

Da bi standardizovali prinose i ograničile rizik banke vrše portfoliju diverifikaciju plasmana. Zbog toga pretežan deo aktive treba da odbacuje prosečan tržišni prinost, dok deo nekamatonske aktive regularno determinisan i u funkciji je ograničavanja banaka u vođenju kreditne politike. Diverifikacijom plasmana banke formiraju dodatne prinose uz minimiziranje rizika. Banke vode pragmatičnu poslovnu politiku koja se zasniva na standardizaciji parametara, minimiziranju operativnih troškova i apsorbovanju neminovnih nivoa rizika.<sup>3</sup>

Poslovne banke mogu biti univerzalnog karaktera, i da obavljaju sve vrste bankarskih poslova za svoje klijente kako u privredi tako i u stanovništvu. Ukoliko banka svoj pravac razvoja vidi u depozitno – kreditnim poslovima u privredi i stanovništvu, ona bi trebalo da sagleda koji je to željeni miks poslovanja sa pomenutim sektorima. Neke banke mogu da se bave prodajom palete bankarskih proizvoda / usluga ili mogu da budu koncentrisane samo na jedan segment bankarskog poslovanja.<sup>4</sup>

Komercijalne banke mogu ostati u okviru tradicionalnog vida poslovanja ili da postanu komercijalno – investicione banke.

<sup>1</sup> Bačevac S, Rončević D, Rakić D. (2015), Brendiranje i brend kao faktor konkurentske prednosti, Akademska reč 3/2015:45-49.

<sup>2</sup> Bradić-Martinović A, Simović V. (2016), Kanali distribucije u savremenom bankarstvu, Institut ekonomskih nauka, Beograd.

<sup>3</sup> Neogradi S. (2001), Kreditna analiza i njena primena u jugoslovenskom bankarstvu, Beograd.

<sup>4</sup> Bačevac S, Rončević D, Rakić D. (2015), Brendiranje i brend kao faktor konkurentske prednosti, Akademska reč 3/2015:45-49.

Banke teže ka diverzifikaciji bankarskih proizvoda i usluga. Glavni argumenti za to su:<sup>5</sup>

- mogućnost uvođenja cross-sell prodaje bankarskih proizvoda i usluga,
- otpornost na stope profita i rasta,
- analiza finansijske pozicije klijenata.

U zavisnosti od razvojne strategije banke, banke mogu primeniti i sistematizovati strategije i na sledeći način: <sup>6</sup>

- razvojna strategija banke akcenat stavlja na povećavanje učešća na već postojećem segmentu klijenata finansijskog tržišta i to sa postojećim finansijskim uslugama;
- razvojnoj strategiji banke akcenat stavlja na osvajanje novih tržišta istih proizvoda i usluga.
- osvajanje novih proizvoda: banka u razvojnoj strategiji stavlja težnju na uvođenje novih finansijskih proizvoda / usluga uz zadržavanje prisustva na dotadašnjim segmentima finansijskog tržišta;
- razvojna strategiji banke je bazirana na osvajanju novih tržišnih kao i na uvođenje novih bankarskih proizvoda / usluga.

Banke pri formiranju svoje marketinške strategije mogu da razmotre tri osnovne strateške opcije:<sup>7</sup>

- Prva strategija banke je usmerena na kompletno tržište zbog toga što većina klijenata ima slične potrebe za finansijskim uslugama i zbog toga ona se mora cenovno konkurentna, a ujedno ostvariti zadovoljavajuću dobit.
- Druga strategija usmerena je na diversifikaciju klijenata. Ona se zasniva na pretpostavci da postoje različiti segmenti klijenata. Iz navedenog razloga prave se posebni programi za svaki segment klijenata.
- Treća strategija predstavlja usmerenost banke na jedan segment finansijskog tržišta. Ukoliko se banka opredeli za ovaj vid strategije veruje da će joj klijenti biti lojalni zbog bolje reputacije koje ima na finansijskom tržištu. Na osnovu procene menadžmenta banke izabraće se i segment tržišta koji će banka staviti na prvo mesto u ostvarivanju svoje strategije.

<sup>5</sup>Ćirović, M., (1995), Bankarski menadžment, Ekonomski Institut, Beograd.

<sup>6</sup>Domazet I, Neogradi S. (2018) Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in Banking Industry, Međunarodna monografija „Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business“, Urednik: Nilanjan Ray, Izdavač: IGI Global, Business Science Reference, Hershey, USA.

<sup>7</sup> Đuričin, D., Todorović J., Janošević, S., (2004), Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.

Koju god strategiju da banka izabere, ona treba da ima prepoznatljiv poslovni profil.<sup>8</sup> U programima strateškog menadžmenta<sup>9</sup> ističu se dva momenta:

- Ukoliko banke žele da održe profitabilnost, a da imaju i visoke stope rasta, neophodno je da uvode nove proizvode i usluge koje će zainteresovati postojeće i nove klijente banke iz kategorije stanovništva i privrede. Da bi banke povećale svoj portfolio orijentisale su se na primenu i usavršavanje elektronskog poslovanja.<sup>10</sup>
- Takođe, banke neophodno je stalno utiču na poboljšanje kanala distribucije bankarskih proizvoda i usluga.<sup>11</sup>

Iz novog koncepta poslovne politike proizilazi stalno organizaciono prilagođavanje banke tržištu, s ciljem da se njene usluge što više približe komitentima kvalitetom i cenom. Već par godina srpske banke rade na izgradnji informacionog sistema na savremenim principima distribuiranja obrade podataka, koji svojom strukturom u potpunosti podržava novi marketinški poslovni koncept banke. Rad na inoviranju znanja svih zaposlenih, i podizanju poslovnih sposobnosti kadrova banke, takođe je dobio izuzetan značaj i mesto u poslovnoj politici banke.

Banke se nalaze u sasvim novom pravnom i poslovnom ambijentu. One mogu bazirati svoju poslovnu strategiju ka:

- osvajanju novih tržišnih segmenata uz prodaju iste palete proizvoda i usluga,
- uvođenju novih finansijskih usluga i proizvoda na postojećem tržištu
- osvajanju novih tržišnih segmenata uz uvođenje novih finansijskih proizvoda i usluga.

Banke su profitno orijentisane i poznate su po širokom lepezom finansijskih usluga. Bankarske usluge sve se brzo šire i u njih ubrajamo od planiranja štednje, otvaranja tekućih računa, trgovanje hartijama od vrednosti, planiranje i davanje finansijskih saveta, do odobravanje zajmova i druge vrste usluga. Kreditna aktivnost je glavni izvor profita u komercijalnim bankama. Navedeni zahtevi dovode do neminovnog konflikta između likvidnosti i profitabilnosti.

Kratkoročni krediti privredi za prevazilaženje finansijskih problema ne smeju biti odobreni na period duži od 90 dana. Pojedine banke biće u poziciji da utvrđivanje stope maksimalnog obima kredita ne sme da bude veće od nominalne vrednosti zaloge, kada se radi o osiguranim kreditima. Preporučljivo je da se kreditne linije ugovaraju na period od godinu dana, s mogućnošću ponovnog ugovaranja. Banke su prinuđene da posebno vode računa o osiguranju dugoročnih kredita u cilju minimiziranja rizika.

<sup>8</sup>Bačevac S, Rončević D, Rakić D. (2015). Brendiranje i brend kao faktor konkurentske prednosti, Akademska reč 3/2015:45-49.

<sup>9</sup>Milislavljević, M., (2012), Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.

<sup>10</sup>Isto.

<sup>11</sup>Isto

Zbog specifične vrste kreditnih plasmana banke mogu definisati pored opštih i specifične i dodatne restrikcije i ograničenja.

Možemo zaključiti, da banke sa većim stopama kapitalizacije i boljom strukturom pasive mogu ulaziti u kreditne aranžmane sa dužim rokovima i većim stepenom rizika. Banke sa stabilnim stopama rasta depozitnih izvora i povoljnom depozitnom strukturom mogu definisati i sprovoditi stabilniju kreditnu politiku i biti u poziciji da u većoj meri pokrivaju kreditne potrebe privrede sa svog područja delovanja.

Kreditiranje privrede od strane banaka obezbeđuje finansijske resurse u kvantitetima i rokovima prihvatljivim za privredu radi finansiranja privredne aktivnosti. Kreditna aktivnost predstavlja transmisioni mehanizam preko koga monetarna vlast realizuje monetarno-kreditnu politiku.

Kreditni predstavljaju najznačajniju bilansnu poziciju u strukturi aktive svake banke. Banke postaju sve aktivnije u finansiranju novo otvorenih kompanija, posebno kada govorimo o kompanijama koje se bave visokom tehnologijom ili ulaganjem u alternativne izvore energije.

## **1.2. Razvoj marketinga bankarskih usluga**

Sa razvojem digitalizacije, uvedeni su dobri informacioni sistemi koji su neophodni za realizaciju poslovne politike, kao i upravljanje bankom.<sup>12</sup> Problem sve veće neizvesnosti i rizika u savremenom bankarstvu u znatnoj meri je ublažen burnim razvojem informacione tehnologije.

Donošenje odluka u bankama podrazumeva postojanje razvijene informacione baze, što se postiže razvojem informacionog sistema koji treba da obuhvati neprestano praćenje finansijskih tokova same banke, kao i njenih osnivača i komitenata. Preko informacionog sistema imali bi smo neprekidan uvid u rentabilnost i likvidnost svakog projekta, finansijsko stanje svakog osnivača ili komitenta. Osnovno je da koncepcija informacionog sistema bude podređena strukturi upravljačkih aktivnosti, koje imaju različite zahteve u odnosu na koncept informacionog sistema.

Informatički sistem treba da obezbedi informacije o ekonomskim, finansijskim, političkim i socijalnim trendovima u zemlji i svetu, pogotovo o tržištu kapitala, tržištu strategijskih roba i informacije o konkurentnim bankama.<sup>13</sup>

Sa razvojem interneta savremene banke su motivisane i prinuđene da promene svoju strategiju poslovanja. Ujedno da bi bile fleksibilne i kako bi ostale konkurentne na tržištu, da bi zadovoljile klijenate uslugama, banke primenjuje sve više nove tehnologije.

<sup>12</sup> Cappo, J. (2004). Budućnost oglašavanja – novi mediji, novi klijenti, novi potrošači u post-televizijskom dobu, Futura Media, Sarajevo.

<sup>13</sup> Orlić, N., (2011). Bankarstvo od tradicionalnog do savremenog, Visoka škola strukovnih studija za računovodstvo i berzansko poslovanje, Beograd



Banke su zbog novog koncepta i orijentacije prema klijentima sve više okrenute marketing konceptu. Zadovoljstvo klijenata je na prvom mestu kod svake banke jer će on ostati njoj veran.

Marketing koncept predstavlja vid aktivnosti koja je upravljачka. Njegov osnovni zadatak je da identifikuje potrebe i želje ciljnog tržišta.<sup>14</sup>

One počinju da primenjuju marketing kada vide da opada profitabilnost. Razlog za pad profitabilnosti obično je pad tražnje za kreditnim proizvodima i povećani nivo konkurencije.

Implementacija marketinga za banku treba da joj omogući rast i razvoj i ojača njen finansijski i kreditni potencijal. Marketing orijentacija kod banaka predstavlja kontinuiranu aktivnost menadžera u kreiranju adekvatne strategije marketing komunikacija.<sup>15</sup>

Ukoliko se desi da je klijent nezadovoljan i napusti banku on svoje nezadovoljstvo prenosi i na druge i automatski banka gubi veći broj klijenata. Zbog velike konkurencije, banke da bi opstale morale su pronaći načina za ulaganje u marketing aktivnost i za diversifikaciju bankarskih usluga.

### **1.3. Instrumenti marketing miksa**

Marketing se u finansijskim organizacijama vremenom menjao, da bi se on u današnjoj literaturi shvatao kao sinteza analize, planiranja i kontrole poslovanja banke na tržištu.<sup>16</sup> U bankarskom marketingu, veoma značajnu ulogu, imaju instrumenti marketing miksa: proizvod, cena, distribucija i promocija.<sup>17</sup>

Pod marketing miks finansijskih institucija podrazumevamo kombinaciju instrumenata kojima se koristi banka, da bi povećala svoje tržišno učešće.

Proizvodu, kao instrumentu marketing miksa, treba da predstavlja proizvod koji ima potražnju na tržištu finansijskih usluga. Sagledavanjem cene bankarskih proizvoda i usluga, ona se poredi sa konkurencijom na finansijskom tržištu, a drugi aspekt posmatranja je spremnost klijenata da plate određenu cenu banci. Finansijska organizacija na bazi cene ostvaruje svoje ciljeve i uvećava profit.

Cenu u bankama određuju troškovi, nivo konkurencije, elementi makroekonomske politike kao i mogućnost platežne sposobnosti klijenata.

<sup>14</sup> Building Data Mining applications from CRM, (1999), McGraw-Hill.

<sup>15</sup> Domazet I. (2007) *Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta*, tematski zbornik *Izazovi politike Srbije u 2007. godini*, Ekonomski fakultet Beograd i Naučno društvo ekonomista Beograd, str. 253-263

<sup>16</sup> Aberdeen Group (2008). The performance of web applications: Customers are won or lost in one second, dostupno na: <http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/5136/RA-performance-web-application.aspx>.

<sup>17</sup> Isto.

Ukoliko klijenti kada dođu u finansijsku organizaciju, ne dobiju onaj kvalitet usluga koji žele tog trenutka, bez obzira što je finansijska organizacija kreirala atraktivnu ponudu bankarskih usluga, izaći će ne zadovoljni, a sama banka neće ostvariti profit.

Pojedine banke imaju intenzivne reklamne kampanje gde nude visoke iznose kredita na duge rokove, ali kada klijent dođe u banku zbog ograničenja u kreditnoj politici, klijenti ne mogu da dobiju takav vid kreditiranja.<sup>18</sup>

Njihovo nezadovoljstvo prenose svojim kolegama i prijateljima i tako finansijska organizacija može da samo izgubi klijente i one koji su joj do skoro bili postojeći.

Promocija je proces komuniciranja između finansijske organizacije i klijenata sa ciljem da se stvori pozitivan stav o uslugama koji vodi ka njihovom favorizovanju u procesu kupovine na tržištu.<sup>19</sup> Promocija je plasiranje finansijskih usluga.<sup>20</sup>

Finansijske organizacije promocijom omogućavaju privlačenje novih potencijalnih klijenata, predstavljaju nove proizvode i usluge banke, utiču na korišćenje proizvoda i usluga banke, postaju konkurentnije, motiviše zaposlene banke, razvija šaltersko i elektronsko poslovanje i ističe karakteristike prodajnih uslova banke.<sup>21</sup>

Efekti od promocije su:<sup>22</sup>

- u cilju korišćenja proizvoda i usluga banke deluje se na svest budućih klijenata;
- dobijaju se informacije o benefitima proizvoda i usluga banke;
- klijenti korišćenjem proizvoda i uslugama banke mogu rešiti svoje finansijske probleme;
- stvaranje globalnog imidža;
- tržišno komuniciranje;
- tržišno pozicioniranje i
- konkurentsko diferenciranje.

Zadatak distribucije je obezbeđenje pristupačnosti proizvoda u određeno vreme i na određenom mestu.<sup>23</sup>

<sup>18</sup> Bačevac S, Rončević D, Rakić D. (2015). Brendiranje i brend kao faktor konkurentske prednosti, *Akademski časopis* 3/2015:45-49.

<sup>19</sup> Kusá A, Záziková Z. (2015). Trends in mobile applications from the perspective of digital consumers, *Marketing Identity* 2015/2:126-138

<sup>20</sup> Isto.

<sup>21</sup> Domazet I, Zubović J, Jeločnik M. (2010). Development of long-term relationship with clients in financial sector companies as a source of competitive advantage, *Bulletin*, 62(2), str.1-11, Petroleum-gas University of Ploiești, Romania

<sup>22</sup> Isto

<sup>23</sup> Bauer, I. (2013). *Digitalni marketing*, Zavod za udzbenike, Beograd

Kanali distribucije se mogu podeliti na tradicionalne i alternativne kanale.<sup>24</sup> Finansijske organizacije u svom poslovanju koriste sledeće kanale distribucije:<sup>25</sup>

- Fizičke kanale distribucije kao što su filijale i bankomati,
- „Daljinski“ kanali distribucije kao što je kontakt centar, govorna pošta, PC bankarstvo i
- Virtuelni kanali distribucije (mobilni telefoni, Internet bankarstvo).<sup>26</sup>

Bitni su svi elementi koji sačinjavaju marketing miks isto kao i njihova međusobna kombinacija. "Kombinacija tih elemenata ostvaruje očekivani efekat ako postoji usklađenost sa zahtevima potrošača, dobra usklađenost među instrumentima, usklađenost sa izvorima preduzeća i kada se stvara relativno trajna konkurentska prednost."<sup>27</sup> Bankarske usluge neophodno je da budu usklađene sa potrebama kupaca. Njihov kvalitet zavisi od nivoa organizacije, tehničke opremljenosti, stručnosti zaposlenih, brzine poslovnih procesa i stepena njihovog iskorišćenja.

Banke koje svoju strategiju usmeravaju u pravcu digitalizacije, transformišu svoju fizičku mrežu distribucije i utiču na povećanje svog racia efikasnosti. Banke koje ne teže procesu digitalizacije i razvoju digitalnih kanala prodaje, predstavljaju smetnju razvoju novih modela bankarstva na globalnom nivou i polako će gubiti klijente.<sup>28</sup>



**Slika 1** Marketing miks 7P

**Izvor:** kullabs blog dostupno sa <https://kullabs.com/classes/subjects/units/lessons/notes/note-detail/4723> (pristupljeno 11.05.2017)

<sup>24</sup> Aberdeen Group (2008). The performance of web applications: Customers are won or lost in one second, <http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/5136/RA-performance-web-application.aspx>.

<sup>25</sup> Isto

<sup>26</sup> Jeucken M., Sustainable Finance and Banking, (2001), Earthscan Publications, London, str. 157

<sup>27</sup> Hanić H., Alisa M, (2006), Principi marketinga, Čugura, Beograd

<sup>28</sup> Aberdeen Group (2008). The performance of web applications: Customers are won or lost in one second, dostupno na: <http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/5136/RA-performance-web-application.aspx>.

Putem masovnih medija finansijske organizacije su u mogućnosti da upoznaju klijente sa svojom poslovnom strategijom u pogledu novih usluga. Marketing miks je proširen na sedam komponenti: proizvod, cena, mesto, distribucija, promocija, fizički dokaz (iskustvo), resursi, prostorije, ljudi koji obavljaju posao i procedure (kako ćemo nešto izvesti).<sup>29</sup>

Uslužni ambijent predstavlja okruženje u kome se pružaju usluga i ostali opipljivi uslužni proizvodi koji olakšavaju performanse i komunikacije usluge.<sup>30</sup> Sa razvoja elektronskog bankarstva usluživanje klijenata banke izmešteno je iz filijala i preselilo se u njihove domove i kancelarije.<sup>31</sup> Bankama je tako data mogućnost korišćenja bankarskih usluga 24-časa što je uticalo na smanjenje operativnih troškova poslovanja. Banka je neophodno da ostvari što bolji odnos između ukupnih troškova za marketing miks i ostvarenog prihoda realizacijom svojih proizvoda i usluga.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Domazet I. (2013). Brendiranje Srbije, Treći program br. 157, str 191-209

<sup>30</sup> Domazet I., Zubović J., (2007). *CRM: a Factor of Global Competitiveness Improvement*, Management and Marketing under Globalization – International scientific conference contemporary challenges of theory and practice in economics, Faculty of Economics of the University of Belgrade, str. 82.

<sup>31</sup> Domazet I, Zubović J, Simeunović I. (2012). Analiza procesa i faza razvoja efikasnih marketing komunikacija, *Ekonomika* 3(2012). str. 21-31.

<sup>32</sup> Domazet I. (2013). Brendiranje Srbije, Treći program br. 157-2013, str 191-209

## II DEO

# INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE POSLOVNIH BANAKA

### 2.1. Koncept i značaj integrisanih marketing komunikacija (IMK)

Schultz, Caywood, Christian, Spiegel i Wang sa katedre za marketing Northwestern Univerziteta u Čikagu su 1991. godine sprovedi su prvo istraživanje pod nazivom „Integrisane marketing komunikacije“ na osnovu koga je izveden zaključak da se u praksi američkih marketinških agencija pojavio novi pristup kreiranja promotivnih kampanja podstaknut potrebama klijenata za većom efikasnošću sredstava uloženi u aktivnosti promocije.<sup>33</sup>

Banke, pored široke lepeze proizvoda i usluga koje nude svojim klijentima, prinuđene su i na adekvatnu komunikaciju koja se postiže marketing aktivnostima. Integrisane marketing aktivnosti predstavljaju koncept planiranja marketinških komunikacija.<sup>34</sup> On procenjuje stratešku ulogu više marketing disciplina i obezbeđuje pri tome da takva marketing komunikacija bude jasna i da se njom ostvaruje maksimalni rezultat. Sva sredstva komunikacije predstavljaju jednu jedinstvenu celinu. Marketing kompanije koji uspevaju u novom okruženju biće oni koji upravljaju komunikacionim miksom<sup>35</sup>

Integrisane marketing komunikacije mogu se predstaviti kroz sedam faza koje se dalje razvijaju i to su:<sup>36</sup>

- Spoznaja potreba za integracijom
- Image integracija
- Funkcionalna integracija
- Koordinirana integracija
- Potrošački bazirana integracija
- Stakeholder bazirana integracija
- Relationship management integracija.<sup>37</sup>

Uspešnost komunikacije zasniva se na porukama koje će privući pažnju primaocu i na zadovoljenje njegovih potreba. Te poruke se mogu slati telemarketingom, internet prezentacijom, brošurama i preporučenim pošiljkama.

<sup>33</sup> Hanić, H. (2008), *Upravljanje marketingom*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str.136-137.

<sup>34</sup> Živković R. Ponašanje potrošača,(2017), Univerzitet Singidunum, Beograd

<sup>35</sup> Plavoukas, S. (1990), „Lintas“. New York, citirano u: Peterson, Lurie; „Pursuing Results in the Age of Accountability „Ad Week“ Marketing Week, November 19, p.21

<sup>36</sup> Janičić R, Gliorićević M. (2011), Integrisane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na b2b tržištu, *Ekonomске teme*, , str. 281-296

<sup>37</sup> Isto

Mnogi autori definisali su integrisane marketing komunikacije kao i instrumente koje ona obuhvata.

Fill<sup>38</sup> definiše marketinške komunikacije kao proces upravljanja putem koga organizacija uspostavlja kontakt i izgrađuje odnose sa svojim različitim ciljnim javnostima. Belch definiše koncept IMK kao koordinaciju različitih promotivnih elemenata i ostalih marketinških aktivnosti koje komuniciraju sa klijentima. U tu svrhu oni analiziraju komunikacioni miks kao skup sledećih instrumenata: propaganda, direktni marketing, unapređenje prodaje, lična prodaja, odnosi s javnošću i internet marketing.<sup>39</sup>

Integrisane marketing komunikacije predstavljaju koncept koji usmerava procese za planiranje, izvršenje i praćenje marketinških poruka, koje stvaraju odnose na relaciji brend-klijent.<sup>40</sup>

Jobber pod konceptom IMK podrazumeva sistem pomoću kojeg kompanije koordiniraju svoje marketing komunikacije da bi saopštile jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima.<sup>41</sup> Prema Huttonu, integrisane marketing komunikacije imaju za cilj deljenje marketinških informacija koje pomažu da se identifikuje, stimuliše i zadovolji potreba potrošača.<sup>42</sup> Yeasin integraciju marketing komunikacija vidi kao proces kojim se instrumenti marketing miksa kombinuju da bi ojačali efekte jedan drugoga.<sup>43</sup>

Finansijske organizacije stiču brojne koristi primenom koncepta IMK:<sup>44</sup>

- Pomoć da se proizvodi i usluge razlikuju od konkurentskih time što se više usredsređuju na klijenta.
- Unapređuje se odgovornost zato što se troškovi mogu pratiti ciljano u odnosu na prodaju i profit.
- Povećava se poverenje u organizaciju zato što se naglasak stavlja na zadržavanje klijenta, a ne na jednokratne transakcije.
- Jača se interna koordinacija i fokus.
- IMK ne menja postojeće procese i procedure u organizacijama, već postavlja temelj na kojem se ti procesi zasnivaju.

<sup>38</sup> Fill, C. (2005), *Marketing Communications – Engagements, Strategies and practise*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Harlow, str.5.

<sup>39</sup>Belch, E.G. and Belch A.M. (2004), *Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, str. 8.

<sup>40</sup> Bergeron, Bryan: *Essentials of CRM: A guide to Customer Relationship management (Essential series)*, Wiley, 2002.

<sup>41</sup>Jobber, D. and Fahy J. (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 234 (prevod sa engleskog knjige *Foundations of Marketing*, McGraw-Hill Education).

<sup>42</sup> Hutton, J. (2002), *Marketing Communications: Integrated Theory, Strategy & Tactics*, Pentagram Publishing, New Jersey, str. 2.

<sup>43</sup>Yeasin, T. (2006), *Advertising*, Thomson Learning, London, str. 55.

<sup>44</sup>Holm, O. (2006), „Integrated Marketing Communications: from tactics to strategy“, *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 11-1, str. 23-33.

Svaki put kada je neka finansijska organizacija u kontaktu sa svojim klijentima, dolazi do komunikacije, informacije i prenose se utisci.

Uniforma i stav službenika stvaraju početnu sliku o banci, jer su oni prve osobe sa kojima klijenti dolaze u kontakt. Tako je i sa izgledom ekspoziture koje predstavljaju mesto komunikacionih aktivnosti, finansijskih organizacija i klijenata. Lokacija gde se nalazi ekspozitura takođe ostavlja utisak na klijenta. Dizajn enterijera može da učini da se klijent oseća prijatno ili ne.

Sušтина IMK predstavlja primeni koncepta planiranja i implementacije marketing komunikacija.<sup>45</sup> U tom kontekstu Thorson definiše integrisane marketing komunikacije kao strategijsku koordinaciju više elemenata marketing miksa (propaganda, odnosi s javnošću, direktan marketing i dizajn proizvoda) s ciljem optimizacije efekata ubedljive komunikacije za targetirani auditorijum.<sup>46</sup> U praksi, cilj koncepta je da kreira i podrži jedinstven izgled ili poruku u svim elementima marketing kampanje, te da obezbedi značajan povratak investicija.

IMK predstavljaju sistem pomoću kojeg finansijska organizacija koordinira svoje marketinške komunikacije, da bi saopštile jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima i uslugama.<sup>47</sup> Analizirano kroz marketing kampanju, to znači da izgled bilborda treba da bude u skladu sa slikama koje su predstavljene kroz oglašavanje u štampanim medijima, da poruke koje se prenose u kampanji direktnog marketinga treba da budu u skladu sa porukama koje prezentira sektor za odnose sa javnošću, a da spot koji se emituje na televiziji inkorporira sve navedene aspekte marketinških komunikacija.

Shultz i Kitchen razlikuju četiri osnovne faze razvoja IMK: <sup>48</sup>

- taktička koordinacija marketinških komunikacija,
- proširenje obuhvata marketinških komuniciranja,
- primena informacione tehnologije,
- finansijska i strateška integracija.

<sup>45</sup>Adams, C., Ross, J. (2010), *Social Media: Harnessing Social Media without Fear*. PLASA

<sup>46</sup>Thorson, E.E. (1996), *Integrated Communications*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, str. 1.

<sup>47</sup>Chaffey, D., Chadwick-Ellis, F., Johnston, K., Mayer, R. (2006), *Internet Marketing – Strategy, Implementation and Practice*, Pearson Education, London.

<sup>48</sup>Shultz, D.E., Kitchen, P.J., (1999), A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC, *Journal of Advertising Research*, January, No. 39, Issue 1, str. 21-38.

Prva faza, taktička koordinacija marketinških komunikacija, odnosi se na prevazilaženje ograničenja pojedinih funkcionalnih strategija i kreiranje jedinstvene koordinirane strategije koja treba da omogući primenu promotivnih programa po sistemu „jedan izgled, jedan glas“. Taktička koordinacija marketinških komunikacija zahteva visok stepen interpersonalne i međuoodeljenske komunikacije unutar preduzeća i izvan njega.<sup>49</sup>

Proširenje obuhvata marketinških komunikacija fokusira klijenta i nastoji da prikupi što više informacija o njegovim potrebama i karakteristikama, načinu na koji prima informacije, kako ih obrađuju, iz kojih izvora se informišu.<sup>50</sup>

Treća faza predstavlja prikupljanje i obradi informacija i tako se stvaraju uslovi za praćenje i analizu primene IMK.<sup>51</sup>

Četvrta faza, predstavlja samo cilj kojem se teži kao i mogućnost merenje efikasnosti komuniciranja preko odgovarajućeg finansijskog pokazatelja kojim će se kvantifikovati prinos na sredstva investiranja u pridobijanje i zadržavanje kupaca. Konstantno preispitivanje marketing komunikacija sa stanovišta njihovog prinosa na investirani kapital (ROI) predstavljaju finansijska i strateška integracija.<sup>52</sup> Marketinško komuniciranje posmatra se kao investicija finansijske organizacije koja u određenom periodu treba da donese odgovarajući prinos.



**Slika 2.**Faze razvoja IMK

**Izvor:** Shultz, D.E., Kitchen, P.J., (1999), A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC, *Journal of Advertising Research*, January, No. 39, Issue 1, str. 34

<sup>49</sup>Hanić, H. (2008), *Upravljanje marketingom*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str.136-137.

<sup>50</sup>Adams, C., Ross, J. (2010), *Social Media: Harnessing Social Media without Fear*. PLASA.

<sup>51</sup>Isto

<sup>52</sup>Hanić, H. (2008), *Upravljanje marketingom*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str.136-137.



Primena koncepta IMK vezana je za brojne poteškoće s kojima se suočavaju finansijske organizacije od kojih su najznačajnije: otpor prema promenama koji postoji u banci, specijalizacija, potreba za pojedincima sa širim znanjima, nerazvijenost horizontalnih komunikacija, decentralizacije, teškoće prilikom merenja efekata, kao i potreba za definisanjem odgovarajuće organizacione strukture.

Klijenti su važni zato što oni generišu promet/prodaju. Neki rukovodioci u finansijskim organizacijama smatraju da zaposleni treba da budu banci prioritet broj jedan. Ukoliko zaposleni ne znaju svoj posao, ako ne osećaju da su članovi tima i ne nalaze smisao u svom radu, oni neće pružati prvoklasnu uslugu klijentima. Način na koji zaposleni tretiraju klijente predstavlja jednu od ključnih komunikacionih poruka koje se mogu poslati.

Zato je i čuvena izjava Henkoffa koji kaže: “Nemoguće je izgraditi bazu privrženih klijenata bez baze privrženih zaposlenih”.<sup>53</sup>

Izazov razvoja strategije IMK u finansijskim organizacijama proističe iz jedne od osnovnih specifičnosti usluga, a to je neopipljivost. Pored neopipljivosti usluga, posebnu dimenziju razvoja IMK daju i ljudi, odnosno uslužni personal, koji je u direktnom kontaktu sa klijentima i utiče na kreiranje prvog utiska o finansijskoj organizaciji.

Iz tog razloga se mora voditi računa da dobra komunikacija finansijskih usluga podrazumeva:<sup>54</sup>

- da bude objašnjena na pravi način kako klijentima, tako i zaposlenima,
- da izaziva i pospešuje pozitivnu usmenu propagandu,
- da obezbeđuje fizičke dokaze, odnosno materijalizaciju usluge,
- da usluga i proces usluživanja budu prihvaćeni od strane ciljnih klijenata,
- da postoji kontinuitet u oglašavanju i PR aktivnostima,
- da finansijska organizacija obećava samo ono što je moguće ispuniti.

Integrirane marketing komunikacije su samo jedan od instrumenata koji čine ukupnu ponudu finansijske organizacije, i u tom smislu neophodna je sinergija između ovog i ostalih instrumenata uslužnog marketing miksa.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Henkoff, R. (1994), “Services is Everybody’s Business”, *Fortune*, 27 June, str. 52

<sup>54</sup> Duncan, T. and Moriarty S. (1997), *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationship*, McGraw-Hill, New York, str. 16.

<sup>55</sup> Domazet I. (2016), *Improving Competitiveness through National Branding*, Međunarodna monografija “Development, Competitiveness and Inequality in EU and Western Balkans” Izdavač: Sofia University Sv. Kliment Ohridski, Bulgaria; str. 61-81.

Sinergetsko dejstvo komunikacionih instrumenata gradi ukupan imidž finansijske organizacije i njenih usluga. Integrisane marketing komunikacije kao instrument imaju ulogu da povežu sve ostale instrumente u svesti potrošača i da u javnosti kreiraju određenu pozitivnu sliku o finansijskoj instituciji i njenim uslugama.

Da bi se kreirala odgovarajuća poruka potrebno je uzeti u obzir glavna ograničenja koja proističu iz osnovnih karakteristika usluga (pre svega apstraktnost, odnosno nepostojanje fizičkog aspekta usluge, kao i nemogućnost sticanja iskustva o kvalitetu i karakteristikama usluge pre kupovine).<sup>56</sup>

Osnovni saveti da se prevaziđu ovi problemi i da se kreira odgovarajuća poruka su:<sup>57</sup>

- upotreba priče, odnosno naracije, kako bi se prikazalo iskustvo sa uslugom,
- prezentacija jasnih i živopisnih informacija, koje deluju na emocije, kako bi se kreirala prepoznatljiva i različita mentalna slika o kompaniji i njenim uslugama,
- upotreba slikovitog izlaganja, što se postiže upotrebom prepoznatljivog loga, zaštitnog znaka ili prepoznatljivih boja uz poruke,
- prezentacija jasnih i živopisnih informacija, koje deluju na emocije, kako bi se kreirala prepoznatljiva i različita mentalna slika o kompaniji i njenim uslugama,
- upotreba slikovitog izlaganja, što se postiže upotrebom prepoznatljivog loga, zaštitnog znaka ili prepoznatljivih boja uz poruke,
- fokusiranje na opipljive vrednosti, kao npr. prikazivanje zlatne kreditne kartice, maskote, zgrade i sl.
- prikazivanje uslužnog personala u porukama, i to dok obavljaju svoj posao ili kako objašnjavaju prednosti usluge, što je bitno kako za primarni segment (potrošači), tako i za sekundarni segment (zaposleni),
- obećavanje onoga što je moguće u porukama, jer prikazati uslugu atraktivnijom nego što jeste može pomoći u privlačenju potrošača, ali i povećati broj nezadovoljnih uslugom,
- pospešivanje usmene propagande, što se postiže jedinstvenošću i prepoznatljivošću poruke, te specifičnim humorom,
- prikazivanje (zadovoljnih) korisnika usluga, odnosno njihovih svedočenja, pri čemu oni moraju biti uverljivi i odgovarati željenom ciljnom segmentu, i
- upotreba transformacione propagande, koja prikazuje sliku nekog drugog "sveta", različitog od onog u kome se potrošači nalaze sada (često se koristi kod turističkih agencija, banaka – stambeni krediti i sl.).

<sup>56</sup> Grove, S., Carlson L. and Dorsch M. J. (2002), "Addressing services' intangibility through integrated marketing communication", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5, str. 394.

<sup>57</sup> Zeithaml, A., Bitner, M. and Gremler D. (2006), *Services Marketing*, 4<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, str. 492-497.

## 2.2. Masovne marketing komunikacije

Marketing pristup zasniva se na jasnoj komunikaciji sa potrošačem na uvažavanju njegovog mišljenja i međusobnoj razmeni informacija. Neophodno je postaviti dugoročno-poslovno komunikaciju. Tada ćemo imati lojalnog potrošača. Marketari mogu da koriste izložbe i prikazivanje u TV programima.

Glavna marketing odluka predstavlja izbor promotivnog miksa. Na izbor promotivnog miksa utiču sledeći faktori:<sup>58</sup>

1. *Raspoloživi resursi i troškovi promotivnih sredstava.* Ukoliko ne raspolaže adekvatnim nivoom sredstva kompanija će morati da koristi PR, unapređenje prodaje i Internet.
2. *Karakteristike medija* od kojih su posebno značajne rejting medija, cene zakupa medija, teritorijalna pokrivenost koji medij ima, uticaj medija i njegova fokusiranost na određeni tržišni segment.
3. *Veličina tržišta i koncentracija,* ako je tržište malo i koncentrisano, onda lična prodaja može da bude izvodljiva, ali za masovna tržišta koja su geografski rasuta lična prodaja krajnjem kupcu ne bi bila isplativa. U takvim okolnostima oglašavanje ili direktni marketing mogu da budu pravi izbor.<sup>59</sup>
4. *Tržišno učešće,* da bi brendovi sa visokim tržišnim učešćem taj udeo i zadržali potrebna su manja sredstva za promotivne aktivnosti, dok novi brend koji je u fazi tržišnog uvođenja zahteva izuzetno visoka ulaganja u promociju da bi se pozicionirao na tržištu.
5. *Potrebe kupaca za informacijama,* ako je neophodno dati komplikovano objašnjenje tehnološke prirode, lična prodaja može da bude pravo rešenje. Ako je odgovarajući imidž brenda sve što je potrebno, onda je propaganda prihvatljivije rešenje.

<sup>58</sup>Domazet I., (2012), Marketing komunikacije finansijskih organizacija, Institut ekonomskih nauka, Beograd

<sup>59</sup>Serazio M. (2015). Selling (Digital) Millennials. Television & New Media [serial on the Internet]. (2015, Nov); 16(7): 599-615.

### 2.2.1. Propaganda (oglašavanje)

Oglašavanje predstavlja plaćeni oblik masovnog komuniciranja organizacije sa potrošačima, odnosno oblik nelične promocije ideje, proizvoda ili usluga organizacije preko plaćenih medija. Propagandne poruke mogu da predstavljaju efikasan način prenošenja poruka, u cilju izgradnje brenda ili edukacije tržišta.<sup>60</sup>

Oglašavanje deluje na potrošača kroz sledeće faze:<sup>61</sup>

- izaziva pažnju na proizvode,
- pozitivno utiče na potrošačevu percepciju proizvoda,
- olakšava zadržavanje marke proizvoda u svesti potrošača,
- kreira pozitivnu reakciju na marku proizvoda,
- utiče na pozitivno postkupovno ponašanje.

Postoji razlika između institucionalne i proizvodne ekonomske propagande. Svrha institucionalne ekonomske propagande jeste stvaranje i poboljšanje slike o nekom poslovnom subjektu (banci, osiguravajućem društvu i sl.). Svrha prodajne propagande je pre svega, direktno i brzo povećanje prodaje roba ili usluga.

Oglašavanje se može sprovoditi:<sup>62</sup>

- u elektronskim medijima (televizija, film, spot., video trake, diskovi i radio),
- u štampanim medijima (novine, časopisi i knjige),
- putem spoljašnjeg (bilbordi) ili unutrašnjeg oglašavanja (na mestu prodaje, transporta ili u enterijeru organizacije),
- oglašavanjem na proizvodima (kroz kreativnu upotrebu pakovanja pružanjem vizuelnih podsticaja da se kupi proizvod),
- na interaktivnim medijima

<sup>60</sup>Alexander, B. (2011). *The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media*, Praeger, California.

<sup>61</sup>Preston, I. (1976), *Theory of Behavior and the Concept of Rationality in Advertising*, *Journal of Communication*, Vol. 17, No. 3, str. 211-222.

<sup>62</sup>Alexander, B. (2011). *The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media*, Praeger, California

**Tabela 1.** Prednosti i nedostaci pojedinih medija – kanala komunikacija

<b>MEDIJI</b>	<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<b>Novine</b>	Visoka pokrivenost Niski troškovi Oglasi se mogu smestiti na željeno mesto Pravovremenost Mogu se koristiti za porudžbine i kupone	Kratak vek trajanja Prenatrpanost Mala sposobnost izazivanja pažnje Nizak kvalitet produkcije
<b>Časopisi</b>	Visoka selektivnost Verodostojnost i prestiž Visok kvalitet produkcije Visoko informativan sadržaj Dugotrajnost Veći broj čitalaca od tiraža	Kupovina oglasnog prostora za duže vremensko razdoblje Relativno mali tiraž Samo vizuelno komuniciranje Manja fleksibilnost
<b>Radio</b>	Lokalna pokrivenost Niski troškovi Visoka frekvencija Fleksibilnost Niski troškovi proizvodnje poruke Dobra selektivnost	Samo audio komunikacija Prenatrpanost Niska pažnja Brza prolaznost poruke Nestandardizovana struktura tarifa
<b>Televizija</b>	Masovna upotreba Širok obuhvat Kombinovanje slike, zvuka i pokreta Visok uticaj Mali troškovi po izlaganju Velika pažnja Visok ugled	Mala selektivnost Kratak životni vek poruke Visoki ukupni troškovi Visoki troškovi proizvodnje Prenatrpanost
<b>Spoljna propaganda</b>	Specifična lokacija Visoko ponavljanje Lako zapažanje Niski troškovi	Nema selektivnosti auditorijuma Kreativna ograničenja Skroman imidž Lokalna ograničenja

**Izvor:** Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 534 uz dopune

Postoje različite vrste oglašavanja. Reklamni spotovi, plaćeni oglasi, prilozima, inserteri, krolovi, plaćena gostovanja, sponzorisanе emisije ili rijaliti šou programi predstavljaju oglašavanje na televiziji.<sup>63</sup> Postavljanje proizvoda imamo ukoliko oglašavanje je na filmu ili u nekom spotu.<sup>64</sup> Radijski oblici oglašavanja predstavljaju različite vrste radio reklame, emisije koje su sponzorisanе i plaćena gostovanja.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Alexander, B. (2011). *The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media*, Praeger, California

<sup>64</sup> Forma oglašavanja u kojoj se proizvodi koriste u situacijama tipičnim za svakodnevni život, pri čemu oglašivač za to mora da plati ugovorenu nadoknadu. Npr. upotreba automobila Aston Martin u filmovima o agentu 007, ili u spotovima Zdravka Čolića se pojavljuju logo Raiffeisen banka.

<sup>65</sup> Domazet I, Hanić H, Simeunović I. (2012) *Marketing communication efficiency and effectiveness of the media for various target groups*, International Scientific Conference-Management 2012, Fakultet za industrijski menadžment, Univerzitet Union, Mladenovac, str. 791-796.

Kada govorimo o štampanim medijima oglašavanje je u časopisima, novinama kao i u knjigama.<sup>66</sup> Plakati, bilbordi i panoi predstavljaju spoljašna sredstva oglašavanja na zidovima zgrada i različitim prevoznim sredstvima.<sup>67</sup> Postoji i oglašavanje na interaktivnim medijima na Internetu i preko mobilnih telefona.<sup>68</sup>

Dve su ključne odluke kada je izbor vrste medija u oblasti oglašavanja.<sup>69</sup> Sagledavanjem i analizom svih specifičnih faktora donosi se odluka o izboru vrsta medija i pojedinih medija.<sup>70</sup> Svaka vrsta medija ima svoje prednosti i nedostatke bilo da to sagledavamo sa stanovišta izražajnih mogućnosti, ugleda, selektivnosti, primećenosti, mogućnosti ponavljanja poruka u određenim vremenskim razmacima ili troškovima i sl.<sup>71</sup>

Televizija predstavlja tradicionalno najmoćnije propagandne medije sa veoma visokim cenama za oglašavanje, ali za široki auditorijum.<sup>72</sup> Iz navedenog razloga veliki broj finansijskih organizacija, usmerava svoju propagandnu aktivnosti na druge medije.<sup>73</sup>

Štampano oglašavanje daje mogućnost korisnicima da ponovo pročitaju oglas i da više puta prouče reklamu.<sup>74</sup> Korisnici štampanih medija mnogo su lojalniji nego gledaoci televizije.<sup>75</sup>

Radio oglašavanje je ograničeno na zvuk.<sup>76</sup> Njegova prednost predstavlja davanje činjeničnih informacija. Veoma je targetiran, i zbog srazmerno niske cene pruža velike mogućnosti oglašivaču.<sup>77</sup> Bioskop ima prednosti kao što su: boja, pokretne slike, veličina ekrana i zvuk, kao i činjenica da je publika već došla sa „namerom gledanja“ kao i da mora da odgleda reklamu.<sup>78</sup>

<sup>66</sup> Alexander, B. (2011). *The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media*, Praeger, California

<sup>67</sup> Domazet I, Hanić A. (2012) Promotion of Serbian National Image in the Light of EU Accession, u monografiji *European integration process in Western Balkan countries*, urednici: Paulino Teixeira et al, izdavač: Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, Portugal, str. 589-607.

<sup>68</sup> Domazet I, Zubović J, Simeunović I. (2012). Analiza procesa i faza razvoja efikasnih marketing komunikacija, *Ekonomika* 3(2012), str. 21-31.

<sup>69</sup> Alexander, B. (2011). *The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media*, Praeger, California.

<sup>70</sup> Isto

<sup>71</sup> Domazet I. (2012) *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1-245 str.

<sup>72</sup> Isto

<sup>73</sup> Alexander, B. (2011). *The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media*, Praeger, California.

<sup>74</sup> Domazet I. (2012) *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1-245 str.

<sup>75</sup> Domazet I, Zubović J, Simeunović I. (2012). Analiza procesa i faza razvoja efikasnih marketing komunikacija, *Ekonomika* 3(2012), str. 21-31.

<sup>76</sup> Domazet I. (2012) *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1-245 str.

<sup>77</sup> Alexander, B. (2011). *The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media*, Praeger, California.

<sup>78</sup> Isto

Sa razvojem informacionih tehnologiju, posebnu pažnju zaslužuje Internet, kao jedan od vidova oglašavanja jer ima velike tehnološke mogućnosti, a i sve veći komercijalni značaj.<sup>79</sup>

Banke u Srbiji najviše promotivnog budžeta troše na oglašavanje i to putem televizije, koje je najskuplje i kao masovni medij , a što se efekata tiče, ima dosta sporenja i među marketing stručnjacima pokriva najšire tržište.

### 2.3. Direktne marketing komunikacije

Direktne marketing komunikacije (DMK) stvaraju i eksploatišu direktan odnos između organizacije i klijenta. DMK-a predstavljaju specifičan oblik marketinga, koji se odvaja od generalizovanog posmatranja klijenta u masi i na novi, personalizovan način pokušava da ostvari osnovne ciljeve marketing koncepta – profitabilno zadovoljenje potreba kupaca.

Ovo je najčešće citirana i najprihvaćenija definicija, koja ističe tri osnovne karakteristike direktnog marketinga:

Direktan marketing je interaktivan, što znači da postoji dvosmerna komunikacija, odnosno obostrani kontakt između učesnika (preduzeća i kupaca) u procesu komuniciranja. Izraz interaktivan ukazuje na tri odlike komunikacije: sposobnost da se obraća pojedinačnom klijentu, sposobnost da se prikupe i memorišu odgovori i sposobnost da se ponovo obrati pojedinačnom klijentu uz konkretnu ponudu koja njemu najviše odgovara.<sup>80</sup>

Direktan marketing implicira *odgovor* odnosno *reakciju* kupca. Odgovor (reakcija) kupca može biti telefonski poziv, slanje adrese, narudžbina, upit i dr. Iz tog razloga se često direktni marketing naziva i marketing direktnog odgovora ili marketing direktnog naručivanja. Rezultati akcija direktnog marketinga se mogu meriti. Oni se najčešće izražavaju u obliku stope odziva, koji izražava procentualni udeo broja kupaca koji su odreagovali u ukupnom broju kontaktiranih kupaca, ili u obliku stope konverzije pitanja u porudžbine, koja izražava procentualno učešće broja porudžbina u ukupnom broju upita.<sup>81</sup>

Bazični cilj primene DMK-a je ostvarivanje merljivog odgovora klijenata, koji će rezultirati profitom. Da bi organizacija kreirala DMK mora da postoji poziv na akciju, odnosno ponuda, lista klijenata kojima se šalje ponuda i strategija komunikacije sa klijentima.

<sup>79</sup> Isto

<sup>80</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Oportunities

<sup>81</sup> Hanić, H. (2008), Upravljanje marketingom, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str.136-137.

Na taj način dolazimo do tri ključne komponente kojima se ostvaruje odziv klijenata, koje možemo rangirati prema značaju u ostvarenju cilja, na sledeći način:<sup>82</sup>

- lista klijenata sa 40%,
- ponuda organizacije sa 40% i
- kreativno izvođenje DMK-a sa 20%.

Liste klijenata, koje su nekada obuhvatale samo imena pojedinaca ili organizacija, prerasle su u baze podataka koje omogućavaju profilisanje postojećih i budućih klijenata i samim tim olakšavaju proces ciljnog usmeravanja na određeni tržišni segment.

Ponuda organizacije je ključna komponenta za uspeh DMK-a.

Ukoliko ponuda nije koncipirana na pravi način za targetirani auditorijum, ne može nam pomoći ni izuzetno precizna i ažurna lista klijenata, niti briljantno koncipirana strategija DMK da dođemo do željenih rezultata.

Koncept i kreativna implementacija DMK je od velikog značaja za ostvarivanje željenog odziva u marketing kampanji, jer može da uveća odziv klijenata i do 50%.

U tome je i značaj DMK koje, pored liste klijenata i adekvatne ponude, presudno utiču na ostvarivanje ciljeva organizacije.

DMK je neophodno prilagoditi prema budžetu i poslovnim ciljevima banaka. Bankari na osnovu DMK pokušavaju da izgrade dugoročni odnos sa potrošačem i da prodaju svoje bankarske proizvode radi povećanja profita.

Mediji DMK predstavljaju: telefon; elektronski mediji, štampani mediji, direktna pošta, i novi mediji.<sup>83</sup>

Posebni štampani mediji su brošure, plakati, leci, paketi i slično dok u novije medije spadaju: fax na zahtev, CD-rom/diskete, elektronski kiosk, *online* usluge i Internet/WWW.<sup>84</sup>

Razlike između generalnog, odnosno generičkog marketinga i direktnih marketing komunikacija prikazane su u tabeli 2.

<sup>82</sup> Stone, B. (1999), Successful Direct Marketing, NTC Business Book, USA, str. 4.

<sup>83</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities

<sup>84</sup> Alexander, B. (2011), The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media, Praeger, California.



**Tabela 2.** Razlike između generičkog i direktnog marketinga

<b>Generički marketing</b>	<b>Direktan marketing</b>
Doseže masovnu publiku kroz masmedije	Komunicira direktno sa klijentima
Komuniciranje je impersonalno	Komuniciranje je personalizovano po imenu, naslovu i sa različitim porukama svakome
Promocioni programi su vrlo uočljivi	Promocioni programi su relativno neuočljivi
Obim i intenzitet promocije su kontrolisani budžetom	Obim budžeta određuje uspešnost promocije
Efekti akcija su ili nejasni ili odloženi	Akcije su uvek specifične u pogledu efekata ili kroz zahtev za odgovor ili za kupovinu
Ne postoje podaci za odlučivanje, zato se preduzima istraživanje ili se traže izveštaji o prodaji	Sveobuhvatne baze podataka pokreću marketing program
Analiza se vrši na nivou tržišnih segmenata	Analiza se vrši na nivou pojedinca ili firme

**Izvor:** Tihi, B., et. al., (2006), Marketing, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 474

Direktne marketing komunikacije imaju niz specifičnih karakteristika koje ih čine različitim od masovnih marketing komunikacija, a to su:<sup>85</sup>

**Precizno ciljanje (targetiranje)**<sup>86</sup> – predstavlja obraćanje dobro definisanim ciljnim segmentima stvarnih i potencijalnih klijenata. Tradicionalni mediji, kao što su televizija, radio, štampa, reklamni panoi, reklamni leci ili brošure, obraćaju se građanima cele zemlje.<sup>87</sup> DMK ciljaju određenu populaciju iz baze klijenata, što sužava fokus na komunikaciju samo sa onim klijentima koji ispunjavaju dati skup posebnih zahteva.<sup>88</sup>

**Kontrolabilnost** – predstavlja mogućnost kontrole medija, poruka i ostalih elemenata banke direktnog marketinga, kao što su vreme sprovođenja, akcije, troškovi.<sup>89</sup> To podrazumeva da banka ima kontrolu nad medijima i nad porukom.

<sup>85</sup> Hanić, H. (2006), *Principi marketinga*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 142, uz dopune.

<sup>86</sup> Domazet I, Lazić M. (2017), Information and communication technologies as a driver of the digital economy, Zbornik radova sa međunarodne konferencije „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“ Organizator: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 19. maj 2017, str. 11-17

<sup>87</sup> Plavoukas, Spenser (1990), „Lintas“. New York, citirano u: Peterson, Lurie; „Pursuing Results in the Age of Accountability „Ad Week“ Marketing Week, November 19, p.21

<sup>88</sup> Champniss G, Wilson H, Macdonald E. (2015). Why Your Customers' Social Identities Matter. Harvard Business Review [serial on the Internet]. [cited June 12, 2018]; 93(1/2): 88-96.

<sup>89</sup> Domazet I, Lazić M. (2017), Information and communication technologies as a driver of the digital economy, Zbornik radova sa međunarodne konferencije „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“ Organizator: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 19. maj 2017, str. 11-17

**Personalizacija** - je mogućnost individualnog obraćanja klijentima koje smo izabrali iz baze podataka. Klijente smo segmentirali tako da izgleda kao da su pravljeni za svakog klijenta posebno.

**Nevidljivost strategije** - znači da direktne marketing komunikacije dobro skrivaju strategiju od konkurencije, jer osim banke i klijenta niko drugi ne učestvuje u razmeni informacija. Na taj način je strategija potpuno zaštićena od konkurentskih delovanja, što daje posebnu komparativnu prednost direktnim komunikacijama.

**Fleksibilnost** –Zahvaljujući direktnom kontaktu bankara i klijenta relativno je jednostavno repositionirati i prilagoditi poruku i staviti naglasak na pojedine elemente ponude koji su od interesa za klijenta.<sup>90</sup>

**Ekonomičnost** - znači da savremeni sistemi upravljanja bazama podataka omogućavaju direktnim marketarima da izdvoje najbolje potencijalne klijente bilo kojeg proizvoda koji žele da prodaju, i na taj način, smanje troškove po jedinici narudžbine.

**Merljivost rezultata** - Uspešnost DMK može se meriti tj. kvantifikovati, nego što je to u slučaju sa merenjem učinka tradicionalnog reklamno-propagandnog marketinškog programa.<sup>91</sup> Merljivost direktnog marketinga je korisna osobina iz dva razloga:<sup>92</sup>

Veoma jednostavno se prati odgovor i prodaja koju generiše direktni marketing, što znači da se meri povraćaj kapitala i profitabilnost marketinškog programa.<sup>93</sup> Kod direktnih marketing komunikacija, organizacija zna koje kupce je animirala i koliko njih je pozitivno odgovorilo.

Mogućnost praćenja odziva kod direktnih marketing komunikacija znači da menadžment može testirati različite alternativne programa direktnog marketinga. Ispitivanjem varijabli, kao što su ciljna populacija kojoj se preduzeće obraća, izgled poruke, ponuda ili stil obraćanja, neprekidno poboljšava buduće programe i povećava izgleda da se dobije traženi odgovor.<sup>94</sup>

**Mogućnost testiranja** - podrazumeva testiranje svih varijabli od kojih zavisi uspeh promotivne kampanje, kao što su *mailing* liste kupaca, veličina pošiljke, sadržaj i format propagandne poruke.

<sup>90</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.

<sup>91</sup> Champniss G, Wilson H, Macdonald E. (2015), Why Your Customers' Social Identities Matter. Harvard Business Review [serial on the Internet]. [cited June 12, 2018]; 93(1/2): 88-96.

<sup>92</sup>Isto

<sup>93</sup>Isto

<sup>94</sup> Champniss G, Wilson H, Macdonald E. (2015), Why Your Customers' Social Identities Matter. Harvard Business Review [serial on the Internet]. [cited June 12, 2017]; 93(1/2): 88-96

**Mogućnost unakrsne prodaje** – ukoliko kompanija analizira baze postojećih klijenata određenog proizvoda, direktni marketari mogu doći do informacija o mogućim potrebama kupaca za nekim drugim vrstama proizvodima.<sup>95</sup>

**Mogućnost razvijanja dugoročnih odnosa sa kupcima** - Baza podataka sadrži informacija o potrošačima ili potencijalnim potrošačima, sa njihovim ličnim podacima i one mogu se segmentirati prema prihodu, stilu života ili kupovnim navikama potrošača.<sup>96</sup>

Direktni marketari posebnu pažnju posvećuju konceptu doživotne vrednosti kupca (*Customer Lifetime Value* - CLV) prilikom izgradnje baze podataka. CLV je neto tekuća vrednost toka budućih profita koji se očekuju od dugoročne kupovine.<sup>97</sup> Od očekivanog prihoda organizacija mora oduzeti očekivane troškove privlačenja kupca, prodaje, opsluživanje kupca i primenu odgovarajuće diskontne stope.<sup>98</sup>

**Mogućnost integrisanja sa ostalim elementima sistema marketinških komunikacija**<sup>99</sup> - Direktni marketing se uspešno dopunjuje sa ostalim elementima promotivnog i marketinškog miksa, omogućavajući integrisanu i dobro osmišljenu marketinšku komunikaciju.

**Neposrednost** - Direktna marketinška komunikacija uključuje neposredan poziv na preuzimanje akcije za stimulisanje kupca da reaguje bez obzira da li pozivate kupca da pošalje narudžbenicu, da zahteva više informacija, da poseti vašu kompaniju ili prodavnicu, ili odgovarate na primljeni e-mail.<sup>100</sup>

Prednosti DMK-a predstavljaju smanjenje troškova prodaje, bliskom kontaktu sa klijentima, integraciji marketing aktivnosti, merljivosti, kvalitetnijim informacijama, lakom testiranju, predvidljivosti, statističkoj operacionalizaciji, koncentraciji, personalizaciji i trenutku.<sup>101</sup>

U slučaju da banke angažuju agente prodaje koji se direktno sučeljavaju sa potrebama klijenata, banke su u mogućnosti da odgovore na njihove zahteve uz niže troškove.<sup>102</sup> Što više informacija banka prikupi u startu, to su i veće šanse za uspešnu akciju.

<sup>95</sup> Domazet I, Lazić M. (2017), Information and communication technologies as a driver of the digital economy, Zbornik radova sa međunarodne konferencije „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“ Organizator: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 19. maj 2017, str. 11-17

<sup>96</sup> Detaljnije o marketinškim bazama podataka u poglavlju IV.

<sup>97</sup> Fill, C. (2005), *Marketing Communications – Engagements, Strategies and practice*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Harlow, str.5.

<sup>98</sup> Kotler Ph, Keller K.L (2006), Op.cit, str. 150.

<sup>99</sup> Domazet I, Lazić M. (2017), Information and communication technologies as a driver of the digital economy, Zbornik radova sa međunarodne konferencije „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“ Organizator: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 19. maj 2017, str. 11-17

<sup>100</sup> Champniss G, Wilson H, Macdonald E. (2015), Why Your Customers' Social Identities Matter. Harvard Business Review [serial on the Internet]. [cited June 12, 2017]; 93(1/2): 88-96.

<sup>101</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.

<sup>102</sup> Isto

U procesu DMK-a svaki kontakt, odnosno reakcija klijenta pruža mogućnost za unapređenje baze podataka. Podaci koji se prikupe u direktnom marketing kampanjama banka najčešće koristi za različite vrste statističkih analiza na osnovu kojih donosi zaključke.

Ukoliko baza podataka sadrži demografske informacije o klijentima - kao što su starost, zanimanje, neto platu, kompaniju u kojoj rade te može se uz primenu korelacione, regresione ili neke složenije metode statističke prirode izvući zaključak o prodaji proizvoda u kampanji.<sup>103</sup>

Nedostaci u primeni DMK u bankama koji se moraju uzeti u razmatranje su:

- *Visoki početni troškovi*
- *Skup oblik promocije*
- *Nametljiv je i predstavlja napad na privatnost .*

### **2.3.1. Lična prodaja**

Lična prodaja, kao oblik marketing komunikacija, predstavlja direktno komuniciranje između finansijske organizacije i klijenta, s ciljem da se klijent informiše, motiviše i kupi proizvod organizacije. Intenzivna diversifikacija poslovnog portfolia finansijskih organizacija, pre svih osiguravajućih kompanija i banaka, posebno je istakla značaj ključnih, ličnih bankara, odnosno zaposlenih čiji je zadatak da brinu o klijentu, informišu ga o novim proizvodima, promovišu nove proizvode i vode klijenta kroz celokupan proces usluživanja. Kod korišćenja određenih usluga (kod npr. investicionog bankarstva ali i kod kreditnih kartica, elektronskog bankarstva i sl.), potrebno je obezbediti i trening klijenata kako bi umeli da koriste uslugu na pravi način u čemu im pomažu njihovi lični bankari.

Tokom lične prodaje do izražaja dolaze: interaktivnost (dvosmerna komunikacija), verbalni i neverbalni govor. Dvosmerna komunikacija omogućava razmenu informacija između učesnika (prodavca i klijenta, odnosno pošiljaoca i primaoca informacija). Verbalna komunikacija je svesna, unapred planirana i može se kontrolisati, dok je neverbalna reakcija pretežno spontana i teško se kontroliše. Kroz neverbalne reakcije dobijamo značajne informacije o sagovorniku, a poznavanje neverbalne komunikacije je izrazito značajno u ličnoj prodaji.

Lična prodaja doprinosu generisanju prihoda banke. Uspeh prodavca se meri prema ostvarenoj prodaji, a ne prema doprinosu informisanja klijenta ili stvaranju pozitivnog imidža organizacije i njenih proizvoda.

<sup>103</sup> Domazet I, Lazić M. (2017). Information and communication technologies as a driver of the digital economy, Zbornik radova sa međunarodne konferencije „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“ Organizator: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 19. maj 2017, str. 11-17

Otuda, ciljevi oglašavanja, PR-a i unapređenja prodaje u modelima hijerarhije efekata su definisani na nižim nivoima (kao što su svesnost, interes ili želja), dok se od lične prodaje zahteva da utiče na klijenta da donese odluku o kupovini (konkretnu akciju).

Savremenije definicije lične prodaje sve više ističu ne samo pokretanje klijenta na akciju, već i uspostavljanje dugoročnih odnosa sa kupcem. Transakcioni marketing zamenjen je novim konceptom marketing odnosa.

U poređenju sa drugim oblicima marketinškog komuniciranja prednosti lične prodaje su da:

- omogućava povratnu informaciju od klijenta;
- omogućava fleksibilnost u komunikaciji;
- pruža mogućnost komuniciranja velikog broja informacija;
- smanjuje broj izgubljenih poruka;
- direktno dovodi do realizacije;
- su rezultati merljivi i
- utiče na stvaranje dugoročnih odnosa s klijentima.

Nedostaci lične prodaje su: visoki troškovi, jer banke rade u svojim filijalama u kojima imaju zaposlene kojima pored isplate plate, organizuje treninge o prodaji, plaća zakup lokala itd.

Uloga svakog oblika marketinških komunikacija definisana je njegovim doprinosom ostvarenju konkretnog cilja.<sup>104</sup> U tom smislu, lična prodaja se izdvaja u odnosu na ostale oblike komuniciranja, što ne znači da je značajnija od drugih elemenata, već je specifična. Lična prodaja utiče na potencijalnog klijenta da kupi bankarski proizvod, ali i da uspostavi dugoročne odnose sa bankom.<sup>105</sup> Uloga lične prodaje u komunikacionom miksu zavisi od više faktora, među kojima su najznačajniji: karakteristike tržišta, vrsta proizvoda, strategija distribucije i mogućnost korišćenja drugih oblika promocije.<sup>106</sup>

Prilikom donošenja odluke o kreiranju miksa marketinških komunikacija, odnosno da li ćemo više insistirati na masovnim ili direktnim oblicima komunikacije s kupcima, treba razmotriti ulogu pojedinih oblika komuniciranja sa dva aspekta: da li je strateško opredeljenje usmereno ka upravljanju imidžom organizacije i markom proizvoda ili je osnovni cilj upravljanje kontaktima sa kupcima. Lična prodaja, kao oblik komunikacije, ima neprocenjiv značaj ukoliko je reč o uspostavljanju i upravljanju kontaktima s kupcima. Za razliku od oglašavanja čija je uloga usmerena na izgradnju i unapređenje imidža organizacije.

<sup>104</sup> Thorson, E.E. (1996), *Integrated Communications*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, str. 1.

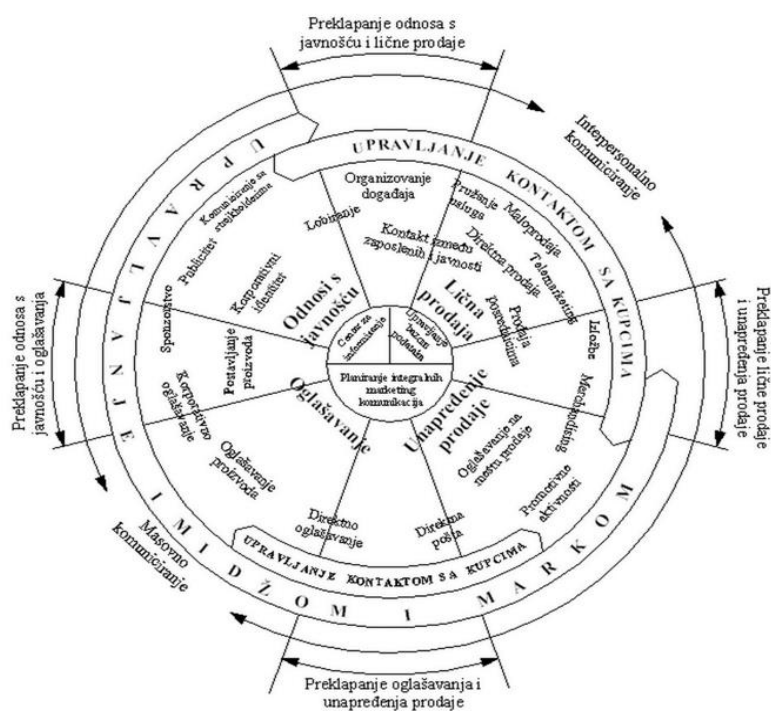
<sup>105</sup> Cho, S., Huh, J. (2007), Corporate Blogs as a Public Relations Tool: A Content Analysis Applying the Relational Maintenance Framework, Annual Conference of International Communication Association, San Francisco,

<sup>106</sup> Ognjanov, G. (2009), *op. cit.*, str. 101.

Lična prodaja ima posebnu ulogu u okviru IMK. Ona predstavlja oblik direktne komunikacije i često se posmatra izolovano od drugih oblika komuniciranja. Čak i AMA (Američko udruženje za marketing) eksplicitno ne navodi ličnu prodaju prilikom nabiranja pojedinih disciplina koje treba kombinovati u IMK. Ni mnogi drugi autori, govoreći o novom pristupu IMK eksplicitno ne navode ličnu prodaju kao element jedinstvene komunikativne strategije, mada je podrazumevaju kao deo ukupnih marketinških komunikacija.

S obzirom na potrebu koordinacije svih promotivnih instrumenata, u ovom radu se lična prodaja tretira kao deo DMK, odnosno kao integralni deo IMK.

Lična prodaja se skoro nikada ne upotrebljava samostalno već u kombinaciji s drugim oblicima promocije i na taj način se postiže veća efikasnost i efektivnost.<sup>107</sup>



**Slika 3.** Krug faza razvoja IMK

**Izvor:** Pickton, D., Broderick, A. (2001), *op. cit.*, str. 8

<sup>107</sup> Cho, S., Huh, J. (2007), Corporate Blogs as a Public Relations Tool: A Content Analysis Applying the Relational Maintenance Framework, Annual Conference of International Communication Association, San Francisco,

Oglašavanje, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću služe kao podrška ličnoj prodaji u ostvarenju njenog osnovnog cilja, dok lična prodaja predstavlja podršku ostalim oblicima komuniciranja kako neposrednim uticajem na potrošača da donese odluku o kupovini, tako i mogućnostima komuniciranja većeg broja informacija, pojašnjavanjem poruke i prikupljanjem važnih informacija o potrošačima.<sup>108</sup>

Lična prodaja pruža mogućnost prilagođavanja i brzu povratnu informaciju, a oglašavanje omogućava kontaktiranje velikog broja pojedinaca korišćenjem kreativnih poruka. Oglašavanje predstavlja podršku ličnoj prodaji prilikom uvođenja novog proizvoda, ali i olakšava prodaju već postojećih. Ono smanjuje opterećenje prodavaca u fazi traženja potencijalnih kupaca, jer doprinosi njihovom lakšem identifikovanju, posebno u slučaju kada je kroz oglasnu poruku upućen poziv potencijalnim kupcima da se jave na određeni broj telefona.

Posebno značajan vid unapređenja prodaje u cilju njenog kombinovanja s ličnom prodajom su oblici podsticanja prodavaca finansijskih proizvoda (npr. životnog osiguranja). Osiguravajuće kompanije vode računa o opremljenosti prodajnog osoblja snabdevajući ih neophodnim sredstvima za prezentaciju i drugim pomoćnim sredstvima koja im olakšavaju rad. One organizuju obuku prodajnog osoblja, razne seminare i druženja, ali i razne druge povlastice. Prodavci mogu biti dodatno motivisani raznim bonusima, poklonima, takmičenjima, besplatnim putovanjima i slično. Treba naglasiti pitanje etike kao i neposredan uticaj motivacije prodavaca. Dok će oni svakako biti motivisani da ostvare veću prodaju za kompaniju, problem je u tome da li će uvažiti i interes kupaca.

Osnovni interes kompanije je zadovoljan kupac koji će biti lojalan, a to je moguće samo ukoliko prodavcu nije jedini cilj da ostvari što veći obim prodaje. Zbog toga je važno voditi računa o načinu motivacije prodavaca, kako oni ne bi suviše agresivno nastupali i težili isključivo postizanju viših prodajnih kvota.

Osim lične prodaje, direktna komunikacija finansijskih organizacija podrazumeva slanje personalizovanih poruka kroz sledeće komunikacione kanale:<sup>109</sup>

- On line marketing;
- Direktnu poštu;
- Kataloški marketing;
- Propagandu sa direktnim odgovorom;
- Telemarketing i
- Mobilni marketing.

<sup>108</sup> Vunjak, N., Kovačević, Lj., (2006), Bankarstvo-bankarski menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica.

<sup>109</sup> Domazet I, Neogradi S. (2018), Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in Banking Industry, Međunarodna monografija „Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business“, Urednik: Nilanjan Ray, Izdavač: IGI Global, Business Science Reference, Hershey, USA.

### 2.3.2. Internet marketing

U poslednjih par godina finansijske organizacije sve više koriste Internet (online) marketing kao sredstvo direktne komunikacije sa klijentima. Onlajn (online) marketing se sprovodi uz korišćenje informacionih tehnologija tj. interaktivnih onlajn kompjuterskih sistema i elektronskog povezivanja sa klijentima.<sup>110</sup>

Onlajn marketing finansijskih institucija podrazumeva primenu široke lepeze informacionih tehnologija radi.<sup>111</sup>

- Unapređenje marketing strategija koju primenjuje finansijska institucija, bolje segmentacije za klijente i izbor ciljne grupe klijenata
- Boljeg planiranja i sprovođenja novih proizvoda i usluga kod banaka, njihove distribucije, promocije i cene.
- Prestavlja razmenu između finansijske organizacije i zadovoljavanja potreba klijenata.

Onlajn marketing predstavlja rezultat korišćenja informacionih tehnologija na tradicionalni marketing, usled čega se javljaju određene inovacije.<sup>112</sup> Internet povećava efikasnost postojećih marketing funkcija i predstavlja novi distributivni kanal.<sup>113</sup> Tehnologija onlajn marketinga utiče i menja mnoge tradicionalne marketing strategije.

Povećanje profitabilnosti u kompanijama uslovile su promene koje su se desile u marketingu.<sup>114</sup>

Onlajn servisi predstavljaju distributivne kanale za proizvode i usluge koji su kao su vrlo delotvorni informativni mediji, značajni distributivni kanali za različite proizvode i usluge, sofisticirana marketinška baza podataka.<sup>115</sup> Tradicionalni marketing se promenio sa razvojem internet tehnologije, na nekoliko načina:<sup>116</sup>

<sup>110</sup> Anand J, Capron L, Mitchell W, (2005), Using acquisitions to access multinational diversity: Thinking beyond the domestic versus cross-border M&A comparison, „Industrial and Corporate Change“, No. 14, pp. 191–224.

<sup>111</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.

<sup>112</sup> Isto

<sup>113</sup> Cheverton, P., et. al., (2008), *Key Account Management in Financial Services*, Kogan Page, London, str. 284.

<sup>114</sup> Strauss, J., et al., (2003), *E-Marketing*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 11.

<sup>115</sup> Stone, B., Op.cit., str. 49.

<sup>116</sup> Afuah, A. and Tucci, C. (2001), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2001, str 127-130.



- Kupac je u centru pažnje. Kupac je postao zahtevniji, bilo da se radi o pojedincima ili kompanijama.<sup>117</sup> U ovakvom novom okruženju, najvredniju imovinu predstavlja dobar odnos sa kupcem.<sup>118</sup>
- Geografska lokacija nije više problem u saradnji između kupaca i prodavca.<sup>119</sup>
- Onlajn komunikacija sa razvojem interneta je moguća 24 sata.<sup>120</sup>
- Sa razvojem digitalizacije baze podataka predstavljaju ključni faktor uspeha.<sup>121</sup>
- Fokus je postao interdisciplinarni, jer marketeri moraju razumeti i tehnologiju koju koriste.<sup>122</sup>

Prednosti on line marketinga su:<sup>123</sup>

- **Udobnost i praktičnost.** Kupci mogu putem interneta naručivati proizvode gde god da žive, a ujedno i da saznaju odmah u kojoj prodavnici se nalazi njihov željeni proizvod, što im daje mogućnost za uštedu u vremenu.<sup>124</sup>
- **Smanjene neugodnosti.** Onlajn kupovina obavlja se u privatnosti, pri čemu kupci se ne moraju susretati sa prodavcima.<sup>125</sup>
- **Informacije.** Kupci putem interneta mogu saznati sve informacije o kompanijama, proizvodima i cenama, a da pri tome ne napuštaju svoju kancelariju ili kuću.<sup>126</sup>
- **Interaktivnost i neposrednost.** Kupci do tačnih informacija o nekom proizvodu ili usluzi mogu doći “surfovanjem” na sajtu, a zatim neposredno naručiti ili download-ovali sebi na ekran.<sup>127</sup>

<sup>117</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.

<sup>118</sup> Domazet I, Stošić I, Zubović I. (2011), Strategic Management Concept and Market Restructuring as a Response to New Challenges of the World Financial Crisis, Management 61(2011), str.79-88

<sup>119</sup> Domazet I, Stošić I, Hanić A. (2016), New technologies aimed at improving the competitiveness of companies in the services sector, in Richet et. al, ed. *Europe and Asia: Economic Integration Prospects*, CEMAFI, Nice, France, pp. 363-377.

<sup>120</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities

<sup>121</sup> Isto

<sup>122</sup> Isto

<sup>123</sup> Brkić, N. (2003), *op. cit.*, str. 456-458.

<sup>124</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities

<sup>125</sup> Domazet I, Stošić I, Hanić A. (2016), New technologies aimed at improving the competitiveness of companies in the services sector, in Richet et. al, ed. *Europe and Asia: Economic Integration Prospects*, CEMAFI, Nice, France, pp. 363-377.

<sup>126</sup> Domazet I, Lazić M. (2017), Information and communication technologies as a driver of the digital economy, Zbornik radova sa međunarodne konferencije „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“ Organizator: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 19. maj 2017, str. 11-17

<sup>127</sup> Domazet I. (2016), Improving Competitiveness through National Branding, Međunarodna monografija “Development, Competitiveness and Inequality in EU and Western Balkans” Izdavač: Sofia University Sv. Kliment Ohridski, Bulgaria; str. 61-81.

- **Ciljni marketing.** Poruke koje se puštaju putem Web-a mogu biti dizajnirane odnosno skrojene tako da utiču na specifične potrebe kupaca.<sup>128</sup>
- **Izgrađivanje međusobnih veza** (relationship). Međusobna komunikacija omogućava kompanijama da mnogo mogu naučiti od svojih klijenata i sva ta svoja saznanja mogu uneti u bazu klijenata koja će im pomoći u daljoj prodaji svojih proizvoda i usluga. Iz tog razloga onlajn marketing je koristan instrument za građenje dobrih dugotrajnih odnosa sa kupcima.<sup>129</sup>
- **Prilagodavanje promenama na tržištu.** S obzira da teže ka ostvarenju povećanja procenta učešća na tržištu kompanije mogu brzo. Onlajn katalog može biti menjan u skladu s promenama situacije na tržištu.<sup>130</sup>
- **Smanjenje troškova.** Onlajn marketari komuniciranje elektronskim putem da bi na taj način smanjili troškove štampanim materijalima preko pošte. Kompanije, se obično opredeljuju za digitalni (elektronski) katalog.<sup>131</sup>

Onlajn marketing nije pogodan za svaku kompaniju i/ili za svaki proizvod, tako da ćemo ukazati i na nedostatke onlajn marketinga koji su:<sup>132</sup>

- **Problemi sa merenjem efikasnosti.** Merenje efikasnosti onlajn marketinga još uvek nije utvrđeno.<sup>133</sup>
- **Karakteristike auditorijuma.** Web nije dobar marketing kanal za svaku kompaniju, jer postoje razlozi (jezički, troškovni, infrastrukturni i dr.) zašto se Internet sporije adaptira na nekim tržištima.<sup>134</sup>
- **Vreme za pristup.** Ponekad je vreme potrebno za pristup Web-u i informacijama neprimereno dugo, odnosno javljaju se „mrtve tačke” u on-line komunikaciji lokalnog servera i web mreže, što može usporiti određene pretrage za informacijama.
- **Zagušenost informacijama.** Kako se broj propagandnih oglasa na web povećava, verovatnoća da kompanijin oglas bude uočen od strane klijenta se smanjuje.

<sup>128</sup> Domazet I. (2016), Improving Competitiveness through National Branding, Međunarodna monografija “Development, Competitiveness and Inequality in EU and Western Balkans” Izdavač: Sofia University Sv. Kliment Ohridski, Bulgaria; str. 61-81.

<sup>129</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.

<sup>130</sup> Isto

<sup>131</sup> Isto

<sup>132</sup> Domazet I, (2012), Marketing komunikacije finansijskih organizacija, str. 458.

<sup>133</sup> Barlow, A.K.J., Siddiqui, NQ, Mannion, M. (2004) Development in information and communication technologies for retail marketing channels. International Journal of Retail & Distribution Menagemnt, 32 (3): 157-163

<sup>134</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.

- **Troškovi-** Internet/Web pokazuju efikasnost kada su skupe stvari u pitanju, dok je niska efikasnost za jeftine proizvode široke potrošnje.<sup>135</sup>
- **Ograničen kvalitet produkcije-**Website nema visoki kvalitet TV ili štampane reprodukcije tj. TV i štampane grafike.<sup>136</sup>
- **Privatnost podataka-** prikupljenih na Web-u.

Osnovni trendovi, prema časopisu "Fortune", koji će pomoći kompanijama da unaprede svoj onlajn marketing su:<sup>137</sup>

- Integracija IT softvera unutar kompanije - 26% ispitanih kompanija je izjavilo da će ulagati novac kako bi integrisalo sve delove korporativne tehnologije, ako što su front-end softver za usluge potrošačima sa back-end sistemom za ispunjavanje narudžbi.<sup>138</sup>
- Finansijske organizacije prednjače u uslugama koje klijenti mogu dobiti na njihovim web stranicama (ažurna provera uplata/isplata sa računa, stanje na računu, elektronsko plaćanje i transfer novca sa jednog računa na drugi i dr.) a tendencija je da će se ovaj vid direktne komunikacije klijenata i finansijskih organizacija najbrže razvijati.
- Zajednički softver za saradnju koji će omogućavati zaposlenim, konsultantima i drugim članovima menadžment tima kompanija da zajednički rade na projektu bez obzira na različite geografske lokacije na kojima se nalaze.<sup>139</sup>
- Unapređenje softvera za e-CRM (e- Customer Relationship Management) koji će pomoći kompanijama da ojačaju lojalnost klijenata putem analiziranja velike količine podataka o ponašanju klijenata kroz web interakciju i njihovo korišćenje za predlaganje novih proizvoda i usluga.<sup>140</sup>
- Sigurnost podataka je uvek u fokusu kompanija, posebno finansijskih, jer svaki novi zaštitni softver ima svoj vek trajanja, odnosno nemoguća je apsolutna zaštita podataka od hakera i virusa.<sup>141</sup>

<sup>135</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.

<sup>136</sup> Barlow, A.K.J., Siddiqui, NQ. Mannion, M. (2004), Development in information and communication technologies for retail marketing channels. International Journal of Retail & Distribution Management, 32 (3): 157-163

<sup>137</sup> Kirkpatrick, D., (2002), "Beyond Buzzwords", *Fortune*, March 18, 2002, str.160-168.

<sup>138</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.

<sup>139</sup> Domazet I, Lazić M. (2017), Information and communication technologies as a driver of the digital economy, Zbornik radova sa međunarodne konferencije „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“ Organizator: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 19. maj 2017, str. 11-17

<sup>140</sup> Domazet I, Stošić I, Hanić A. (2016), New technologies aimed at improving the competitiveness of companies in the services sector, in Richet et. al, ed. *Europe and Asia: Economic Integration Prospects*, CEMAFI, Nice, France, pp. 363-377.

<sup>141</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities

Razvoj svetske mreže i stalno unapređivanje njenih mogućnosti, uz izuzetno brz rast broja korisnika, doprineli su da onlajn komunikacija postane veoma zanimljiva za finansijske organizacije. Generalno posmatrano osnovne funkcije Interneta sa stanovišta finansijskih organizacija su: promotivna funkcija, podrška prodaji, usluge klijentima, PR aktivnosti, *e - commerce*.<sup>142</sup>

Dosta domaćih banaka shvatilo je značaj ovog kanala komunikacije, i pored promotivnih i PR funkcija, ponudilo je i usluge elektronskog bankarstva. Primer uspešne implementacije Interneta u poslovanje je holandska banka Rabobank-a, koja je 1995. godine, prva uvela Internet bankarstvo i danas je banka sa najvećim brojem Internet računa u Evropi. Banke u Holandiji su došle do zaključka da klijenti nerado napuštaju banku, što u velikoj meri utiče na strategije nastupa na tržištu.

U praksi ovo znači da se veliki deo finansijskih institucija opredeljuje za strategiju koja ima za cilj povećanje broja klijenata, istovremeno brižljivo čuvajući postojeće klijente. Kombinacija strategije osvajanja tržišta putem onlajn komunikacije sa klijentima<sup>143</sup> što se naziva „zblizavanje sa korisnicima” se pokazalo kao veoma uspešna strategija za Rabobank-u, jednu od tri vodeće banke u Holandiji.

Rabobank se usred sredila na komunikaciju sa klijentima preko Interneta, kao i kroz mrežu filijala. Ponuda različitih vrsta hipotekarnih kredita i štednih računa je omogućila banci da postane lider u sektoru za poslovanje sa stanovništvom. Uklanjanje restrikcija koje su ograničavale prodaju osiguranja u bankama, je 1990. godine, omogućilo banci da proširi ponudu usluga namenjenih klijentima. Uspeh Rabobank-e nije ograničen samo na sektor za poslovanje sa stanovništvom.

Poslovanje, zasnovano na tradicionalno jakom prisustvu u sektoru za saradnju sa poljoprivredom, prošireno je na sektor poslovanja sa malim i srednjim preduzećima. Ova Banka poseduje 21% udele u sektoru poslovanja sa malim preduzećima u Holandiji i postiže zadovoljavajuće rezultate i u proširenju poslovanja sa postojećim klijentima. Da bi proširila i ojačala svoju ponudu srednjim i velikim preduzećima, banka je formirala internacionalnu mrežu poslovnica, sklopila niz strateških alijansi i pripojila više banaka. Na taj način omogućena je sveobuhvatna usluga svojim klijentima koji posluju širom sveta.

Klijenti doživljavaju kompanije sa web adresama kao više orijentisane prema kupcima, odgovorne i sofisticirane<sup>144</sup>, a ova ista slika može se videti i kod poslovnih kupaca.

<sup>142</sup> Veljković, S, Stanković, J. (2003), „Stepen razvijenosti Interneta i njegova primena u poslovanju domaćih preduzeća“, *Ekonomika preduzeća*, god.51, broj 1-2, str. 42-50.

<sup>143</sup> Treacy i Wiersema (1996), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*

<sup>144</sup> Maddox, L.M., et. al., (1997), “The role and effect of web addresses in advertising”, *Journal of Advertising Research*, No 37 (2), str. 47-59.

U stvari, sa povećanim stepenom sofisticiranosti većine poslovnih kupaca, u odnosu na potrošače, njihova percepcija o kompanijama sa web sajtovima je čak i izraženija. Većina finansijskih organizacija ima svoje web sajtove koje, pored ostalog, koriste i za niz marketing i komunikacijskih aktivnosti. Finansijske organizacije retko koriste svaku od raspoloživih marketing komunikacionih aktivnosti, pre svega zato što je ukupan efekat još uvek teško merljiv.

Bez obzira što je investiranje u korporativne web sajtove relativno jednostavno za kvantifikovanje.<sup>145</sup> troškovi implementacije web sajta, koji koristi široku lepezu marketinških komunikacija, su značajni dok je merenje direktnih benefita teško. Ukoliko se organizacije odluče za razvoj onlajn marketinga moraju definisati osnovne ciljeve svojih aktivnosti, a to su<sup>146</sup>:

- povećanje prodaje,
- smanjenje troškova poslovanja i
- unapređenje komunikacije sa ciljnim segmentima.

Da bi se mogao definisati kao kanal marketing komuniciranja, korporativni web sajt mora imati:<sup>147</sup>

- domen s imenom kompanije,
- privatne i službene adrese elektronske pošte (e-mail).
- web stranicu – raznovrsne sadržaje o radu kompanije, proizvodima, vestima vezanim za rad firme, dizajn mora pratiti trendove, stranice nikad ne smeju biti neažurirane, sa starim sadržajima.
- posebne osmišljene sadržaje koji se koriste samo na Internetu.

Jedan od ozbiljnih problema, sa kojima se marketing na Internetu susreće, jeste zasićenost korisnika informacijama. Taj problem se može prevazići upotrebom raznih funkcija, karakterističnih za web stranice:<sup>148</sup>

- kategorizacijom informacija putem interaktivnih funkcija - poput menija i opcija za pretragu,
- uspostavljanjem raznih mehanizama za dobijanje povratnih informacija od korisnika,
- korišćenjem multimedijalnih mogućnosti Interneta za slanje poruka.

Prednost web marketinga jeste dvosmerna komunikacija između kompanije i korisnika korporativnog web sajta.

<sup>145</sup> Budman, M. (1998), "Why are so many web sites so bad?", *Across Board*, No 35 (9), str. 29-35.

<sup>146</sup> Vassos, T. (1999), *Strateški marketing na Internetu*, CET, Beograd, str. 6.

<sup>147</sup> Dreze, X., Zufryden, F. (1997), „Testing web site design and promotional content“, *Journal of Advertising Research*, Columbia, USA, March-April 1997, str. 77-91.

<sup>148</sup> Perry, M., Bodkin, C.D. (2002), „Fortune 500 manufacturer web sites: Innovative marketing strategies or cyberbrochures“, *Industrial Marketing Management*, (31), Charlotte, USA, str. 133-144.

Web sajt posetiocima može ponuditi informacije, istovremeno omogućavajući slanje komentara, kritika i stavova putem e-maila, on-line formulara, ispitivanja, kvizova i sl. U istraživačkoj studiji koja je analizirala web marketing australijskih kompanija, Leong i kolege<sup>149</sup> su otkrili da kompanije web sajtove posmatraju kao kanal komunikacije koji je sličniji štampanim nego elektronskim medijima.

Ispitanici su naveli da je web bolji medij za pružanje detaljnih i brojnih informacija nego za uveravanje i podsticanje potrošača na kupovinu, a da fotografije i ilustracije povećavaju čitanost.<sup>150</sup> Efektivnost slika i ilustracija je velika, jer je vizuelizacija poželjan element svake marketinške aktivnosti. Zato mnoge kompanije koriste fotografije i ilustracije kao instrumente web marketinga.<sup>151</sup>

Pored web marketinga najznačajniji oblik onlajn marketinga je e-mail marketing ili elektronska pošta.

Elektronska pošta je najpopularnija onlajn aktivnost i predstavlja najbrže rastući komunikacioni medij na svetu.<sup>152</sup> Ona je fundamentalno promenila način komunikacije među ljudima, uklonivši razne barijere u pisanju i omogućivši milionima ljudi da učestvuju u dijalogu, na jednostavan, brz i pogodan način.<sup>153</sup> Elektronska pošta kao medij, koristi elektronski sistem (Internet, računarsku mrežu), koji je neuporedivo fleksibilniji nego papir. E-mail predstavlja moćno oruđe u marketingu kompanije. Elektronska pošta kompaniji omogućava reklamiranje proizvoda i usluga, slanje informacija o proizvodima, primanje narudžbina i mogućnost cross-selling prodaje.<sup>154</sup>

Zahvaljujući ekspanzivnom rastu e-maila, kompanije mogu upotrebiti elektronsku poštu kako bi „izvukle” obrazac ponašanja svojih korisnika i tako bolje razumele njihove zahteve i potrebe. Dobijanjem ovih, manje poznatih, informacija o potrebama, navikama i željama korisnika i njihovim kombinovanjem sa tradicionalno strukturiranim demografskim i transakcionim podacima izgrađuje se realna slika korisničkih očekivanja od proizvoda i usluga kompanije. Elektronska pošta, kao sredstvo marketinga, može biti upotrebljena za povećanje prodaje, izgradnju korisničkog servisa i prisnijih odnosa sa korisnicima.<sup>155</sup> Elektronska pošta je ekonomično sredstvo onlajn marketinga.

<sup>149</sup> Leong, E.K., Xuang, X., Stanners, P.J. (1998) “Comparing the effectiveness of the web site with traditional media”, *Journal of Advertising Research*, 38 (5), str. 44-51.

<sup>150</sup> Hanssens, D., Weitz, B. (1980), “The effectiveness of industrial print advertisements across product categories”, *Journal of Marketing Research*, 17 (3), str. 294-305.

<sup>151</sup> Naccarato, J.L., Neuendorf, K.A. (1998), “Content Analysis as a predictive methodology: recall, readership, and evaluations of business-to-business print advertising”, *Journal of Advertising Research*, 38(3), str.19-33.

<sup>152</sup> Procene su da se u svetu, dnevno, razmeni između 30-35 milijardi e-mail poruka.

<sup>153</sup> Cappo, J. (2004), *Budućnost oglašavanja – novi mediji, novi klijenti, novi potrošači u post-televizijskom dobu*, Futura Media, Sarajevo.

<sup>154</sup> Accenture, (2013), *Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities*.

<sup>155</sup> Cappo, J. (2004), *Budućnost oglašavanja – novi mediji, novi klijenti, novi potrošači u post-televizijskom dobu*, Futura Media, Sarajevo.

### 2.3.3. Direktna pošta

Direktna pošta obuhvata slanje pošte postojećem i/ili potencijalnom klijentu na određenoj adresi. Direktna pošta, uz kvalitetnu i ažurnu bazu klijenata i precizno targetira pojedinca, je najznačajniji medij direktnih marketing komunikacija, a baze podataka daju mogućnost kompaniji da bude veoma uspešna.

Popularnost ovog medija proističe iz njegovih prednosti kao što su:<sup>156</sup>

- selektivnost;
- raznovrsnost formata;
- personalizacija;
- nepostojanje direktne konkurencije;
- mogućnost kontrole i
- uključivanje primaoca u proces.

Nedostaci direktne pošte su:<sup>157</sup>

- utiče na ugrožavanje privatnosti;
- potrošač koji kupuje preko pošte kupuje proizvod koji nije video i
- postoji veoma veliko nepoverenje prema direktnoj pošti.

### 2.3.4. Kataloški marketing

Kataloški marketing predstavlja oblik direktnog marketinga, a pojavljuje se u slučaju kada organizacija šalje jedan ili više kataloga proizvoda na adrese odabranih kupaca.

Potencijalne prednosti kataloškog marketinga ogledaju se u vizuelnoj prezentaciji i lakoći naručivanja proizvoda. Osnovne mane kataloškog marketinga javljaju se zbog toga što ne postoji mogućnost da se proizvod vidi pre kupovine (pogrešan izbor proizvoda, povraćaj lošeg proizvoda i sl.) i čekanje na narudžbinu.<sup>158</sup>

Faze strateškog upravljanja kataloškim marketingom su: razvoj koncepta kataloške promocije i prodaje, identifikovanje i izbor ciljnog tržišta, pozicioniranje kataloga kao svojevrsne «papirne» prodavnice, i kreiranje dizajna kataloga (izbor veličine i formata kataloga, izbor i aranžiranje asortimana, vizuelna prezentacija, narudžbenica i sl.).

### 2.3.5. Propaganda sa direktnim odgovorom

Propaganda sa direktnim odgovorom (direct response advertising) predstavlja formu direktnog marketinga koja se primenjuje uz korišćenje masovnih medija.

<sup>156</sup> Domazet I, Neogradi S. (2018), Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in Banking Industry, str. 25.

<sup>157</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities

<sup>158</sup> Cho, S., Huh, J. (2007), Corporate Blogs as a Public Relations Tool: A Content Analysis Applying the Relational Maintenance Framework, Annual Conference of International Communication Association, San Francisco,

Ovom načinu direktnog komuniciranja nedostaje jedna od osnovnih karakteristika direktnog marketinga – personalizovanost, ali se njime izbegavaju posrednici u prodaji i komuniciranju. Mediji koji se koriste tokom propagande sa direktnim odgovorom predstavljaju štampani mediji, radio i televizija.

***Direktni odgovor putem štampanih medija*** - Štampane medije predstavljaju novine i magazini. Kao oblik direktnog marketinga koriste se u slučaju kada se kreira novo tržište, daju mogućnost segmentacije i selektivnosti, koriste se i u slučajevima kada nije moguće korišćenje direktne pošte (kada nema baze podataka). Časopisi kao mediji za oglašavanje imaju svoje prednosti a to su: mogućnost vizuelne prezentacije proizvoda, selektivnost, lakoća testiranja, dug vek trajanja.<sup>159</sup> Nedostatak časopisa kao medija je u tome što do trenutka objavljivanja oglasa može da protekne relativno dug period, što se može negativno odraziti na brzinu pristizanja odgovora i mogućnost testiranja promotivne kampanje.<sup>160</sup> Glavne prednosti novina su: frekventnost, trenutnost, dostupnost i brz odgovor. Tome nasuprot, osnovne mane novina kao medija za oglašavanje sa direktnim odgovorom su: niska selektivnost, slabe mogućnosti štampe i kratak vek trajanja.<sup>161</sup>

Radio je počeo da gubi na popularnosti tokom 60-tih godina, odnosno sa pojavom i razvojem televizije. Danas se radio koristi prevashodno kao podrška drugim medijima direktne komunikacije, dok je u manjoj meri opredeljen kao glavni medij direktnog marketinga. Osnovni nedostatak radija ogleda se u tome što ovaj medij angažuje samo čulo sluha članova ciljnog auditorijuma. Slušaoci radija su uglavnom zauzeti nekom drugom aktivnošću u vremenu dok slušaju radio, pa je neophodno da budu više puta izloženi nekoj propagandnoj poruci da bi na nju reagovali.

Televizija predstavlja medij za direktan odgovor koristi se da dosegne širok auditorijum.<sup>162</sup> Kada se vrši oglašavanje (sa direktnim odgovorom) u određenim televizijskim emisijama koje imaju jasno profilisan auditorijum, ovaj medij može da obezbedi visok stepen selektivnosti ciljnog tržišta. Ovaj medij najčešće se koristi u kombinaciji sa telefonom.

Pojava kablovske televizije je predstavljala značajan momenat i šansu za razvoj direktnog odgovora putem televizije kao instrumenta direktnog marketing komuniciranja.

Kablovska televizija je specifična i po tome što je pretplatnička (tako da postoji neka vrsta mejling liste) i što ima izdiferenciraniji auditorijum (izborom određenog kablovskog

<sup>159</sup> Customer relationship management – Concept and tools, (2014), Elsevier Butterworth Heineman.

<sup>160</sup> Hanić H, Domazet I. (2012), Primena savremenih koncepata kriznog marketing menadžmenta i budžetiranje marketinga u uslovima krize, Naučni skup sa međunarodnim učešćem *Drugi talas ekonomske krize - posledice na privredu regiona i moguća rešenja*, Edukons Univerzitet, Sremska Kamenica - Novi Sad, str. 313-324.

<sup>161</sup> Hanić, H., (2008), Upravljanje marketingom, udžbenik, Beograd : Beogradska Bankarska Akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, str. 373.

<sup>162</sup> Accenture, (2013), Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.



programa, pojedinac otkriva i određeni stil života). Zato se i smatra da je kablovska televizija novi vid tzv. targetirane masovne propagande, gde se može uspešno kombinovati efikasnost televizije kao medija i mogućnost targetiranja.

Novi izazov i mogućnost da se unapredi propaganda sa direktnim reagovanjem je interaktivna IPTV<sup>163</sup>. IPTV predstavlja novu generaciju televizije.<sup>164</sup> Koristeći postojeću telefonsku liniju i priključak na internet, do vašeg stana dolazi digitalni tv signal visokog kvaliteta, koji omogućava dvosmernu komunikaciju punu interaktivnih multimedijalnih sadržaja.<sup>165</sup> Televizija postaje aktivan medij, koji omogućuje: razvoj novih formi direktne komunikacije sa kupcima, prikazivanje proizvoda i davanje informacija o njemu, naručivanje na najjednostavniji način-preko interfejsa i daljinskog upravljača.

### 2.3.6. Telemarketing

Telemarketing je vrsta direktnog marketinga i njegova svrha je povećanje prodaje finansijskih proizvoda ili usluga. Postoje dve vrste telemarketinga: ulazni i izlazni.<sup>166</sup> Ulazni (in bound) telemarketing se javlja kada klijenti koriste besplatni pozivni broj ili drugi broj, tj. u slučaju telefonskog poziva iniciranog od strane klijenata.<sup>167</sup> Ovi, od klijenta inicirani, pozivi mogu biti inspirisani oglašavanjem, ili se mogu odnositi na zahteve za detaljnijom informacijom, žalbe na isporuku, i slično.

Izlazni telemarketing koristi telefon kao prodajni kanal. Izlazni telemarketing se javlja u slučaju prema spolja usmerenih-odlaznih (out bound) telefonskih poziva, tj. u slučaju od preduzeća iniciranih komunikacija namenjenih promotivnoj prodaji ili usmerenih prodaja. Operater kontakt (pozivnog) centra uglavnom kontaktira potencijalnog klijenta telefonom i tokom razgovora prezentuje proizvode ili usluge kompanije koje pokušava da proda potencijalnom klijentu. Ovaj vid telemarketinga se koristi i za obogaćivanje baze podataka o kupcima.

Da bi se klijentima pružila prilika da iniciraju komunikaciju po bilo kom osnovu, mora im se omogućiti stalna veza sa finansijskom organizacijom, što fizički nije moguće u vreme kada one ne rade, a nekada je i previše naporno ići u poslovnicu radi dobijanja određenih informacija. Kako bi se omogućila stalna komunikacija i servis klijenata finansijska organizacija može razviti uslužne (tzv. kontakt) centre preko kojih potrošači mogu dobiti razne informacije o uslugama banke, ali i uložiti žalbu na rad nekog službenika ili na pruženu uslugu.

<sup>163</sup> Internet protokol televizija

<sup>164</sup> Delgado-Ballester E, Navarro A. (2012), Revitalising brands through communication messages: the role of brand familiarity, *European Journal of Marketing* Vol. 46 No. 1/2, 2012 pp. 31-51

<sup>165</sup> Hanić H., Alisa M. (2006), *Principi marketinga*, Čugura, Beograd.

<sup>166</sup> Henkoff, R. (1994), "Services is Everybody's Business", *Fortune*, 27 June, str. 52

<sup>167</sup>Isto

Kontakt centar omogućava efektivno upravljanje telefonskim pozivima i drugim medijskim kanalima kao što su e-mail, fax, SMS i web chat.<sup>168</sup>

Broj kontakt centara je značajno porastao tokom poslednjih deset godina zahvaljujući sledećim karakteristikama:<sup>169</sup>

- raspoloživost,
- brz uvid u situaciju klijenta,
- pružanje usluge na licu mesta,
- efikasnosti, empatiji i ličnoj komunikaciji.

Kontakt centri pružaju finansijskoj organizaciji mogućnost da obogati svoju bazu podataka, bez visokih troškova i vremena potrebnog za kvantitativna istraživanja i fokus grupe.

Prednosti telefonskog marketinga su: trenutnost povratne informacije, lični kontakt, snažan utisak, interaktivnost, fleksibilnost, kontrolabilnost i komplementarnost sa drugim oblicima promocije. Telemarketing se često kombinuje sa direktnom poštom, štampanim medijima sa direktnim odgovorom i televizijskim marketingom, jer su efekti takve integracije najveći.

Nedostaci telefonskog marketinga su: visoka cena po pozivu, loš imidž, prodaja pod pritiskom, i odsustvo vizuelne predstave proizvoda.

Šest osnovnih karakteristika telemarketinga, koji potrošači smatraju da su najbitniji su:<sup>170</sup>

- Profesionalnost prodajnog osoblja,
- Lični poziv u odnosu na kompjuterski,
- Reputacija kompanije,
- Vreme poziva,
- Zainteresovanost za proizvod,
- Prethodno iskustvo sa kompanijom.

<sup>168</sup> Klinčeková S, Šalgovičová J. (2015), Typology, trends i buying behavior Of digital consumer, Marketing Identity 2015/2:107-115.

<sup>169</sup> Chaffey, D., Chadwick-Ellis, F., Johnston, K., Mayer, R. (2006), Internet Marketing – Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education, London

<sup>170</sup> Domazet, I., Đokić I., Milovanov O. (2017). The Influence of advertising media on brand awareness, *Management*, 23(1):13-22.

Uspeh telemarketinga zavisi od:

- ažurne i targetirane liste kupaca,
- odgovarajuće ponude ciljanim kupcima,
- jasne poruke o koristima koje ponuđeni proizvod pruža,
- izbora agencije koja se bavi pružanjem telemarketing usluga (ukoliko ne postoji kontakt centar unutar same organizacije) i
- ljudskog kadra (operatera koji dolaze u direktan kontakt sa klijentima).

Operateri kontakt centra predstavljaju kritičan faktor uspeha svake telemarketing kampanje, jer oni stupaju u direktnu komunikaciju sa potencijalnim ili postojećim kupcima. U kontakt centrima postoje dva tipa operatera: koji kontaktiraju klijente i nude određene usluge, i operateri koji odgovaraju na pitanja i rešavaju specifične zahteve korisnika. Operateri koji rade na prijemu dolaznih poziva, moraju biti sposobni da rade u napetom i stresnom okruženju, i moraju biti tolerantni na monotoniju posla. Operateri za kontakt sa klijentima moraju imati odlične komunikativne sposobnosti i biti ekstrovertni. Ovaj posao najviše odgovara komunikativnim osobama koje po svojoj prirodi uživaju u komunikaciji sa ljudima. Kako je posao operatera kao profesija veoma potcenjen, veoma je teško naći kvalitetne operatere.

### **2.3.7. Mobilni marketing**

Mobilni marketing, ili slanje kratkih tekstualnih poruka direktno na mobilne telefone korisnika, je izuzetno popularan način direktne komunikacije usled brze penetracije i prihvaćenosti mobilnih telefona kao osnovnog sredstva komunikacije u savremenom društvu.<sup>171</sup> Akronim SMS (short message service - servis kratkih poruka) koristi se za slanje tekstualnih poruka na mobilne telefone klijenata, dok se akronim MMS (multimedia message service - servis multimedijalnih poruka) odnosi na slanje poruka koje sadrže multimedijalne sadržaje (muziku, video, slike i sl.).<sup>172</sup>

Za mobilni marketing kaže se da predstavlja bežične medije. Marketari su uvideli potencijal i značaj mobilnih telefona kao kanala direktne komunikacije, te su počeli da koriste mobilni marketing kao pomoćni kanal u svojim marketing kampanjama, tako što šalju SMS poruke postojećim i potencijalnim klijentima na njihove mobilne telefone, promovišući proizvode svojih banaka, osiguravajućih kompanija i drugih organizacija.

Ali je proces komuniciranja u kampanji mobilnog marketinga složeniji od drugih tradicionalnih oblika promocije, jer na svakom tržištu postoji barem dva-tri mobilna operatera.

<sup>171</sup> Procene su da se svakog meseca u Evropskoj Uniji pošalje preko deset milijardi tekstualnih poruka.

<sup>172</sup> Adams, C., Ross, J. (2010), Social Media: Harnessing Social Media without Fear. PLASA

Da bi se dosegli svi targetirani korisnici, mobilna kampanja se mora sprovesti kroz sve mobilne mreže. To podrazumeva direktne pregovore sa svakim operatorom ili upotrebu mobilnih posrednika.<sup>173</sup>

Glavna prednost kampanja mobilnog marketinga je u tome što korisnici nose svoje mobilne uređaje svuda sa sobom (na posao, na odmor, kod kuće, na put i dr.) omogućavajući tako interaktivnu komunikaciju u bilo koje vrijeme.<sup>174</sup> Za razliku od ostalih interaktivnih mehanizama kao što je Internet ili pošta, podaci sakupljeni mobilnim marketingom, kao što je vreme potrebno da korisnik reaguje na oglas, od primanja poruke do korišćenja usluge ili odgovora na SMS, dopuštaju bolji uvid u ponašanje korisnika.

Kampanja mobilnog marketinga može biti jednostavna, u smislu slanja poruka krajnjim korisnicima, što podrazumeva poziv korisnicima da interaktivno učestvuju u kampanji preko SMS poruka (SMS konverzacije, kvizovi, nagradne igre i sl.). U push modelu, poruke koje su poslate korisnicima, sadrže određena uputstva o daljoj interakciji s korisnicima. Ukoliko su korisnici zainteresovani za našu akciju, odgovoriće povratnom porukom i tada nastavljamo direktnu komunikaciju na način kako je to strategijom predviđeno.

Pull model je način kada korisnici sami iniciraju komunikaciju sa našom organizacijom kroz slanje sms poruke kao odgovor na informacije sa drugih medija kao što su novine, inserteri, televizijsko oglašavanja ili internet i to predstavlja ulazni marketing ili pull model.<sup>175</sup>

Mobilni marketing ima nekoliko prednosti<sup>176</sup>:

- efikasan je u pogledu troškova, odnosno najjeftiniji je način direktne komunikacije po kontaktiranom klijentu;
- targetiranje i personalizacija su mogući, jer SMS koristi 97% populacije od 15–25 godina starosti i populacije od 25–34 godine starosti. Mobilni marketing ima veliki potencijal za targetiranje mladih;
- interaktivan je jer primalac SMS-a može da odgovori na tekstualnu poruku, čime se otvara mogućnost za dvosmerni dijalog i razvoj odnosa;
- fleksibilan je u pogledu vremena, odnosno SMS poruke mogu da se šalju u bilo koje vreme, što znači da postoji veća fleksibilnost prilikom pokušaja da se dopre do primaoca;
- merljiv je i može da pomogne u razvoju baza podataka.

<sup>173</sup> Mobilni posrednici su kompanije koje imaju ugovore sa mobilnim operatorima i mogu ponuditi pristup svim mobilnim mrežama.

<sup>174</sup>Vassos, T. (1999), *Strateški marketing na Internetu*, CET, Beograd, str. 6.

<sup>175</sup> Andrews, L.M. (2007), Consumption of mobile devices: exploring the impact of experiential value and emotions on consumer actions, PhD thesis, School of Law, University of Queensland, str. 46.

<sup>176</sup> Adams, C., Ross, J. (2010), *Social Media: Harnessing Social Media without Fear*. PLASA.

Da bi se ovaj kanal direktne komunikacije koristio u kampanjama treba biti svestan i njegovih nedostataka:

- broj slova u tekstualnoj poruci je ograničen na 160, ali se procenjuje da će napredak u tehnologiji vrlo brzo otkloniti ovo ograničenje.
- tekstualne poruke nemaju vizuelnu dimenziju, ali je imaju multimedijalne poruke koje mogu da premostiti ovaj nedostatak;
- postoji mogućnost da će mobilni marketing izgubiti privlačnost kao medij komunikacije, jer će doći do zasićenja tržišta. Mobilni marketing je još uvek novina i skeptici tvrde da će, kada prestane da bude novina i kada kupci budu dobijali sve veći broj poruka, njegova efektivnost opasti. Kao i kod drugih aspekata direktne pošte, loše targetiranje, koje dovodi do pojave „nepoželjne pošte, može da prouzrokuje ljutnju kupca i niske stope odgovora. Međutim, trenutno je mobilni marketing veoma popularan. Finansijske organizacije koriste mobilni marketing da obaveste svoje klijente o novim poslovnim ponudama koje pružaju, ili o obavljenim transakcijama po računima klijenata, dok klijenti koriste mobilni marketing da bi se, pre svega, informisali o stanju na svom računaru i poslednjim promenama na istom.

## 2.4. Digitalne komunikacije

Klijenti mogu pristupiti digitalnim medijima bez ograničenja u svakom trenutku, onda kada njima odgovara da traže i pregledaju informacije.<sup>177</sup>

Društveni mediji se mogu definisati kao onlajn sredstva i platforme kako bi se međusobno razmenjivali stavovi iskustva shvatanje i perspektive.<sup>178</sup> Unapređenje prodaje obuhvata širok asortiman kao što su različite vrste popusta, nagrada i drugih pomoćnih sredstava kojima se privlači pažnja klijenata.<sup>179</sup>

Efekti unapređenja prodaje su često kratkotrajni, a nisu toliko efikasni, kao što je to slučaj kod oglašavanja ili lične prodaje prilikom izgradnje dugoročne preferencije robne marke.<sup>180</sup>

Kao glavne kanale u okviru termina digitalni marketing možemo navesti:

- web stranice
- društvene mreže
- e-mail marketing
- banere
- mobilni marketing
- optimizaciju na pretraživačima (Search Engine Optimization)

<sup>177</sup> Adams, C., Ross, J. (2010), Social Media: Harnessing Social Media without Fear. PLASA.

<sup>178</sup> Isto

<sup>179</sup> Building Data Mining applications from CRM, (1999), McGraw-Hill, London.

<sup>180</sup> Isto

- PPC (pay-per-click) kampanje
- Televiziju
- SMS poruke

i sve ostale kanale koji poseduju digitalne temelje društvenih medija se najčešće obuhvataju brojne i veoma raznovrsne medije.<sup>181</sup>

Problemi koji se mogu javiti pri korišćenju digitalnih komunikacija su:

- nedovoljno korišćenje pojedinih instrumenata digitalne komunikacije,
- uticaj veličine, delatnosti, dužine poslovanja, nivo poslovanja na korišćenje digitalnih komunikacija,
- nedovoljna edukacija za korišćenje digitalnih kanala komunikacije.

Postoji nekoliko načina da klasifikujemo jedan sajt kao društveni:

- Korisnički nalozi: ako sajt omogućava posetiocima da kreiraju svoje naloge na koje se mogu prijavljivati, onda je to dobar znak da na njemu postoji socijalna interakcija.
- Stranica profila: kako se društveni mediji baziraju na komunikaciji, potrebno je da postoji profil strana kao nešto što predstavlja pojedinca. To često uključuje razne informacije o pojedinačnom korisniku, kao što su slike profila, informacije za kontakt, preporuke, nedavne aktivnosti, postovi i drugo.
- Prijatelji, pratioci, grupe, hashtag-ovi: pojedinci koriste svoje profile za povezivanje sa drugim korisnicima, oni takođe mogu da ih koriste da bi se pretplatili na određene oblike informacija.
- Konstantan izvor informacija: kada se korisnici povežu sa drugim korisnicima na društvenim mrežama, oni u suštini žele da dobiju informacije od tih ljudi. Te informacije se ažuriraju u realnom vremenu preko tzv. „news feed“.
- Personalizacija: socijalni medija sajtovi obično daju korisnicima fleksibilnost da podese svoje korisničke postavke, prilagode svoje profile na specifičan način, organizuju svoje prijatelje ili pratioce, upravljaju informacijama koje vide u svojim vestima, pa čak i da daju povratnu informaciju o tome šta oni rade ili šta ne žele da vide.
- Obaveštenja: svaki sajt ili aplikacija koja obaveštava korisnika o određenim informacijama može imati ulogu društvene mreže. Korisnici imaju potpunu kontrolu nad ovim obaveštenjima i mogu da biraju da prime samo ona obaveštenja koje žele.

<sup>181</sup> Fill, C. (2005), *Marketing Communications – Engagements, Strategies and practice*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Harlow, str.5.

- Ažuriranje, čuvanje ili postavljanje različitih informacija: ako neki sajt ili aplikacija omogućava da postavite različit sadržaj onda ih možemo smatrati društvenim. To može biti jednostavna tekstualna poruka (status), fotografija, YouTube video, link ka članku ili bilo koja druga informacija koju možete podeliti.
- Like dugmad i komentar sekcije: dva najčešća načina stupanja u interakciju na društvenim mrežama jesu preko tastera koji predstavljaju "like" i delovi za komentar gde korisnici voditi virtuelnu komunikaciju.

Društvene mreže pretvaraju neku vrstu korisničkog servisa, mesto gde se korisnici mogu dalje informisati o proizvodu, uložiti reklamaciju ili tražiti podršku od kompanije. Putem društvenih medija kompanije komuniciraju sa kupcima sa ciljem da privuku pažnju i generišu publicitet.

Kompanija zapravo postavlja sebi pitanje koji je to efekat koji želi da postigne putem društvenih medija. Neophodno je definisati budžet za oglašavanje, imajući u vidu da oglašavanje mora biti konstantno. Sledeći korak vodi ka odabiru društvene mreže i odabiru adekvatnog tona komunikacije. Ciljni segment kojoj se kompanija obraća je veoma bitna. Potrebno je doneti odluku da li će korporativne naloge uređivati zaposleni iz same kompanije ili će se deo aktivnosti prepustiti Digital i Media agencijama.

Pored deljenja klasičnih TV reklama You Tube (YT) se može iskoristiti za posebno popularan Video Blogging. Ovaj vid komunikacije je vrlo efektivan za demonstracije novih proizvoda gde će se objasniti njihove funkcije i karakteristike. Takođe se može iskoristiti za promovisanje same kompanije i njene kulture, zatim event-ova i konferencija putem live streaminga. Mogućnosti su praktično neograničene što se tiče video sadržaja, imajući u vidu da je YT odnedavno uveo i 4K rezoluciju.

Velika prednost YT kanala je jednostavno deljenje video materijala putem linkova na bilo koje druge online medije. To omogućava međusobnu integraciju medija i povećanje ukupnog efekta vidljivosti. YT u razvijenim zemljama postepeno preuzima primat u deljenju reklamnog sadržaja u odnosu na televiziju, te se smatra da će je u vrlo bliskoj budućnosti i istisnuti u ovom pogledu.

Internet svet je Instagram upoznao 2010. godine kao mrežu za deljenje slikovnog sadržaja. Iako je nastala relativno skoro već sada ima preko 400 miliona korisnika koji postuju preko milijardu fotografija mesečno. Vremenom su i svetski poznati brendovi shvatili značaj Instagrama jer Instagram postovi imaju odaziv od 4,21% što je za 58 puta više nego na Facebook-u.<sup>182</sup> Upravo je glavna osobina Instagrama što putem interesantne i lepe fotografije fanove može odvesti na sajt ili online prodavnicu. Sve fotografije se

<sup>182</sup> Pilar, M. Reklamiranje na Instagramu, dostupno na: <http://mariopilar.com/reklamiranje-na-instagramu/> (pristupljeno 21.05.2018.)

lako mogu podeliti i na drugim mrežama poput Facebook-a čime se osigurava sveobuhvatno marketinško prisustvo na Internetu.

Prednosti Instragrama su:<sup>183</sup>

- Nizak CPC (cost-per-click) – Veoma niski troškovi oglašavanja u odnosu na ostale vidove online oglašavanja.
- Visok engagement – sadržaj na Instagramu je primamljiv za oko te se rado deli, lajkuje i komentariše.

Na Instagramu su trenutno dostupna tri modela oglašavanja:

- Image Ad – slikovni oglas sa linkom koji vodi do određene destinacije
- Video Ad – landscape format i specifikacije koje su identične Facebook formatu. Maksimalno trajanje reklame je 30 sekundi.<sup>184</sup>

Instagram pruža velike mogućnosti za komunikaciju, gde je u odnosu na Facebook akcenat ipak na vizuelnom utisku. Od samog brenda i njegove spretnosti i kreativnosti u komunikaciji zavisi koliko će dopreti do ciljne publike. Kontinuitet u objavljivanju je važan, kao i interakcija sa fanovima na svakodnevnom nivou.

Društvene mreže su jedan od najpopularnijih vidova online komunikacije. Za ekspanziju društvenih mreža vezuje se Myspace koja je 2002. godine predstavljala prvu društvenu mrežu. Na ovoj mreži su se družili stranci i prijatelji među sobom, a veliki akcenat je stavljen na muziku. Facebook je 2008. godine koji je nastao u studentskoj sobi potpuno promenio način komunikacije na internet i doneo revoluciju na polju razvoja društvenih mreža.

Danas imamo Instagram koji je baziran na slikovni sadržaju, snapchat koji stavlja focus na video sadržaje i LinkedIn koji predstavlja najveću profesionalnu društvenu mrežu. Poslovni ljudi na njoj razmenjuju različite sadržaje i predstavlja neku vrstu online CV. Značaj LinkedIna-a je u regrutovanju kadrova. Korisnici žele na toj mreži da budu primećeni i da aktivno komentarišu tuđe blogove i profile. Optimizacija sajta za pretraživače predstavlja niz postupaka koji se rade na web stranice a sve u cilju dobijanja boljeg pozicioniranja stranice tog sajta na googlu. Prvi korak je izabrati ključnu reč preko koga posetioци dolaze na sajt. Da bi web sajt bio dobro optimizovan finansijske organizacije proveravaju koliko se ključna reč vezana za proizvod ili uslugu često traže u pretraživačima i na osnovu toga banke integrišu sajt redovno ga optimizirajući jer postoji opasnost da sajt izgubi na značaju. Optimizacija sajta predstavlja veoma spor proces, tako da je potrebno izvoditi je pažljivo i strpljivo.

<sup>183</sup>dostupno na: <http://www.ciljnimarketing.rs/online-marketing-kampanje/instagram-oglasi> (pristupljeno 15.04.2018.)

<sup>184</sup> Domazet I. (2016), *Improving Competitiveness through National Branding*, Ed: Snezhana Ilieva In: *Development, Competitiveness and Inequality in EU and Western Balkans*, Sofia University St. Kliment Ohridski, Bulgaria, str. 62-82.



Facebook je danas jedna od vodećih društvenih mreža. Svaki put kad korisnik ove mreže ostavi svoj komentar, post ili podeli sadržaj na Facebook ta aktivnost se širi njegovom mrežom.<sup>185</sup> Facebook je ustvari platforma na kojoj kompanije promovisu sebe. Facebook oglasi imaju troškove po kliku ili troškove po prikazu koji omogućavaju marketarima da se približe širokom auditorijumu.

Koristi se za deljenje tv reklama, kompanijskih blogova i društvenih akcija.

Prednost društvenih mreža koriste mnoge kompanije da bi se prilagodile globalnim kretanjima kako bi svoje proizvode i usluge ponudile što većem broju budućih korisnika.<sup>186</sup>

Facebook predstavlja uspešan marketinški kanal za objavljivanje sadržaja u vidu novih preduzetih akcija i zanimljivosti, za praćenje brenda kompanije i dobijanje povratnih informacije od kupaca.<sup>187</sup>

Facebook ostvaruje svoje prihode na sledeće načine:

- Sponzora i marketinških aktivnosti,
- Prodaje oglasnog prostora,
- Reklama koje se prikazuju na svakom profilu/stranici. S druge strane, brendovi i kompanije Facebook koriste kako bi:
- Ostvarili komunikaciju sa ciljnim grupama,
- Promovisali svoje proizvode, usluge ili događaje,
- Oglašavali se putem banera i Facebook Ads,
- Promovisali sopstveni profil.

Facebook omogućava različite opcije reklamiranja u svrhe poslovanja, kao što su:

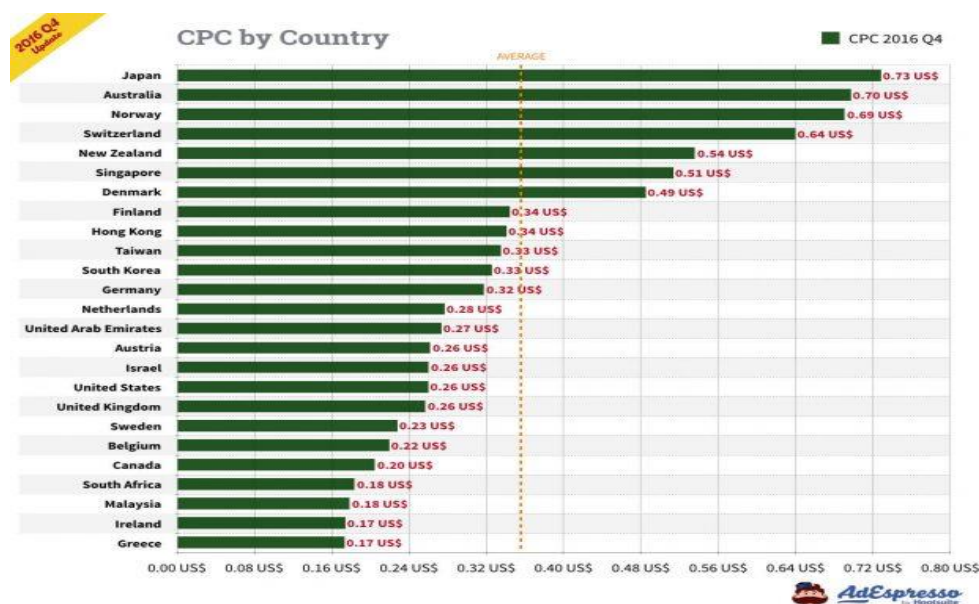
- Page Post Engagement Ads - ove reklame služe kako bi više ljudi videlo i stupilo u interakciju sa sadržajem;
- Page Likes Ads - ove reklame pomažu da više ljudi dođe do stranice, sa ciljem da se postigne veći broj svidanja na stranici;
- Clicks to Website Ads - ove reklame šalju posetioce stranice na vebsajt i može se izabrati specifična stranica u okviru sajta na koju se šalje;
- Website Conversion - ova opcija pomaže u praćenju radnji ljudi koje vrše na sajtu, a koji su došli do njega preko Facebook reklame

<sup>185</sup> Adams, C., Ross, J. (2010). Social Media: Harnessing Social Media without Fear. PLASA.

<sup>186</sup> Arnold, J. (2008). E-Mail Marketing for Dummies, Wiley Publishing, New York.

<sup>187</sup> Isto

- App Install i Engagement Ads - ukoliko kompanija ima aplikaciju koju želi da prikaže, ova reklama bi pomogla u tome da ljudi instaliraju aplikaciju i da se više povežu sa njom;
- Event Response Ads - ove reklame pomažu u kreiranju događaja i dovođenju ciljne grupe do njega, to jest povećavaju posećenost;
- Offer Claim Ads - ukoliko kompanija ima specijalne akcije i ponude proizvoda na sniženju, ona na ovaj način može doći do potencijalnih korisnika;
- Video Views - ova opcija pomaže u kreiranju i praćenju video reklama na Facebook-u;
- Local Awareness Ads - ove reklame omogućavaju malim kompanijama koje su u potrazi za novim korisnicima da u njihovom regionu targetiraju ciljnu grupu po lokaciji i unaprede svoje poslovanje;
- Carousel Ads - ove reklame prikazuju više fotografija ili proizvoda u jednoj reklami kako bi korisnici morali da prelistaju sve i na taj način stvore interakciju sa brendom;
- Dynamic Product Ads - ove reklame pomažu u promovisanju specifičnog proizvoda ili usluge ljudima koji su već pregledali vebsajt kompanije ili mobilnu aplikaciju;
- Slideshow Ads - ovaj način reklamiranja je sličan reklamiranju uz pomoć video sadržaja, s tim da je umesto video sadržaja slideshow kreiran od više fotografija.



**Slika 4.** Prosečna cena oglasa objavljena na društvenoj mreži Facebook po zemljama

**Izvor:** Hotsuits blog, dostupno na: <https://blog.hotsuite.com/facebook-statistics/> (pristupljeno 11.1.2019)

Prosečna cena po kliku oglasa u SAD-u u četvrtom kvartalu 2016. godine iznosila je 0,26 dolara, ali ta cena varira mnogo u zemljama. U Japanu stopa je iznosila 0,73 dolara, dok je u Grčkoj iznosila 0,17 dolar.

Kao primer aktivne komunikacije sa korisnicima i rešavanje njihovih problema može se navesti Facebook stranica kompanije Telenor. Ta stranica ima za administratore ljude iz kompanije koji predstavljaju korisničku podršku i rešavaju probleme kupaca ili u samim komentarima ih upućuju na Inbox kako bi se bliže upoznali sa konkretnim problemom.

Iako Facebook ne prodaje (prema nedavnim istraživanjima koja su sprovedena za prvi kvartal ove godine, tek 1,55% prometa web trgovine došlo je sa društvenih mreža, uz stopu pretvaranja posetioca u kupce od 0,71%)<sup>188</sup> njegova uloga u informisanju kupaca je velika. Dovoljno je imati u vidu milionski broj dnevnih poseta, uz veliki broj korisnika koji se gotovo nikada i ne odjavljuju.

Facebook konstantno uvodi inovacije i menja algoritme tako da je redovno praćenje i edukovanje neminovno. Nova opcija poput Facebook Live samo je jedan od potencijalnih marketinških alata koji se uz malo kreativnosti i mašte može odlično iskoristiti.

Twitter predstavlja besplatnu društvena mreža koja omogućava svojim korisnicima da čitaju tuđe i šalju svoje mikro poruke, takozvane tvitove.<sup>189</sup>

Karakteristika Twitter-a ja da prevazilazi komplikovanosti drugih društvenih medija. Postoji polje za upis teksta do 140 karaktera, i takvim porukama korisnik se povezuje sa ostalim korisnicima.<sup>190</sup> Da bi kompanija bila na Twitteru neophodno je kao i na ostalim društvenim mrežama da prvo bude posmatrač, a onda i učesnik.

Finansijske institucije koriste Twitter da bi zainteresovale postojeće i potencijalne klijente na brži i lakši načina i podstaknu ih da dođu u ekspozituru banke ili da preko viber aplikacije otvore račun.

Na bazi statistike sa sajta Twitter-a izvučeni su sledeći zaključci:<sup>191</sup>

- Ukupno 24% svih korisnika interneta koriste Twiter,
- Korisnici Twitter računa u iznosu od 79% su izvan Sjedinjenih Država,
- U SAD ima preko 67 miliona korisnika Twittera,
- Ukupan broj korisnika Twittera u Velikoj Britaniji je 13 miliona.
- Ukupno 37% korisnika Twitter-a je između 18 i 29 godina,
- Najveće tri zemlje prema korisnicima koji broje van Sjedinjenih Država su Brazil (27,7 miliona korisnika), Japan (25,9 miliona) i Meksiko (23,5 miliona).

<sup>188</sup>Društvene mreže - kako ih pravilno koristiti u službi povećanja prodaje? – dostupno na: [http://marker.hr/blog/kako-povecati-prodaju-pomocu-drustvenih-mreza-151/\(pristupljeno 20.09.2018.\)](http://marker.hr/blog/kako-povecati-prodaju-pomocu-drustvenih-mreza-151/(pristupljeno%2009.2018.))

<sup>189</sup> Arnold, J. (2008), E-Mail Marketing for Dummies, Wiley Publishing, New York.

<sup>190</sup> Adams, C., Ross, J. (2010), Social Media: Harnessing Social Media without Fear. PLASA.

<sup>191</sup> Hotsuits blog, dostupno na: <https://blog.hotsuite.com/facebook-statistics/> (pristupljeno 15.2.2019)

- Twitter prihod od K3 2016. iznosio je 616 miliona dolara u poređenju sa prihodima iz K3 za 2015. godinu, 569 miliona dolara, što je za 61% više nego prethodne godine, a iznad ranijih prognoza od 470 do 485 miliona dolara.
- Prihod od oglašavanja iznosio je 545 miliona dolara (SAD: 374 miliona dolara, Međunarodni: 242 miliona dolara), što je povećanje od 6% u odnosu na prethodnu godinu. Prihod od mobilnog oglašavanja iznosio je 88% ukupnog prihoda od oglašavanja.
- Ukupno angažovane reklame su porasle za 91% u odnosu na prošlu godinu. Twitter trenutno vredi 16 milijardi dolara. Zabavne činjenice Twitter može da vodi 18 kvintiliona korisničkih naloga
- Ukupno 83% od 193 zemlje članice UN ima prisustvo na Twitteru. Twitter prihod po zaposlenom iznosi 488.913 dolara.

YouTube predstavlja najpopularniji Internet servis za razmenu video sadržaja, gde korisnici mogu postavljati, pregledati i ocenjivati video isečke, mogu kreirati vlastite profile i postavljati video zapise.<sup>192</sup>

Funkcionalnost ove društvene mreže omogućava korisnicima kopiranje i prebacivanje sadržaja na blogove, Twitter ili Facebook profile.<sup>193</sup>

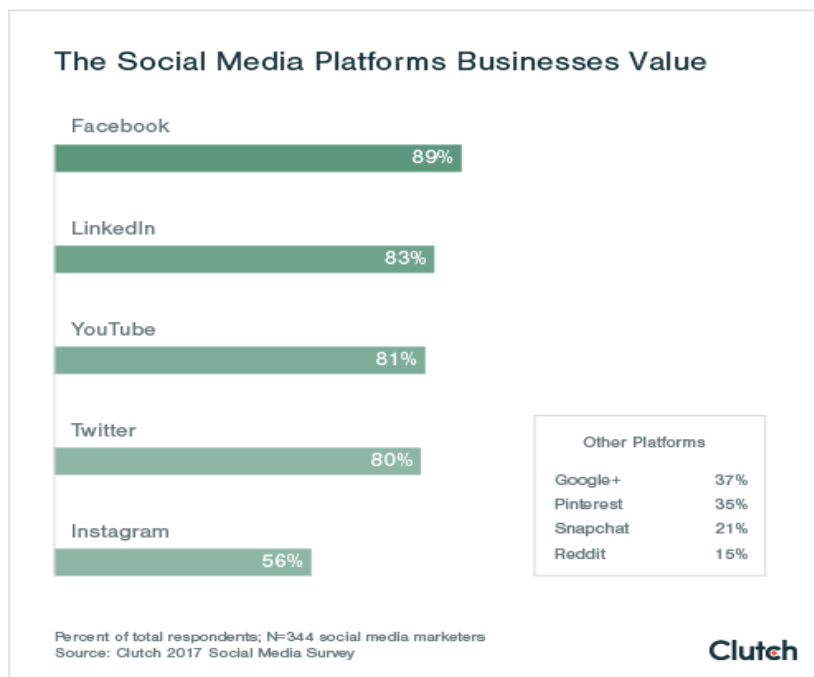
Pored deljenja klasičnih TV reklama TV se može iskoristiti za posebno popularan Video Blogging.

Ovaj vid komunikacije može se iskoristiti za demonstracije novih proizvoda gde će se objasniti njihove funkcije i karakteristike. Takođe se može iskoristiti za promovisanje same kompanije i njene kulture, zatim event-ova i konferencija putem live stream-inga. Mogućnosti su praktično neograničene što se tiče video sadržaja, imajući u vidu da je TV odnedavno uveo i 4K rezoluciju.

Velika prednost TV kanala je jednostavno deljenje video materijala putem linkova na bilo koje druge online medije. To omogućava međusobnu integraciju medija i povećanje ukupnog efekta vidljivosti. TV u razvijenim zemljama postepeno preuzima primat u deljenju reklamnog sadržaja u odnosu na televiziju, te se smatra da će je u vrlo bliskoj budućnosti i istisnuti u ovom pogledu.

<sup>192</sup> Arnold, J. (2008). E-Mail Marketing for Dummies, Wiley Publishing, New York

<sup>193</sup> Isto



**Slika 5.** Društvene mreže

**Izvor:** Social Media Surway (2017), Clutch, dostupno na: <https://clutch.co/agencies/social-media-marketing/resources/social-media-survey-2017> (pristupljeno 22.12.2018.)

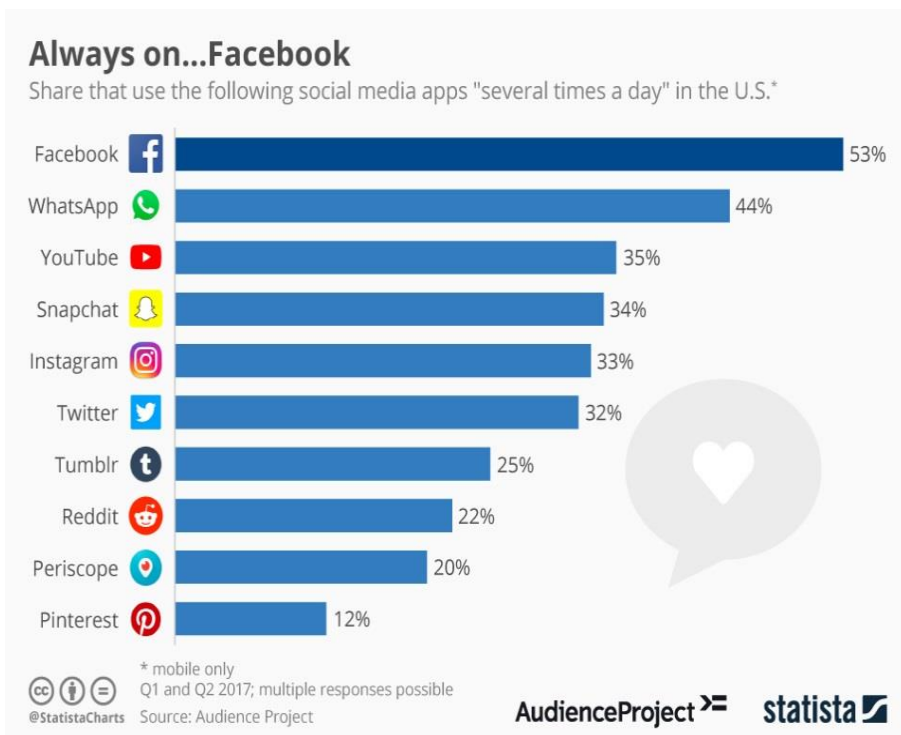
Na bazi sprovedenih istraživanja o društvenim mrežama izvučeni su zaključci da 77% korisnika Twitter-a ceni brend više kada se odgovori na njihov tweet. U proseku je potrebno oko 10 sati da preduzeća odgovore na tweet, iako korisnici žele odgovor u roku od četiri sata. Ukupno 81% ispitanika proverava Twiter najmanje jednom dnevno. Prosečna količina pretraživača Twitera dobija na dan dve milijarde. Twitter obuhvata 29% korisnika Interneta sa fakultetskim stepenom obrazovanja. Korisnici Twitera će takođe verovatnije ostvariti nad prosečne prihode.

U istraživanju društvenih mreža 59% korisnika je odraslih starosti od 18 do 29 godina koji koriste Instagram. Prosečna osoba troši oko 20 minuta na Facebook-u ili jednom u svakih šest minuta osoba će provesti na mreži.

Oko 1,57 milijardi YouTube korisnika posmatraju oko 5 milijardi video snimaka u proseku svaki dan.

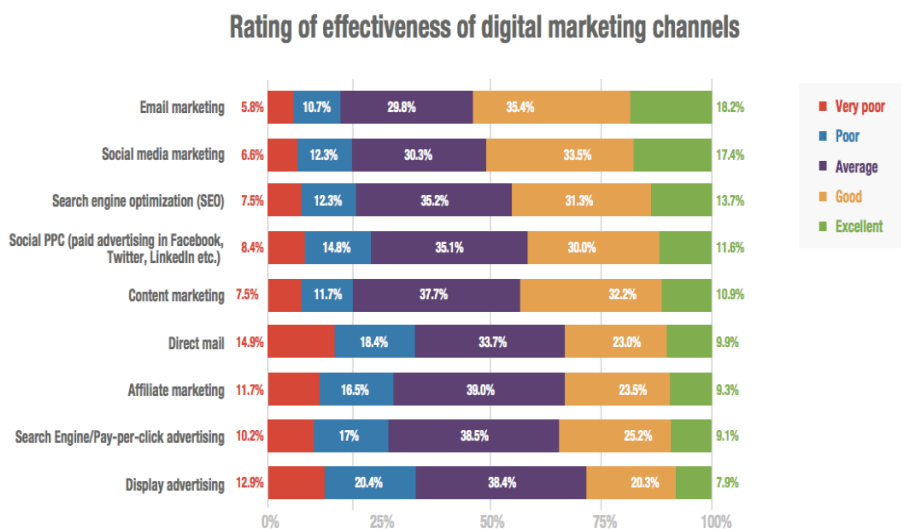
Od ukupno 2,1 milijardi ukupnih računa na Facebooku, 270 miliona profila su lažni. Pre nego što se odluče za kupovinu 86% žena će pogledati društvene medije. Dok 68% mladića od 16 do 24 godine prati objave na društvenim medijima. Istraživanjem je utvrđeno da 60% korisnika smart telefona između 13 i 34 godina koristi SnapChat. Pre obećanog sadržaja 27% korisnika će preskočiti video ako se prikazuje oglas.

Dve trećine kompanije sa 100 i više zaposlenih koriste Twitter kao deo svog marketinga. Direktori na LinkedIn-u imaju prosečno 930 konekcija. Od 178 miliona 55% ljudi na SnapChat prate neki tip brenda ili kompanije.



**Slika 6.** Uvek Facebook

**Izvor:** Audience Project 2017, dostupno na: <https://www.socialbakers.com/statistics> (pristupljeno 15.11.2018)



**Slika 7.** Rejting efikasnosti digitalnih kanala u 2017.

**Izvor:** Audience Project 2017, dostupno na: <https://www.socialbakers.com/statistics> (pristupljeno 20.11.2018)

**Tabela 3.** Prednosti i nedostaci društvenih mreža

<b>DRUŠTVENE MREŽE</b>	<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<b>GOOGLE</b>	Komunikacija unutar krugova Video chat u okviru grupe	Mali stepen sigurnosti Nedostatak zabave
<b>FACEBOOK</b>	Besplatan, masovana mogućnost brze komunikacije, mogućnost objavljivanja dnevnih aktivnosti na zidu, mogućnost slanja pdf. i word dokumenata, ciljano oglašavanje dovedeno do savršenstva, prikaz samo onih podataka koje korisnik dozvoli.	Loša sigurnost korisnika, jako česte promene platforme, koja ima ograničenja koja navode korisnike u smeru plaćenih oglasa, jezična barijera: platforma nije prevedena u celosti – prevod nisu platili nego su zamolili korisnike za pomoć na dobrovoljnoj bazi.
<b>YOUTUBE</b>	Besplatan, mogućnost promovisanja budućih muzičara, brojne osobe stekle popularnost zahvaljujući ovom mediju, video snimci se mogu pogledati bilo kada.	Oglasi prekrivaju deo videa što predstavlja smetnju.
<b>TWITTER</b>	Deljenje brzih, kratkih i jednostavnih informacija, slika i linkova, postovi drugih korisnika vidljivi samo ukoliko se klikne na opciju „follow“ na profilu korisnika, ne traži puno ličnih informacija.	Ne postoji chat, kako bi postovi bili lakši za pretragu, potrebno dodavati hashtag (#), sigurnost na minimalnom nivou.

**Izvor:** Hanić, H, Domazet, I i Simeunović, I (2012). Efikasnost marketing komunikacija i efektivnost medija za različite ciljne grupe, Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2012. Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus - Izdavački centar za industrijski menadžment plus, Beograd, str. 791-796.

U tabeli 3. su predstavljene glavne prednosti i nedostaci društvenih mreža, koje se najčešće koriste u globalnim okvirima:

- Google
- Facebook
- You Tube i
- Twitter.

## **III DEO**

### **KANALI PRODAJE U BANKAMA**

Banke koriste različite kanale prodaje radi unapređenja poslovnih performansi, odnosno poboljšanja tržišne pozicije i ostvarivanja definisanih ciljeva (ispunjenje targeta tekućih računa, prodaja kredita, depozita, kartica i osiguranja i dr). Korisnici bankarskih usluga očekuju sve veću personalizaciju i pouzdanost kanala bankarskih distributivnih mreža.

#### **3.1 Uloga i značaj elektronskog bankarstva**

Finansijski sektor se ubrzano menja što je uticalo na finansijske institucije koje se su bile prinuđene da pronađu nove izvore prihoda, osvoje nova tržišta i povećaju tržišne udele, a uz to istovremeno da smanje operativne troškove. Ključni metod koji pomaže da se kompanije suoče sa novim tržištima je korišćenje poslovnih informacija. Poslovna integracija omogućava da informacije jedne kompanije evaluiraju od običnog uvida u rezultate već završenih aktivnosti do buduće poslovne strategije.

Elektronsko bankarstvo ili e-bankarstvo (e-banking) predstavlja informatizovano pružanje bankarskih usluga klijentima putem elektronskih kanala komunikacije.<sup>194</sup>

#### **Poslovna integracija finansijskim institucijama donosi niz prednosti:**

- poboljšanje operativne efikasnosti obezbeđujući informacije u realnom vremenu;
- uvećanje prihoda boljim razumevanjem ponašanja klijenata;
- poboljšanjem usluga klijentima brzim odgovaranjem na njihove upite;
- poboljšanje komunikacije distribuiranjem konzistentnih upravljačkih informacija;
- smanjenje rizika i usklađivanje poslovanja sa propisima u toj oblasti i
- poboljšanje efikasnosti rada.

Uticao globalizacije i jaka konkurencija zahtevala je primenu novog pristupa banaka u njihovom poslovanju. Banke su u početku odbijale svaku novu inovaciju inovacijama koje donosi poslovanje na internetu, ali su tokom vremena shvatile da je to deo poslovne stvarnosti.<sup>195</sup> Elektronsko bankarstvo u odnosu na tradicionalno klasično bankarstvo, smanjuje troškove po transakciji, štedi vreme i omogućava uvid u stanje računa i promet u bilo kom momentu.<sup>196</sup>

<sup>194</sup> Radenković J. (2015), Razvoj kanala distribucije u bankarstvu, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 214

<sup>195</sup> Nuria Camps (2017), An Exploratory Study of Skills Shortages within the Oil i Gas Industry in Scotland, International Journal of Management and Applied Research 3:130-143.

<sup>196</sup> Pavlović A., Grebenar L., Đurić-Zafirović L., (2012), Izgradnja komunikacija sa klijentima, I međunarodni skup –Moć Komunikacije, Banja Luka.



Banke u Republici Srbiji dugi niz godina nude usluge elektronskog bankarstva sektoru privrede. Većina banaka nudi klijentima izbor između dva servisa, a određeni broj banaka nudi i mogućnost sopstvenog rešenja. Servisi koji nude usluge elektronskog bankarstva se razlikuju prema kreatoru i prema načinu razmene podataka sa bankom.

Sopstvenim rešenjem bankarske institucije trajno vezuju klijente za sopstvene usluge. Eksterni servisi koje banke nude kompanijama su Halcom i Asseco SEE. Halcom aplikacija za elektronsko bankarstvo nudi mogućnost kompaniji da upravlja velikim brojem računa koje one imaju u različitim bankama. Dakle, kompanija može da kroz jednu aplikaciju upravlja svim svojim računima i da simultano prati sve promene po računima. Ukoliko je kompanija u banci gde je prvi put otvorila račun preuzeta aplikacija na primer Halcom, ona se može nadograditi za upotrebu računa svih ostalih banaka jednostavnim slanjem dokumentacije konkretnoj banci. Halcom je tako pružio mogućnost i olakšao poslovanje kompanijama koji su klijenti različitih banaka.<sup>197</sup>

Osnovne funkcije koje nudi Halcom i Asseco SEE servisi pri korišćenju elektronskog bankarstva su uvid u stanje računa u svim bankama koje kompanija ima, praćenje dnevnog prometa, plaćanje putem naloga za prenos sredstava, izveštavanje o realizaciji naloga (sve ovo u domaćem platnom prometu i deviznom platnom prometu), zatim kupovina i prodaja deviza, valutiranje naloga unapred, pregled po računima za plaćanje karticama, povezivanje sa softverom za računovodstvo i izvoz izvoda u čitljivom formatu.<sup>198</sup>

U poslednjih nekoliko godina sve banke pod uticajem digitalizacije razvijaju usluge mobilnog bankarstva. Reč je o hibridnom distributivnom kanalu, koji je zasnovan na internet vezi, ali suštinski vezan za pametne mobilne telefone i tablet uređaje. Kako današnji korisnici mnogo češće koriste mobilni telefon nego računar, veliki broj banaka odlučio se da izradi aplikacije za operativne sisteme pametnih mobilnih telefona. Uz pomoć aplikacije, korisnik može brže i jednostavnije da pristupi željenoj usluzi.

Mogućnosti koje nudi mobilno bankarstvo se najvećim delom preklapaju sa uslugama internet bankarstva, tako da je pre reč o supstitutima nego o komplementarnim servisima.

Najveći broj banaka u Republici Srbiji razvio je aplikacije za dva najveća mobilna operativna sistema, Android i IOS.<sup>199</sup>

<sup>197</sup> Bradić-Martinović A., Simović V. (2016), Kanali distribucije u savremenom bankarstvu, Institut ekonomskih nauka, Beograd.

<sup>198</sup> Isto

<sup>199</sup> Isto

### 3.2. Platne kartice kao kanali prodaje i distribucije

U jedne od značajnijih distributivnih kanala bankarskih proizvoda i usluga spadaju platne kartice, koje nude mogućnost bezgotovinsko plaćanja robe i usluga i podizanje gotovine. One predstavljaju najpopularniji oblik potrošačkih zajmova od strane VISA, Mastercard, Discover i nekoliko manjih bankarskih institucija.

Bankarske institucije distribuirati i druge proizvode uz korišćenje platne kartice. Većina banaka na teritoriji Republike Srbije uz platnu karticu prodaje i neki vid osiguranja ili na primer dopunu za mobilne telefone. Bankarske institucije tako smanjuju troškove, u poređenju sa klasičnim bankarskim transakcijama koje se realizuju u ekspoziturama finansijskih institucija. Sa razvojem informacione tehnologije ubrzano se razvijaju rešenja za plaćanje putem elektronskog bankarstva, čime se dovodi u pitanje budućnost platnih kartica. Posebno je važan razvoj rešenja zasnovanih na mobilnim telefonima, iz nekoliko razloga:

- Penetracija mobilnih telefona je veća čak i od penetracije platnih kartica
- Svakodnevna upotreba mobilnih telefona
- Raznovrsnost servisa koje pružaju mobilni telefoni
- Korisničko iskustvo
- Stepenn poverenja u upotrebu mobilnih telefona u odnosu na percepciju sigurnosti platnih kartica
- Stepenn poverenja u mobilne operatere u odnosu na poverenje u banke i finansijski sektor uopšte.

Najznačajnije kartične organizacije uviđaju značaj upotrebe čip tehnologije i vrlo brzo kreću u projekte izrade specifikacija i standardizacije upotrebe čipa na platnim karticama, od fizičkih i dizajnerskih standarda, do standarda u broju i sadržaju elemenata podataka koji se razmenjuju i pohranjuju na čipu. Naravno, sve ovo su pratili i standardi zaštite podataka. Veći stepenn sigurnosti i veća funkcionalnost platnih kartica sa čipom dovele su do uvođenja pravila od strane kartičnih organizacija o prihvatanju kartica sa čipom na ATM-ovima i POS terminalima banaka i o izdavanju kartica sa čipom.<sup>200</sup>

U oblasti elektronskih finansijskih transakcija beskontaktna kartice su se pojavile prvih godina 21. veka. Svakako da je upotreba beskontaktnih platnih kartica, pre svega, dovela do znatno unapređenog korisničkog iskustva, gde je plaćanje moguće obaviti za svega nekoliko trenutaka jednostavnim prislanjanjem čitaču kartice. Autorizacija korisnika kartice najčešće zavisi od iznosa, pa za manje iznose nije potrebno unositi PIN (Personal Identification Number), dok za veće jeste.

<sup>200</sup>Bradić-Martinović A, Simović V. (2016), Kanali distribucije u savremenom bankarstvu, Institut ekonomskih nauka, Beograd.

Kartica se sve više virtuelizuje i sele se u mobilni telefon, u kombinaciji sa Cloud tehnologijom.

*MasterCard* je jedna od najvećih kartičarskih organizacija na svetu. Prva kreditna kartica izdata je 1951. godine od strane američka Franklin National Bank, koja je bila prihvaćena od strane tadašnjih lokalnih trgovaca.

Korisnici kartica su plaćali račune nakon dospeća, i nije bilo naknada i provizija. Banke su naplaćivale provizije trgovcima za svaku transakciju koja je realizovana karticom. Kartice su mogle da se koriste na vrlo ograničenom geografskom prostoru, bilo ih je relativno malo, i zarada banaka je bila minimalna.<sup>201</sup>

Bank of America 1958. godine pokreće BankAmeriCard. Ova kartica je kasnije postala Visa. Banka of America brzo razvija mrežu licenciranih banaka. Ova banka takođe preuzima odgovornost za ugovaranje uslova za plaćanje njihovih proizvoda i usluga platnim karticama.

Grupa američkih bankara, čije banke nisu bile članice BankAmeriCard asocijacije, odlučuje da dogovore saradnju između svojih banaka i omogući prihvatanje kartica od jedne kod drugih banaka i obrnuto. Oni 1966. god., formiraju asocijaciju Interbank Card Association (ICA) koja organizuje, upravlja, nadgleda sve funkcionalne oblasti u vezi plaćanja platnim karticama. ICA je bila krovna organizacija za Master Charge, čije je ime kasnije promenjeno u *MasterCard*.<sup>202</sup>

Razlikovala se od BankAmeriCard asocijacije jer su sve odluke donošene konsenzusom. ICA vrlo brzo postaje međunarodna organizacija, pošto 1968. godine. Magnetna pista postaje međunarodni standard na karticama Master Charge 1974. godine, sa ciljem da se poboljša kvalitet autorizacije i smanje zloupotrebe. Godine 1975. uveden je INET sistem, koji je omogućio prvu elektronsku razmenu transakcije između banaka članica.<sup>203</sup>

Primaoci platnih kartica se najčešće nazivaju trgovačkim mestima. Trgovci, zarad prodaje svojih roba i/ili usluga prihvataju platne kartice kao sredstva plaćanja. Tačke prihvatanja transakcije inicirane platnom mogu biti različite. Razlikujemo nekoliko najvažnijih kategorija:

- ATM uređaj;
- Fizički EFT POS terminal i
- Internet trgovci.

<sup>201</sup>Bradić-Martinović A, Simović V. (2016), Kanali distribucije u savremenom bankarstvu, Institut ekonomskih nauka, Beograd.

<sup>202</sup>Isto

<sup>203</sup>Isto

Prihvatanje i obrade transakcija je ista kod svih. Funkcionalna razlika postoji samo kod ATM uređaja, gde korisnik kartice zapravo podiže ili deponuje novac, a ne plaća za robu ili uslugu. Danas, sa razvojem tehnologije i funkcionalnosti ATM uređaja, oni su postali i tačke prodaje bankarskih proizvoda i usluga, pored osnovnih funkcija koje imaju.

Glavne prednosti za banku primaoca kartice su:<sup>204</sup>

- Proširenje asortimana usluga i mogućnost ponude inoviranih proizvoda i usluga široj bazi klijenata;
- Snižavanje troškova poslovanja, kroz realizaciju elektronskih finansijskih transakcija koje su značajno jeftinije od tradicionalnih bankarskih transakcija koje se realizuju u ekspoziturama banke;
- Deponovanje sredstava trgovca na računu pravnog lica;
- Mogućnosti ponude klasičnih proizvoda trgovcu, kao što su krediti i depoziti i
- Trgovačke provizije i provizije za podizanje gotovine na ATM uređajima.

Neke od prednosti za banku korisnika kartice su: <sup>205</sup>

- Banka proširuje ponudu svojih usluga;
- Dodatnih prihodi od provizija i naknada vezanih za kartično poslovanje;
- Mogućnost ponude dodatnih proizvoda i usluga i
- Deponovanje sredstava fizičkih lica, što povećava likvidnost banke.

### **3.2.1.Osnovne karakteristike platnih kartica**

Platna kartica je proizvod koji ima jasno definisane karakteristike i elemente propisane posebnim standardom. Standardizacija je bitna zbog rasprostranjenosti, a karakteristike su značajne zbog sigurnosti.

Najvažnijih karakteristika platnih kartica su:<sup>206</sup>

1. Fizička karakteristike platnih kartica i njihova izrada precizno su definisana standardom ISO/IEC 7810.
2. Svaka platna kartica mora da zadovolji i logičke standarde, koji uređuju format i strukture podataka na platnim karticama, ali i bliže određuju neke odredbe standarda ISO/IEC 7810 koje se odnose na dimenzije.
3. Dizajn platnih kartica je specifičan, jer pored estetskog značaja, veoma je važan aspekt sigurnosti koje sam dizajn pruža. Dizajniranje kartice je fleksibilno i pored obaveznih elemenata pojedine kartice mogu imati i fotografiju korisnika ili člana porodice kao jedan od elemenata zaštite.<sup>207</sup>

<sup>204</sup> Bradić-Martinović A, Simović V. (2016), Kanali distribucije u savremenom bankarstvu, Institut ekonomskih nauka, Beograd.

<sup>205</sup> Isto

<sup>206</sup> Isto

<sup>207</sup> Isto

Postoji više funkcionalnih, vertikalnih, horizontalnih, tehnoloških klasifikacija platnih kartica. Osnovna horizontalna podela platnih kartica je na debitne i kreditne.

Ova podela praktično predstavlja i podelu iz ugla izmirivanja obaveza koje nastaju korišćenjem platne kartice, odnosno:

- Plati odmah (debitne kartice) i
- Plati kasnije (kreditne kartice).

Pored navedenih tipova kartica postoje i kartice koje je potrebno prethodno dopuniti, kako bismo imali sredstava za plaćanje, odnosno kartice koje funkcionišu kao dopune za mobilne telefone i nazivaju se pre-paid karticama.

Debitne kartice predstavljaju sredstvo za pretvaranje depozita u sredstva koja se povlače sa ATM-a. One nameću disciplinu potrošačima, jer moraju da izvrše plaćanje odmah i korisnik može da koristi onoliko sredstava koliko ima na tekućem računu. Ovakav način predstavlja uštedu za banku i za klijenta u pogledu vremena i rada.

Kreditne kartice daju mogućnost vlasnicima kreditiranja u ratama ili gotovinskih kredita, jer klijent može da zaračuna kupovinu po osnovu kartice i da plati robu u određenom vremenskom periodu. Postoji nekoliko vrsta kreditnih kartica u zavisnosti od načina izmirenja duga:<sup>208</sup>

- Revolving
- Charge i
- Installment kartice

Revolving - korisnik kartice izmiruje deo potrošnje iz prethodnog meseca do datuma u sledećem mesecu koji odredi banka, a neizmireni iznos se otplaćuje u definisanom periodu u sukcesivnim ratama.<sup>209</sup> Bankarske institucije pored kamate koju zarađuju, naplaćuju mesečno održavanje kartice, dobijaju i proviziju od trgovaca koji prihvataju njihove kartice.<sup>210</sup> Korisnik kartice može da plati bilo koji iznos između minimuma dospelog duga i ukupnog dugovanja.

Charge kartice - korisnik je dužan da izmiri sav utrošeni iznos iz prethodnog meseca do datuma u narednom mesecu koji banka odredi, najčešće je to 10. narednog meseca.<sup>211</sup>

<sup>208</sup> Bradić-Martinović A, Simović V. (2016), Kanali distribucije u savremenom bankarstvu, Institut ekonomskih nauka, Beograd

<sup>209</sup> Cho, S., Huh, J. (2007), Corporate Blogs as a Public Relations Tool: A Content Analysis Applying the Relational Maintenance Framework, Annual Conference of International Communication Association, San Francisco,

<sup>210</sup> Sanader, D. (2014), Mobile banking: New trend in the contemporary banking sector. Bankarstvo, 43(5), 86- 109.

<sup>211</sup> Cho, S., Huh, J. (2007), Corporate Blogs as a Public Relations Tool: A Content Analysis Applying the Relational Maintenance Framework, Annual Conference of International Communication Association, San Francisco,

Installment kartice – izmirivanje obaveza u jednakim ratama. U ovom slučaju, izdavalac kartice obračunava mesečne rate uključujući i kamatu, koje će se naplaćivati korisniku kartice u određenom, najčešće pre definisanom periodu vremena.

Kreditne kartice predstavljaju kreditne bankarske proizvode i, vrlo često, jedan od najznačajnijih izvora prihoda banke. Izbor i odobravanje kreditne kartice se ne razlikuje od odobravanja bilo kog drugog tradicionalnog kreditnog proizvoda i zavisi od mnogo faktora. Da bi klijent banke mogao da postane korisnik kreditne kartice, odnosno da postane korisnik kreditne linije vezanu za karticu, mora da zadovolji kriterijume koje je postavio regulator i banka.

### **3.3. Inovacije u mobilnom bankarstvu**

Mogućnosti za unapređenje rezultata poslovanja ogledaju se kroz tehnološka rešenja za bolju komunikaciju i interakciju sa klijentima, analitički uvid u navike, potrebe i mogućnosti klijenta adekvatno prilagođenom ponudom banke, te automatizaciju i visoku efikasnost poslovnih procesa.<sup>212</sup> Digitalna transformacija zahteva transformaciju bankarskog poslovanja i većina banaka želi da postane lider u toj oblasti.

Mobilni internet omogućio je korisnicima da putem svojih mobilnih telefona pristupe web sajtovima. Mobilni marketing ima trend rasta kao posledica stalnog unapređenja mobilne tehnologije, niže cene interneta i sve većeg broja usluga. Banke imaju mogućnost da ponude bankarske i ostale usluge preko mobilnog telefona pri čemu povećavaju lojalnost klijenata, a ujedno povećavaju i produktivnost.<sup>213</sup> U početku su se mobilna plaćanja obavljala razmenjivanjem SMS poruka između klijenata i banaka, a sa razvojem WAP standarda moguće je koristiti sve prednosti on line bankarstva.<sup>214</sup>

Korisnik plaća utrošene impulse mobilnog operatera. Banke u svoju ponudu proširile novim proizvodima zato što je korišćenje pametnih telefona je povećalo potrebu za uslugama mobilnog bankarstva.<sup>215</sup>

Istraživanja koja su sprovedena o uslugama mobilnog bankarstva pokazuju da oko 51% klijenata banaka nema poverenje u taj vid bankarskog servisa, oko 74% ispitanika smatraju da je korišćenje mobilnog bankarstva povezano sa brojnim rizicima, dok oko 88% anketiranih klijenata smatra da postoji opasnost od prevara kada se bankarske transakcije obavljaju putem mobilnih uređaja zbog hakera koji ih mogu izazvati.<sup>216</sup>

<sup>212</sup> Belch, E.G. and Belch A.M. (2004), Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective, 6<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, str. 8.

<sup>213</sup> Šljivić, M., Stanojević N. (2006), Introduction in Production Technologies, University book, University of Banja Luka.

<sup>214</sup> Chaffey, D., Chadwick-Ellis, F., Johnston, K., Mayer, R. (2006), Internet Marketing – Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education, London.

<sup>215</sup> Andrews, L.M. (2007), Consumption of mobile devices: exploring the impact of experiential value and emotions on consumer actions, PhD thesis, School of Law, University of Queensland, str. 46.

<sup>216</sup> Sanader, D. (2014), Mobile banking: New trend in the contemporary banking sector. Bankarstvo, 43(5), 86- 109.

Postoje dve najznačajnije softverske platforme na kome se zasnivaju bankarski servisi u mobilnom bankarstvu i to su SMS i WAP bankarstvo.<sup>217</sup> SMS bankarstvo predstavlja aplikacije zasnovane na SMS uslugama, dok druga je aplikacije razvijene kao posebni softverski programi koje korisnici instaliraju u svoje mobilne aparate putem kojih se onda konektuju na mobilni internet preko svog mobilnog provajdera.<sup>218</sup>

SMS bankarstvo podrazumeva dva modela poslovanja:<sup>219</sup>

- PULL tehnologija u kojoj klijent inicira komunikaciju koristeći svoj telefon i preko poziva zahteva određene podatke, koji se preuzimaju sa aplikacionog uređaja na mobilni uređaj.
- PUSH tehnologija u kojoj aplikacioni uređaj ima veću kontrolu nad mobilnim uređajem. Aplikacioni server donosi odluku kada će podatke poslati mobilnom uređaju bez prethodnog slanja zahteva za nekim određenim podatkom.<sup>220</sup>

Ova aktivirana usluga omogućava klijentu da dobije sledeće informacije:

- Proveru stanja računa, na zahtev klijenta, dnevno ili po promeni (gde se definišu parametri priliva na račun pri kojem se dobija adekvatna SMS poruka, podaci o stanju čekova, poslednja promena/transakcija, i slično);<sup>221</sup>
- Plaćanja se vrši samo na unapred navedene račune;
- Uvid u važeću kursnu listu.<sup>222</sup>
- Kod WAP bankarstva klijent ostvaruje konekciju sa bankom putem mobilnog telefona koji u sebi ima ugrađen WAP uređaj, pri tome klijent jedino plaća ostvareni GPRS saobraćaj operateru mobilne telefonije.<sup>223</sup>

Banke sa primenom mobilnog bankarstva povećavaju tržišno učešća, imaju bolje pozicioniranje na tržištu i personalizovani kontakt sa klijentom, dok se klijentima omogućava brz uvid u račune, smanjenje troškova, dobijanje informativnih i personalizovanih poruka od banke i drugo.<sup>224</sup>

<sup>217</sup> Domazet I, Hanić H, Hanić A. (2015), Technology infrastructure CRM-KAM concept: the competitiveness factor of financial organizations, FBIM Transaction, Vol 3, No 2, pp 23-32.

<sup>218</sup> Isto

<sup>219</sup> Duncan, Tom; Caywood, Clarke (1996), *The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication, in Integrated Communications: Sinergy of Persuasive Voices*, Edited by Thorson, Esthen Moore, Jeri; Lavrance Elibaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, p.22

<sup>220</sup> Domazet I, Hanić H, Hanić A. (2015), Technology infrastructure CRM-KAM concept: the competitiveness factor of financial organizations, FBIM Transaction, Vol 3, No 2, pp 23-32.

<sup>221</sup> Bauer, I. (2013), Digitalni marketing, Zavod za udzbenike, Beograd.

<sup>222</sup> Isto

<sup>223</sup> Domazet I, Hanić H, Hanić A. (2015), Technology infrastructure CRM-KAM concept: the competitiveness factor of financial organizations, FBIM Transaction, Vol 3, No 2, pp 23-32.

<sup>224</sup> Sanader, D. (2014), Mobile banking: New trend in the contemporary banking sector. Bankarstvo, 43(5), 86- 109.

Neke od dostupnih osnovnih usluga korisnicima su:<sup>225</sup>

- plaćanje mesečnih i drugih računa,
- provera stanja i prometa po svim računima i kreditnim karticama koje korisnik ima u banci,
- provera kursne liste,
- obavljanje menjačkih poslova-Omogućava korisniku kupovinu ili prodaju deviza, kao i uvid u ažuriranu kursnu listu,
- provera datuma isteka dozvoljenog prekoračenja po tekućem računu,
- pregled nerealizovanih čekova itd.
- informacije o svim vrstama kreditnih proizvoda,
- aktuelna promocija,
- Addiko chat banking,
- informacije o random vremenu ekspozitura i mestima gde su bankomati
- kontakt centar
- poruke

Pojedini autori <sup>226</sup> su istraživali uticaj osam varijabli na usvajanje mobilnog bankarstva u Iranu. Svojim istraživanjem autori su pokazali da su sve posmatrane nezavisne varijable istraživanja značajne sa stanovišta usvajanja mobilnog bankarstva, dok su se kao najznačajnije izdvojile usklađenost sa životnim stilom i poverenje.<sup>227</sup>

Brojni autori bavili su se istraživanjem bezbednosti mobilnog bankarstva<sup>228</sup> Postoje tri bitna zahteva potrošača koja su vezana za bezbednost mobilnog bankarstva: enkripcija konekcije kako bi se zaštitio prenos osetljivih podataka, pristup podacima pre upotrebe mora biti ovlašćen i autorizacija mora biti jednostavna.<sup>229</sup> Prednosti mobilnog bankarstva predstavljaju mobilnost i sigurnost. Mobilnost obuhvata sposobnost komunikacije bilo gde i kada, jednostavno korišćenje i razumljivi korisnički servis. Sigurnost podrazumeva čuvanje privatnosti.

<sup>225</sup> Cheverton, P., et. al. (2008), Key Account Management in Financial Services, Kogan Page, London.

<sup>226</sup>Hanafzadeh, Behboudi, Koshksaray, Tabar (2014), Mobile-banking adoption by Iranian bank clients, [https://www.researchgate.net/publication/236152730\\_Mobile\\_banking\\_adoption\\_by\\_Iranian\\_bank\\_clients](https://www.researchgate.net/publication/236152730_Mobile_banking_adoption_by_Iranian_bank_clients) (pregledano 5.10.2018.)

<sup>227</sup> Andrews, L.M. (2007), Consumption of mobile devices: exploring the impact of experiential value and emotions on consumer actions, Phd thesis, School of Law, University of Queensland, str. 46.

<sup>228</sup> Kaufman, I., Horton, Ch. (2015), Digital marketing, integrating strategy i tactics with values. New York: Taylor and Francis

<sup>229</sup> Laukkanen, T., & Lauronen, J. (2005), Consumer value creation in mobile banking services. International Journal of Mobile Communications, 3(4), 325-338. doi:10.1504/IJMC.2005.007021



### 3.4. Društveni mediji u bankarstvu

Proces tržišnog restrukturiranja i prilagođavanja savremene banke zahtevima nacionalnog, a pre svega internacionalnog finansijskog tržišta, započeo u Evropi početkom devedesetih godina XX veka, praktično je primorao menadžment da banku, tada uspešnu, transformiše u banku budućnosti, koja će svoju bankarsku delatnost i plasman bankarskih proizvoda obavljati na poslovnim osnovama inženjeringa i reinženjeringa, odnosno na osnovu sofisticiranih programa rada i elektronske poslovne telekomunikacije. Digitalni mediji su na raspolaganju bez ograničenja potrošaču i sa svakog mesta.

U savremenom bankarstvu se sve više koriste digitalni kanali sa ciljem uspostavljanja kvalitetnijih odnosa sa klijentima i povećanje svesti o brendu.<sup>230</sup> Primene digitalnih kanala u komunikaciji je da se postojećim klijentima, u svakom trenutku, pruži adekvatna usluga.

Primenom Viber sticker-a banka nastoji ne samo da prati nove trendove komunicirajući sa mladim ljudima ujedno i razvija dobre štedne navike od malih nogu. Banke chatovanjem direktno komunicira sa svojim klijentima, pružaju usluge plaćanja i omogućavaju svojim klijentima da na jednostavan način pronađu najbližu ekspozituru ili bankomate. Digitalno bankarstvo na Viber platformi predstavlja smernicu finansijskih organizacijama kako da unapređuju digitalno poslovanje. Prva banka na tržištu Srbije je Addiko banka koja svoju digitalnu komunikacijsku zasnivaju na korišćenju Viber platforme.

Bankarski sektor, u želji da preusmeri i redizajnira način poslovanja, koristio je tehnološke inovacije koje su omogućile da se dopre do manje dostupnih i dosta zahtevnijih korisnika.

Finansijske institucije kako bi pridobile nove i zadržale postojeće klijente koriste društvene medije koji predstavljaju online sredstva i platforme koji ljudi koriste radi razmene iskustava i perspektiva.

Finansijske institucije smatraju da ukoliko imaju svoj nalog društvenim mrežama ističu svoj brend, stavljanja akcenta na direktnu komunikaciju i unapređenja odnosa sa klijentima i smanjenju troškova koje nose konvencionalni oblici promocije.

Na Instagramu su trenutno dostupna tri modela oglašavanja:<sup>231</sup>

- Image Ad – slikovni oglas sa linkom koji vodi do određene destinacije
- Video Ad – landscape format i specifikacije koje su identične Facebook formatu.
- Carousel Ad – daje mogućnost oglašavanja reklame u više fotografija.

<sup>230</sup> Belch, E.G. and Belch A.M. (2004), Advertising and Promotion- An Integrated Marketing Communications Perspective, 6<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, str. 8.

<sup>231</sup> Domazet I. (2016), Improving Competitiveness through National Branding, Ed: Snezhana Ilieva In: *Development, Competitiveness and Inequality in EU and Western Balkans*, Sofia University St. Kliment Ohridski, Bulgaria, str. 62-82.

Instagram pruža velike mogućnosti za komunikaciju, gde je u odnosu na Facebook akcenat ipak na vizuelnom utisku. Od samog brenda i njegove spretnosti i kreativnosti u komunikaciji zavisi koliko će dopreti do ciljane publike. Kontinuitet u objavljivanju je važan, kao i interakcija sa fanovima na svakodnevnom nivou.

### 3.5. Uticaj CRM-a na razvoj bankarskih usluga

CRM se temelji na integrisanom upravljanju tržištem, prodaji i izvođenju usluga za klijente, kao ključnim funkcijama kompanije koje se svakodnevno susreću sa kupcima.<sup>232</sup>

Payne<sup>233</sup> naglašava CRM predstavlja pristup koji se odnosi na kreiranje poboljšane vrednosti učesnika kroz razvoj odgovarajućih odnosa sa ključnim kupcima i segmentima kupaca. CRM objedinjuje potencijalne strategije relacionog marketinga i IT kako bi kreirao profitabilne, dugoročne odnose sa kupcima i drugim ključnim učesnicima.<sup>234</sup> Ovo zahteva multifunkcionalnu integraciju procesa, ljudi, aktivnosti i marketing mogućnosti, što omogućavaju informacije, tehnologija i aplikacije<sup>235</sup>. Prema Maričiću, CRM se može definisati i kao „interfunkcionalna potrošački usmerena poslovna strategija, koja je neposredno usmerena na ostvarivanje potpune satisfakcije potrošača“<sup>236</sup>.

Za Kellogg-ovu školu, CRM predstavlja interakciju između kupca i prodavca, bez obzira na to ko ga inicira, nastojeći da interakcija bude specifična i prilagođena<sup>237</sup>.

Jedan od najznačajnijih faktora unapređenja u komunikacijama je CRM (Customer Relationship Marketing), koji bankama omogućava da pridobiju potencijalne klijente i obezbede njihovu lojalnost u dužem vremenskom intervalu, čime unapređuju svoje tržišno učešće. CRM ne održava samo kontakte, već nudi i alate koji pomažu da se poveća prodaja i osmisle efikasnije marketinške kampanje, što uključuje pronalaženje novih, potencijalnih kupaca kroz automatsko generisanje kontakata iz različitih izvora (društveni mediji, posetioci sajta, dolazni pozivi, prijavljivanje za slanje biltena...).

Razvoj novih informacionih tehnologija utiče na promene poslovnih transakcija od push strategije proizvoda do pull strategije kupca, odnosno na promene koje će rezultirati i promenom pozicije kupca u lancu vrednosti.<sup>238</sup>

<sup>232</sup> Carroll, B. (2010). Writing for digital media, Routledge, New York.

<sup>233</sup> Payne, A., (2004), Developing a Strategic Approach to CRM, Harvard Business School, str.158.

<sup>234</sup> Domazet I, Hanić H, Simeunović I. (2012) *Marketing communication efficiency and effectiveness of the media for various target groups*, International Scientific Conference-Management 2012, Fakultet za industrijski menadžment, Univerzitet Union, Mladenovac, str. 791-796.

<sup>235</sup> Peel J., (2002) „CRM: Redefining customer relationship management“, Digital Press, Elsevier Science, 2002.

<sup>236</sup> Maričić B: „Ponašanje potrošača“, Savremena administracija, Beograd, 2002

<sup>237</sup> Tybout A. M, Calkins T, Kotler P: „Kellogg on Branding“, The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management, Wiley, 2005.

<sup>238</sup> Domazet I, Neogradi S. (2018), Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in Banking Industry, Međunarodna monografija „Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business“, Urednik: Nilanjan Ray, Izdavač: IGI Global, Business Science Reference, Hershey, USA.

Osnovne dimenzije CRM-a koje mogu značajno unaprediti konkurentsku poziciju preduzeća:<sup>239</sup>

- Customer selection (identifikacija, selekcija),
- Customer acquisition (privlačenje),
- Customer retention (zadržavanje),
- Customer growth (rast, održavanje dugoročnih odnosa).

Transakcioni marketing se zasniva na ideji da se utiče na potrošača, kako bi se transakcija što brže i lakše obavila.<sup>240</sup> Novim konceptom marketinga, insistira se na održavanju kontakta sa svakim kupcem, što značajno utiče na povećanje konkurentne prednosti preduzeća.

Dok firme koje imaju razvijen CRM koncept:<sup>241</sup>

1. Rastu brže od konkurencije za skoro 60%,
2. tržišno učešće im se povećava za 6% godišnje,
3. za svoje proizvode naplaćuju 10% više,
4. ostvaruju povratak na investiciju (ROI) od 12%,
5. povećanje odanosti klijenata za 5% može da rezultira u povećanju profitabilnosti od 25%-85%.

Efikasnost CRM procesa, koji treba da bude integrisan kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima podrazumeva:<sup>242</sup>

- identifikaciju faktora koji doprinose uspešnom odnosu sa potrošačima,
- razvoj prakse odnosa sa potrošačima,
- razvoj procesa koji će pogodovati potrošačima,
- formulisanje pitanja koja bi na najadekvatniji način pomogla rešenju potencijalnih problema potrošača,
- preporuku rešenja za potrošače koji imaju žalbu na proizvod/uslugu,
- praćenje prodaje kao i podršku potrošačima.

<sup>239</sup> Domazet I., Zubović J., (2007), *CRM: a Factor of Global Competitiveness Improvement*, Management and Marketing under Globalization – International scientific conference contemporary challenges of theory and practice in economics, Faculty of Economics of the University of Belgrade, str. 82.

<sup>240</sup> Domazet I, Hanić H, Simeunović I. (2012), *Marketing communication efficiency and effectiveness of the media for various target groups*, International Scientific Conference-Management 2012, Fakultet za industrijski menadžment, Univerzitet Union, Mladenovac, str. 791-796.

<sup>241</sup> Afuah, A. and Tucci, C. (2001), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2001, str 127-130.

<sup>242</sup> Marinković V., (2015), *Značaj primene CRM koncepta u bankarskom sektoru*, Bankarstvo br.1.

Bazična struktura CRM se sastoji od tri dela:<sup>243</sup>

- *Operativni CRM* – se odnosi na pružanje podrške poslovnim procesima iz „prve poslovne linije funkcionisanja kompanije“ kao što su marketing, prodaja, upravljanje porudžbinama.
- *Analitički CRM* – predstavlja podršku u analizi podataka o klijentima, što uključuje aktivnosti prikupljanja, čuvanja, selekcije, obrade, analize i interpretacije podataka.
- *Saradnički CRM* – omogućava kompletnu komunikaciju, koordinaciju i saradnju sa klijentima putem telefona, fax-a, Interneta, poštom, lično i sl.

Proces uspešne primene CRM koncepta može posmatrati kroz:<sup>244</sup>

- razvijanje strategije,
- analiziranje informacija,
- identifikovanje potreba (spoznaja potrošača, njihovih želja i potreba),
- definisanje promene (korporativna revolucija – od reaktivnog ka proaktivnom pristupu),
- građenje budućnosti (konstruisanje poslovne i tehničke strukture u preduzeću koja će isporučiti očekivane koristi potrošačima),
- merenje rezultata i unapređivanje CRM sistema.

CRM kao strateški skup aktivnosti istovremeno generiše vrednost za kupca i za banku. Iz navedenog razloga CRM je visoko pozicioniran na listi prioriteta današnje korporativne agende i tesno je povezan sa korišćenjem informacionih tehnologija.<sup>245</sup> Budućnost CRM je veoma nesigurna, koja se može sagledati na osnovu istraživanja rezultata dobijenih od strane menadžmenta kompanija i analiza kontakt centra.

Tehnološka osnova budućnosti CRM programa je bazirana na programima kao što su ORACLE, SAP, Peoplesoft i IBM. Bilo koji od navedenih programa može se koristiti u kompaniji i zadovoljiti potrebe za ostvarenje zadatih ciljeva.<sup>246</sup>

<sup>243</sup> Domazet I., (2012), Unapređenje konkurentnosti preduzeća primeno CRM strategijskog koncepta, Institut ekonomskih nauka, Beograd

<sup>244</sup> Salls M. (2003), Strategic Role of Marketing, Harvard Business School.

<sup>245</sup> Cappel, J. (2004). Budućnost oglašavanja – novi mediji, novi klijenti, novi potrošači u post-televizijskom dobu, Futura Media, Sarajevo.

<sup>246</sup> Payne A. (2004), Developing a Strategic Approach to CRM, Harvard Business School.

### 3.5.1. Elektronsko poslovanje i CRM – strategijski pristup

Elektronsko poslovanje predstavlja razmenu informacija, koja se ostvaruje putem elektronskih medija na tržištu.<sup>247</sup>

Elektronsko poslovanje koristi razvoj novih tehnologija tako što se:

- korišćenje više kanala distribucije;
- ukida tradicionalni način poslovanja;
- optimizuje interakciju sa klijentima,
- da bi se održala konkurentna prednost koristi se znanje.

Kompanije na webu imaju potencijal da putem internet mreže dopru do desetina potencijalnih klijenata i to im daje mogućnost da budu konkurentni i profitabilni u odnosu na finansijske kompanije koje ne koriste potencijale weba.<sup>248</sup> Baze podataka sada povezuju informacije o klijentima, koje takođe postaju integrisana akcija.<sup>249</sup> Da razumevanja klijenta je zadovoljenje njegovih potreba. Da bi se zadovoljile njegove potrebe sa klijentom se mora sarađivati. Sagledavaju se lični zahtevi klijenata za sa kvalitetom proizvoda/usluge.<sup>250</sup> Sve informacije o klijentu se integrišu u baze podataka, radi lakšeg pristupanja pojedinačno svakom od njih.<sup>251</sup>

Uvođenjem CRM softvera stiče se konkurentska prednost i mogućnost za ubeđivanjem za sve značajne grupe u kompanijama u potrebu za primenom CRM strategije i shvatiti da ona predstavlja investiranje u budućnost.<sup>252</sup>

Strateški okvir za sprovođenje CRM predstavlja pet međusobno funkcionalno povezanih poslovnih procesa koji se odnose na:<sup>253</sup>

- formulisanje strategije kompanije,
- kreiranje ponude kroz percepciju klijenta i svest o vrednosti,
- integraciju putem više kanala i
- procenu uspešnosti kompanije koju dobijamo analizom rezultata nakon izvršenog monitoringa.

<sup>247</sup>Isto

<sup>248</sup> Accenture, (2013), *Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities.*

<sup>249</sup> Sudarević, T. (2012), *Viralni marketing u sklopu Web 2.0 marketing strategije*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.

<sup>250</sup> Afuah, A. and Tucci, C. (2001), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2001, str 127-130.

<sup>251</sup> Domazet I, Hanić H, Hanić A. (2015), *Technology infrastructure CRM-KAM concept: the competitiveness factor of financial organizations*, FBIM Transaction, Vol 3, No 2, str 23-32.

<sup>252</sup> Isto

<sup>253</sup> Afuah, A. and Tucci, C. (2001), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2001, str 127-130.

Različiti nivoi intenziteta poslovnih odnosa sa kupcima su: <sup>254</sup>

- *Latentni kupac*, osoba kojoj znamo samo ime i koja bi mogla da bude naš potencijalni kupac.
- *Potencijalni kupac* je osoba koju smo kvalifikovali kao osobu kojoj je potrebna naša usluga i koja ima mogućnost da za istu plati.
- *Kupac* je najzastupljeniji od svih odnosa. Registrovani korisnik je i potencijalni kupac, ali jednom može postati i kupac, jer je od nas uzeo nekoliko besplatnih usluga, skinuo (downloadovao) sa sajta šta mu je bilo potrebno, ali još nije stvorio naviku da od nas kupuje na regularnoj osnovi.
- *Klijent* je normalna vrsta odnosa. Klijenti koriste naš servis i u skladu sa tim nam se iznova vraćaju, tražeći savet i pomoć. Klijenti / Pretplatnici/ su stvorili naviku da od nas kupuju. Možda su baš nas izabrali nakon više pokušaja kod drugih firmi. Njihov stepen zadovoljstva našim uslugama kreće se u rasponu 7-8. Drugim rečima, ukoliko izgubite jedan projekat ili kontakt, klijent će vam pružiti još jednu šansu. Ipak, odnos sa klijentom umnogome zavisi i od marketinških napora vaše konkurencije.
- *Navijači (advokati)* predstavljaju najviši stepen poslovnog odnosa. Navijači neće samo da nam pomognu kada zatreba, već će i da prodaju za nas. Oni će svojim prijateljima i poslovnim partnerima pričati o nama i poslaće nam svoje klijente, ako to od njih zatražite.

Identifikovana su takođe četiri tipa strategijski značajnih kupaca (SSC – Strategically Significant Customers)<sup>255</sup>:

- visoko lojalni potrošač (High life-time value customer),
- benčmarker (Benchmarks) - onaj na koga se drugi kupci ugledaju,
- inspirativni kupac (Inspirations) – kupci koji uzrokuju promene u preduzeću, otkrivaju nove načine primene proizvoda, dolaze sa novim idejama i
- troškovni magnet (cost magnets) – to su kupci koji apsorbuju disproportionalno visok nivo fiksnih troškova i na taj način omogućuju drugim manjim kupcima da postanu profitabilni za preduzeće.

CRM rešenja su tako dizajnirana da pružaju znanje koje je neophodno za razvoj i implementaciju "pametnih" strategija u cilju maksimiziranja kupčeve profitabilnosti, a time i obezbeđuju konkurentsku prednost preduzeća.<sup>256</sup>

<sup>254</sup> Cottle, D. (2000), *Professionals Guide to Target Marketing*, Harcourt Professional Publishing, str. 45.

<sup>255</sup> Maričić B., (2002), *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd, str. 112.

<sup>256</sup> Afuah, A. and Tucci, C. (2001), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2001, str 127-130.

Koristi od primene CRM koncepta su mnogostruke:<sup>257</sup>

- efektivnija segmentacija ciljnih grupa,
- analitičko predviđanje tržišnih trendova,
- analiza profitabilnosti pojedinačnih kupaca,
- unapređenje kvaliteta usluge i mogućnosti prodaje,
- kraći prodajni ciklus i veća profitabilnost procesa prodaje,
- sinhronizacija i analitika informacija prikupljenih iz različitih izvora,
- brža reakcija na tržišne promene,
- unapređenje efikasnosti i fleksibilnosti poslovanja,
- intenzivniji razvoj konkurentske prednosti i reputacije kompanije kao jakog poslovnog partnera.

### 3.5.2. CRM u bankama

Za primenu CRM-a u bankama važno je razumevanje klijentovih potreba, mogućnosti crosseling-a (prodaja više usluga istom klijentu), kao i važnost zadržavanja klijenata. Najvažniji faktor u oblasti pružanja usluga su ljudi i njihova organizacija. To su faktori koji daju najveći doprinos ili su najveća prepreka u uspešnom usvajanju CRM koncepta. Pokretači uspeha su:

- strateško opredeljenje top menadžmenta o implementaciji CRM-a;
- inherentna poslovna kultura pružanja usluga klijentima u organizaciji;
- poklapanje unutrašnje i spoljne kulture – zadovoljni zaposleni vode zadovoljnim klijentima;
- saradnja na nivou cele organizacije od vitalnog je značaja, jer CRM pripada svim odeljenjima, mada ga u većini kompanija predvodi marketing;
- na najosnovnijem nivou je važno shvatiti vrednost zaposlenih sa prve linije, onih koji su u direktnom kontaktu sa klijentima;
- doslednost u nagrađivanju zaposlenih i njihovih rukovodilaca;
- ulaganja u trening i razvoj zaposlenih;
- komunikacija kao konstantan i učestao proces, jer "komunikacija je investicija čiju je korist ponekad teško videti za kratko vreme".

U dve najnaprednije CRM orijentisane organizacije ovaj program predvodi marketing udružen sa HR.

Jedna organizacija je angažovala i specijaliste za konsalting, pa čak i razvila PRM (People Relationship Management - upravljanje odnosima sa ljudima), metod koji obuhvata sve napredne aspekte HR strategija, uključujući nagradu, planiranje naslednika i razvoj karijere. Taj metod doprinosi bržem usvajanju CRM koncepta.

<sup>257</sup> Llamas-Alonso, A. I., et al., (2009), *Designing a Predictive Performance Measurement and Control System to Maximize CRM Success*, Journal of Marketing Channels, Vo. 16/1-41, str. 11.

Bankarstvo je sektor koji je značajan po brojnosti klijenata i koji mora da uloži veće napore da bi brinuo o njima. Stručni saradnik za šaltersko poslovanje više ne predstavlja krajnji domet ljubaznosti sa klijentom.<sup>258</sup> Obzirom da su vlasnici banaka u Srbiji uglavnom strane banke, CRM strategija se primenjuje, a osnovni CRM sistem, koji se naknadno prilagođava zahtevima različitih zemalja, razvijen je u zemljama porekla.

Brzina implementacije CRM-a zavisi od zrelosti konkretnog tržišta, od veličine same banke na lokalnom tržištu, kao i od realne potrebe banke. Savremeni pristup orijentacije prema klijentu se može podeliti na analitički CRM, operativni i campaign management.<sup>259</sup>

CRM omogućava bankama nam se dobiju podaci o klijentima, njihovim potrebama i ponašanju, kao i tačke na kojima se bazira kreiranje ne samo pristupa, već i same ponude proizvoda i usluga.<sup>260</sup>

CRM strategija je od izuzetne važnosti u sektoru finansijskih usluga, obzirom na brojnost klijenata i njihove potrebe koje se brzo menjaju i razvijaju. Uprkos pojednostavljenju i efikasnosti koje CRM donosi, i dalje je prisutan veliki otpor njegovoj implementaciji, koji se prevazilazi posvećenošću top menadžmenta i paralelnim razvijanjem odnosa prema zaposlenima. Cilj koji finansijske organizacije žele da ostvare je da pridobiju potencijalne klijente i zadrže njihovu lojalnost u dugom vremenskom intervalu, čime unapređuju svoju konkurentsku poziciju. Potencijalni klijenti, takođe, imaju svoje ciljeve - zadovoljenje svojih potreba i ostvarenje planiranih ciljeva. Proces u kome potencijalni klijent postaje stvarni, svojom lojalnošću unapređuje poslovanje kompanija, utemeljen je na proverenim principima koji uključuju savremene tehnologije, analitiku, umetnost komunikacije, CRM koncept i fundamentalna ekonomska znanja.<sup>261</sup>

Finansijske organizacije imaju probleme sa svojim internim CRM sistemima i veoma često nisu sigurni da li je sistem efektno postavljen. Takođe, mnoge kompanije iz oblasti finansijskih usluga, pa tako i banke, suočavaju se sa značajnim slabostima u nekim od sledećih oblasti: analiza tržišta, postavljanje marketing strategije, upravljanje distribucionim kanalima, razumevanje potrošačeve perspektive, merenje satisfakcije potrošača itd.<sup>262</sup>

<sup>258</sup> Hanić, H, Domazet, I i Simeunović, I (2012), Efikasnost marketing komunikacija i efektivnost medija za različite ciljne grupe, Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2012. Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus - Izdavački centar za industrijski menadžment plus, Beograd, pp. 791-796.

<sup>259</sup> Isto

<sup>260</sup> Domazet I, Zubović J, Simeunović I. (2012), Analiza procesa i faza razvoja efikasnih marketing komunikacija, *Ekonomika* 3(2012), str. 21-31.

<sup>261</sup> Delgado-Ballester E, Navarro A. (2012), Revitalising brands through communication messages: the role of brand familiarity, *European Journal of Marketing* Vol. 46 No. 1/2, 2012 pp. 31-51

<sup>262</sup> Domazet I. (2012), *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1-245 str.



Većina finansijskih organizacija pokušava da koristi tehnike CRM kako bi realizovala različite ciljeve.<sup>263</sup> Na polju strategije, finansijske organizacije pokušavaju da: stvore kulturu i organizaciju fokusiranu na klijenta, osiguraju dugoročne odnose sa klijentima, profitabilnost po klijentu unaprede i dovedu na najvišu tačku i angažuju resurse kod najvrednijih grupa klijenata.<sup>264</sup>

U pogledu sprovođenja strategije, finansijske organizacije pokušavaju da integrišu komunikacije i interakcije između snabdevača i klijenata kroz različite kanale, da identifikuju mogućnosti i šanse za tržišno pozicioniranje, da podrže inicijative prodaje "paketa usluga" i da upravljaju vrednošću klijenta kroz pripremu ponuda koje ciljaju različite segmente klijenata.<sup>265</sup>

Kroz ove procese, finansijske organizacije identifikuju tri faze:<sup>266</sup>

- izgradnja infrastrukture i sistema koji omogućavaju sticanje znanja o klijentima i razumevanje profitabilnosti po klijentu,
- angažovanje korporativnih resursa prema vrednosti klijenta – razvoj strategija upravljanja različitim segmentima čiji je cilj dovođenje profitabilnosti po klijentu i zadovoljstva klijenata na najvišu tačku,
- integrisanje strateškog planiranja i upravljanje odnosima sa klijentima.

Istraživanja poslovanja evropskih kompanija sa integrisanim CRM konceptom pokazuju da njih 60% raste brže od konkurencije, proširuje tržište i naplaćuje oko deset odsto više za svoje proizvode.<sup>267</sup>

Sa druge strane, Huan Serano, renomirani CRM strateg i redovni profesor IEDC Bled School of Management, ističe da 80% klijenata koje izgube kompanije odlazi zbog cene usluga ili proizvoda, iako su bili zadovoljni tretmanom koji su dobili.<sup>268</sup>

Ovo je dokaz da cena ostaje jedan od ključnih faktora na osnovu koga se klijenti opredeljuju za provajdera finansijskih usluga. Upravljanje odnosima sa klijentima je alat koji pomaže razvijenoj kompaniji da ostane usmerena ka klijentima, kakva je bila dok je poslovanje bilo manjeg obima.<sup>269</sup>

<sup>263</sup> Building Data Mining applications from CRM, (1999), McGraw-Hill, London.

<sup>264</sup> Bauer, I. (2013). Digitalni marketing, Zavod za udzbenike, Beograd

<sup>265</sup> Isto

<sup>266</sup> Sigala, M. (2006), Culture: *The Software of e-Customer Relationship Management*, Journal of Marketing Communications, No 3, September 2006, str. 209.

<sup>267</sup> Benkahla, S.M. (2006), *A study of the history and use of integrated marketing communications within publications from 1991-2005*, Perley Isaac Reed School of Journalism at West Virginia University, Morgantown, str. 1

<sup>268</sup> Isto

<sup>269</sup> Domazet I, Hanić H, Simeunović I. (2012), *Marketing communication efficiency and effectiveness of the media for various target groups*, International Scientific Conference-Management 2012, Fakultet za industrijski menadžment, Univerzitet Union, Mladenovac, str. 791-796.

Da bismo transakcije pretvorili u veze, svoje klijente moramo upoznati.<sup>270</sup> Iskustvo se stvara, a ni veliko ulaganje u CRM sisteme nije garant uspeha ukoliko nedostaje treća neophodna karika – motivisani zaposleni.<sup>271</sup>

Neophodno je primeniti snažan fokus na profitabilnost po klijentu. Međutim, u današnjim uslovima agresivne konkurencije nije uvek CRM davao rezultate koje su banke očekivale.<sup>272</sup> Razlog tome je što su novi igrači, naročito globalne osiguravajuće firme i banke spremne da kupe tržišni udeo i bazu klijenata sa proizvodima koji donose gubitke ili da iskoriste sklonosti klijenata (naročito vrednijih klijenata). To dovodi do "odliva vrednosti" od tradicionalnih "igrača" ka novim učesnicima na tržištu.<sup>273</sup>

Ovaj trend je najvidljiviji kod komparativno jednostavnih proizvoda gde je definisanje cena relativno transparentno, ali se pristup brzo širi kroz sektore i prelazi u upravljanje kapitalom. Upravo ovakav tržišni trend apostrofira značaj upravljanja odnosima sa klijentom i vrednošću klijenta.

Koncept *upravljanja vrednošću klijenta* (Customer Value Management – CRV) trebalo bi da obuhvati:<sup>274</sup>

- Identifikovanje ključnih momenata u svakoj fazi odnosa između snabdevača i klijenta: na primer, kada klijent dolazi u filijalu da bi otvorio račun ili izvršio transakciju.<sup>275</sup> Identifikovanje se može sprovesti putem anketiranja klijenata (naročito kroz fokus grupe ili intervju) i *brainstorming*-om zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa klijentima.<sup>276</sup> Svaka identifikovana oblast (npr. kod banaka: otvaranje računa, deponovanje i podizanje novca, kupovina dodatnog štednog proizvoda ili investicionog proizvoda, žalbe i sl.) treba da bude predmet intenzivnog ispitivanja, jer postoje šanse da se dosta toga što se u realnosti dešava otkrije kroz ovakav proces.<sup>277</sup>

<sup>270</sup>Domazet I. (2007), *Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta*, tematski zbornik *Izazovi politike Srbije u 2007. godini*, Ekonomski fakultet Beograd i Naučno društvo ekonomista Beograd, str. 253-26

<sup>271</sup> Benkahla, S.M. (2006), *A study of the history and use of integrated marketing communications within publications from 1991-2005*, Perley Isaac Reed School of Journalism at West Virginia University, Morgantown, str. 1

<sup>272</sup> Bauer, I. (2013), *Digitalni marketing*, Zavod za udžbenike, Beograd

<sup>273</sup> Benkahla, S.M. (2006), *A study of the history and use of integrated marketing communications within publications from 1991-2005*, Perley Isaac Reed School of Journalism at West Virginia University, Morgantown, str. 1

<sup>274</sup> Plaster G, Alderman J, (2006), *Beyond Six Sigma – Profitable Growth Through Customer Value Creation*, John Wiley&Sons, str. 86-88.

<sup>275</sup> Isto

<sup>276</sup> Isto

<sup>277</sup> Isto

Potrebno je ispitati sledeće stvari za svaki identifikovani momenat:<sup>278</sup>

- relativna važnost ovog momenta u određivanju da li će klijenti kupiti/ostati,
- tekuća praksa – ne samo politika već i stvarna praksa u punom obimu (ne samo prosek),
- percepcija klijenta, izuzeci i idealna vrednost (po tipu klijenta),
- učinak konkurencije, koji se može identifikovati tržišnim istraživanjima ili tajnim kupovinama,
- učinak paralelnih industrija, odnosno preduzeća koja definišu očekivanja klijenata koji su predmet interesovanja same kompanije bez obzira na vrstu delatnosti kojom se bave, npr. supermarketi,
- cilj kompanije, odnosno koliko daleko ići da bi se došlo do idealne vrednosti (ovo delom zavisi od učinka konkurencije i sopstvenih resursa).

Upravljanje vrednošću klijenta se može koristiti da bi se banka usredsredila na kritične momente tokom odnosa gde se može stvoriti dodatna vrednost. Zaključci ove analize se mogu koristiti za definisanje konkurentnog niza politika za privlačenje klijenata i njihovo zadržavanje.

Novi izvori podataka danas privlače veliko interesovanje banaka. Kartice za lojalne kupce koje koriste maloprodaje pružaju koristan uvid u obrasce koje veliki broj potrošača sledi prilikom kupovine. Zbog toga je većina banaka zainteresovana za razvoj partnerstava sa ovim maloprodajama. Iz istih motiva kompanije koje posluju u oblasti kreditnih i debitnih kartica žele da se uključe u šeme koje avio kompanije razvijaju kako bi nagradile svoje najvernije mušterije (frequent flyer schemes).

Većina banaka ima za cilj unapređenje načina upravljanja odnosima sa klijentima. Međutim, većina evropskih banaka danas nema koherentne dugoročne strategije privlačenja i zadržavanja korisnika usluga. Jedan od razloga nepostojanja snažnog pristupa upravljanju klijentima jeste taj što evropske banke još uvek odobravaju samo 50-60 procenata zahteva za otvaranje računa. To znači da proizvod sa kojim izlaze na tržište nije odgovarajućih i traženih karakteristika ili da su loše izabrali ciljni segment, pošto se može zaključiti da je kombinacija ponuđenog proizvoda i ciljnog segmenta uspešna samo u 50% slučajeva. Prethodna provera karakteristika ponude i analitičko ciljanje mogućih klijenata u ovom slučaju mogu da budu od koristi.

Jedna od poteškoća sa kojom se suočava veći broj banaka je rukovođenje marketinškim odeljenjem kao integralnim delom procesa prodaje i odnosa sa klijentima. Marketinška odeljenja u bankama su, vrlo često, "udaljena" od klijenata i retko dobijaju povratnu informaciju od njih, osim prečišćenih informacija koje se dobijaju ispitivanjem tržišta. Veliki broj marketinških stručnjaka su proizvodni menadžeri koji "žive na dijeti visoko prečišćene povratne informacije od klijenata".

<sup>278</sup>Anand J., Capron L., Mitchell W., (2005) Using acquisitions to access multinational diversity: Thinking beyond the domestic versus cross-border M&A comparison, „Industrial and Corporate Change“, No. 14, pp. 191–224.

Neuspeh marketinških stručnjaka banke da ostvare interakciju sa klijentima često dovodi klijente u situaciju da u filijalama banke budu izloženi nerazumljivim informacijama o proizvodima. Bez ovakvih kanala povratnih informacija, banke će nastaviti da razvijaju proizvode i usluge koji izgledaju veoma atraktivno sa marketinške tačke gledišta i koriste najnovije informacije i transakcione sisteme, ali te informacije nisu razumljive klijentima.

Deo problema leži u tome da ljudi koji pružaju usluge klijentima često i sami ne razumeju proizvod. Ako oni ne razumeju proizvod, onda ga ne prodaju na aktivan način, osim ako se ne vrši merenje njihovog učinka.

Oni su pod pritiskom zbog smanjenja troškova. Neke banke su zaključile da je učinak njihovih marketinških odeljenja toliko loš i da nisu ostvarile nikakvu vrednost, pa su odlučile da ugase ta odeljenja. Povezano sa učinkom banaka je i otvaranje novih filijala (banaka), jer je otvaranje i održavanje filijala veoma skupo. Neke banke su shvatile da filijale treba tretirati kao ukupnu višekanalnu ponudu zasnovanu na maloprodajnim principima ako se želi njihovo opstajanje, pa koriste tehnike samousluživanja i bankomate.

Banke smatraju da je njihov posao ostvarivanje odnosa sa klijentima, međutim i dalje je glavna komponenta bankovnog odnosa transakciona komponenta. Kod većine telefonskih poziva upućenih bankama, 80% do 90% svakog poziva odnosi se na transakciju, npr. uvid u stanje, prenos sredstava. Glavni problem za današnje banke je rentabilno upravljanje direktnim zahtevima klijenata.

Prelaz na sledeći nivo, nivo stvaranja dodatne vrednosti ili nivo kada se klijentu daju instrukcije šta može, odnosno šta treba da radi, koji je za banke profitabilan element, teži je naročito preko pružanja bankarskih usluga putem telefona i bankomata. Bankama je teško da upravljaju resursima radi postizanja ovog cilja na rentabilan način. Situacija je još nepovoljnija ako se uzme u obzir da je informacija koja im je potrebna za sledeći nivo možda već data banci u ranijoj transakciji, ali nije dostupna na mestu transakcije ili uopšte nije sačuvana.

Jedan od centralnih problema sa kojima se banke suočavaju je da klijenti odnos sa bankom ne vide kao obostran. Banke nisu dobro sprovodile procenu vrednosti celokupnog trajanja odnosa sa klijentom koja je neophodna da bi se upravljalo rizicima povezanim sa dugoročnim odnosima sa klijentom.

Iskustvo finansijskih organizacija pokazuje da klijenti imaju slične zahteve tokom celog veka trajanja odnosa i celog ciklusa odnosa sa bankom. Ali, pošto su banke pokušavale da upravljaju klijentima tokom ovih ciklusa koristeći seriju unapred definisanih proizvoda, njihov uspeh u upravljanju klijentima, a naročito njihovom zadržavanju, bio je mnogo manji nego što same banke žele. Zbog toga što karakteristike ponuđenih proizvoda nisu odgovarale zahtevima klijenata, odnosno banke jesu bile proaktivne i kreirale proizvode, ali kao impute za njihov razvoj nisu koristile istraživanja potreba kupaca, već ideje svojih timova zaduženih za razvoj proizvoda.

Antiteza marketingu dobrog odnosa s klijentom predstavlja vođenje klijenta kroz serije promena u trenucima kada je klijent ranjiv, odnosno tokom prvih nekoliko godina nakon završetka perioda obrazovanja, kada se finansijske potrebe klijenta razvijaju, a rizik povećava. Takvu politiku banke često usvajaju i sprovode zbog dva sledeća razloga:<sup>279</sup>

- Njihovi informacioni sistemi i kultura im ne dozvoljavaju da upravljaju grupama klijenata, ali im dozvoljavaju da upravljaju proizvodima. Dakle, banke su u stanju da se na neki način približe zadovoljavanju potreba klijenata tako što ih prisiljavaju da usvoje različite proizvode.
- Banke žele da reklasifikuju svoje klijente da bi stvorile uslove za ponovno uvođenje kontrole rizika kako klijent prolazi kroz različite životne faze. U tom smislu, zbog činjenice da su kriterijumi klasifikacije klijenata koje banke koriste prilično restriktivni - najčešće ograničeni na jednostavne promenljive tradicionalne procene rizika - oni nisu u stanju da "pruže šansu" klijentima koji možda nose loš rizik u bliskoj budućnosti, ali imaju visoku prognoziranu vrednost tokom celog veka trajanja odnosa.

Ključna faza upravljanja odnosima sa klijentom za banke je uočavanje kada je odnos došao u fazu "pred raskid saradnje". Ako klijent više ne vrši transakcije preko banke, ali i dalje ima otvoren račun, možda postoji razlog. Klijent smatra da se nalazi u fazi "pred raskidom", dok banka smatra da su se već razveli. U takvim okolnostima, ostvarivanje direktnog kontakta sa klijentom (npr. telefonom) i identifikovanje i rešavanje problema može da reaktivira odnos.

Banke konstantno unapređuju svoje sisteme za identifikaciju klijenata na mestu kontakta. Interesantno je da to znači da centralizovane transakcije, preko kompjutera ili telefona, imaju viši nivo prepoznavanja klijenta nego mnoge transakcije koje se vrše na nivou filijale – gde ne postoji prepoznavanje dok transakcija ne bude izvršena. Kod sistemski podržanih transakcija, prepoznavanje se dešava čim klijent "uđe" u sistem. Sve više klijenata želi da ih identifikuju kao pojedince, jer su shvatili da finansijske organizacije koje na taj način targetiraju klijente, donose više koristi i često smanjuju troškove transakcija klijenta (npr. ubrzavanjem transakcija, bez traženja istih informacija dva puta). Iskustvo većine banaka govori da su klijenti spremni da obezbede, organizaciji potrebne, informacije pod uslovom da je uzimanje i čuvanje njihovih privatnih podataka pouzdano i sigurno.

Većina banaka pokušava da na neki način kategoriše klijente u grupe. Segmentacija zasnovana na visini plate ili sličnoj jednostavnoj promenljivoj, često se vrši putem proizvoda (npr. vrsta računa, preferencijalna kamatna stopa, boja kreditne kartice), umesto primenom nekog drugog aspekta odnosa.

<sup>279</sup> Foss B, Stone M, (2008), *op. cit.*, str. 218.

Za klijente koji uopšte ne reaguju na pokušaje da se sa njima razvije odnos širi od pukog upravljanja transakcijama, banke smišljeno kreiraju automatizovane odnose zasnovane na "plastičnim" proizvodima koji podrazumevaju upotrebu bankomata, govornih automata i drugih tehnologija koje pojednostavljaju i dovode troškove transakcije na najniži nivo. Bazična bankarska segmentacija izgleda ovako:<sup>280</sup>

- samo transakcije (upravljanje preko plastičnih automatskih proizvoda),
- segment nižeg ličnog bankarstva,
- pravo lično bankarstvo,
- mala i srednja preduzeća,
- veoma velike i često multinacionalne kompanije i njihovi zaposleni.

Analitičko ograničenje ne postoji, ali postoje ograničenja kapaciteta organizacije i njenih zaposlenih da upravljaju svakim od segmenata. Struktura u kojoj postoje filijale nameće određena ograničenja. Na primer, većina filijala je suviše mala da bi mogle da upravljaju svakim segmentom klijenata banke, pa se zato fokusiraju na masovne transakcije i eventualno mala preduzeća.

Ključ uspeha današnjeg poslovanja je diferencijacija. Gledano s tog aspekta, ključna su tri zahteva koja CRM bankarska rešenja treba da pokriju:<sup>281</sup>

- dati istinsku moć vlastitom timu,
- oduševiti korisnike,
- omogućiti rast profitabilnosti i poslovanja.

Prvi zahtev koji treba zadovoljiti je davanje ovlašćenja vlastitom timu i uključiti zaposlene u poslovne procese orijentisane na korisnika. Dakle, zaposleni treba da imaju mogućnost pristupa relevantnim podacima o korisnicima, nezavisno od vremena i lokacije na kojoj se nalaze. Oduševiti korisnika kvalitetom ili inovacijom proizvoda/usluge, sigurno je ključ za postizanje diferencijacije.

Ako smo prikupili relevantne informacije o vlastitim korisnicima svakako ćemo želeti da takvu bazu podataka kapitalizujemo, odnosno pretvorimo u nove poslovne prilike koje ćemo realizovati.<sup>282</sup> Shodno tome, realociraćemo finansijske resurse sa poslova koji samo troše resurse, a ne donose prihode, te ćemo na taj način doprineti rastu profitabilnosti.<sup>283</sup>

<sup>280</sup> Eriksson K, Mattsson J, (1996), "Organising for market segmentation in banking: the impact from production technology and coherent bank norms", *The Service Industries Journal*, str. 98

<sup>281</sup> Domazet (2012), *Op cit*, str. 178.

<sup>282</sup> Domazet I, Zubović J, (2011), Database marketing based business development: the case of Serbian financial sector, u Štefan Bogdan Šalej et al, ur. *Contemporary issues in the integration processes of Western Balkan countries in the European Union*, International Center for Promotion of Enterprises Ljubljana, Slovenia, str. 399-415.

<sup>283</sup> Isto

Uspeh implementacije CRM rešenja u bankama zavisi od pet ključnih faktora:<sup>284</sup>

- prilagođavanje promenama i diferencijacija,
- jednostavnost upotrebe za brzo usvajanje od strane zaposlenih,
- relevantnost za poslovni portfolio,
- široki izbor mogućnosti na raspolaganju za zadovoljenje dugoročnih zahteva klijenata,
- sveobuhvatni procesi usmereni na korisnika.

<sup>284</sup>Domazet I, Zubović J, (2011) Database marketing based business development: the case of Serbian financial sector, u Štefan Bogdan Šalej et al, ur. *Contemporary issues in the integration processes of Western Balkan countries in the European Union*, International Center for Promotion of Enterprises Ljubljana, Slovenia, str. 399-415.

## IV DEO

# ISTRAŽIVANJE STAVOVA KLIJENATA O UTICAJU DIGITALNIH KOMUNIKACIJA I UNAPREĐENJA KVALITETA USLUGA

### 4.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje tržišta se sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti koje treba obaviti u određenoj vremenskoj sukcesiji da bi se ostvarili planirani ciljevi istraživanja<sup>285</sup>. Imajući u vidu ciljeve istraživanja i pojavu kojom se ovo istraživanje bavi, kao najadekvatniji pristup istraživanju izabrana je metoda ispitivanja putem anketnog upitnika.<sup>286</sup>

Primenjeni istraživački metod podrazumeva upotrebu ankete, odnosno prikupljanje deskriptivnih podataka na bazi strukturiranih upitnika. Osnovni instrument u ispitivanju je upitnik, koji se, kao instrument ispitivanja, najčešće koristi u prikupljanju primarnih podataka. Cilj istraživanja bila je analiza uticaja implementacije i integracije digitalnih komunikacija i kanala prodaje na unapređenje poslovnih performansi banke, odnosno na poboljšanje konkurentske pozicije banke. Za prikupljanje podataka u istraživanju korišćeni su unapred pripremljeni strukturirani upitnici za klijente i menadžere banaka u Beogradu.

Upitnik za klijente banaka, sastavljen od 15 pitanja višestrukog izbora, prosleđen je ispitanicima putem e-maila, a deo klijenata je anketiran metodom ličnog intervjua. Istraživanje je sprovedeno tako što su anketni upitnici poslani na mailove 583 ispitanika, klijenata banaka u Beogradu u najvećih pet opština (Savski venac, Novi Beograd, Voždovac, Vračar i Stari grad).

Tokom empirijskog istraživanja prikupljeno je 364 upitnika klijenata banaka u gore navedenim opštinama Beograda. Ovakav uzorak smatramo reprezentativnim za teritoriju grada Beograda, ali nije zanemarljiva činjenica da je u ovih pet opština u Beogradu kupovna moć i nivo tražnje za proizvodima i uslugama na višem nivou, u odnosu na ostale opštine u Srbiji.

Shodno tome, geografska fokusiranost na centralne beogradske opštine predstavlja ograničenje ovog istraživanja, a dalja naučna i istraživačka aktivnost autora će biti usmerena na sprovođenje sličnih istraživanja na širem geografskom području Srbije i većem obuhvatu opština na celoj teritoriji naše države.

<sup>285</sup> Hanić, H., (2008), Upravljanje marketingom, udžbenik, Beograd, Beogradska Bankarska Akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije.

<sup>286</sup> Bergeron, Bryan: Essentials of CRM: A guide to Customer Relationship management (Essential series), Wiley, 2002.

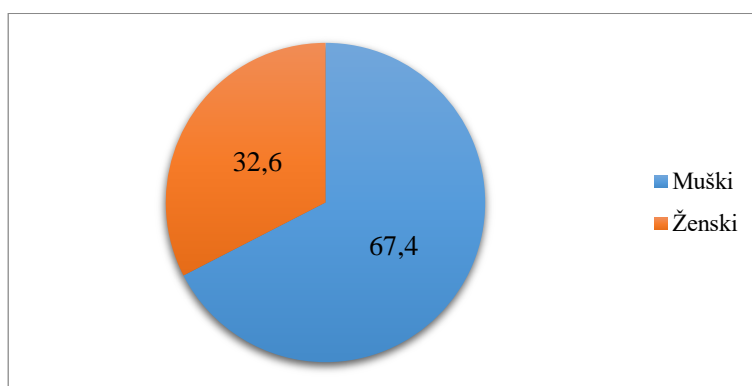


Time će se preciznije utvrditi uticaj geografskih karakteristika ispitanika o stepenu razvijenosti stavova klijenata kada je u pitanju digitalizacija, najprihvatljiviji kanali distribucije i informisanost klijenata o prednostima mobilnog bankarstva.

#### 4.2. Rezultati istraživanja

Rezultati koji su dobijeni empirijskim istraživanjem merenjem stavova klijenata o digitalizaciji mogu menadžmentu banke omogućiti modifikaciju postojećih kanala distribucije kao i izmenu u marketinške strategije i uticati na povećanje tržišnog učešća.

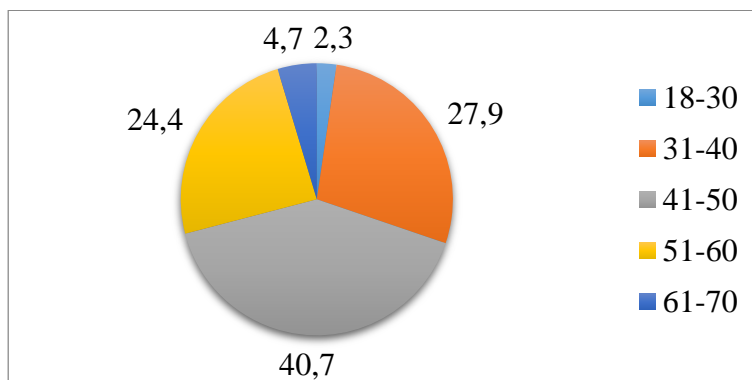
Ograničenje u empirijskom istraživanju o stavovima klijenata variraju u zavisnosti od gradova na teritoriji Republike Srbije, te se može reći da je potrebno izabrati reprezentativni uzorak iz cele države u kojoj bi se sprovelo istraživanje.



**Grafikon 1.**Distribucija ispitanika prema polu

Izvor: Obrada autora

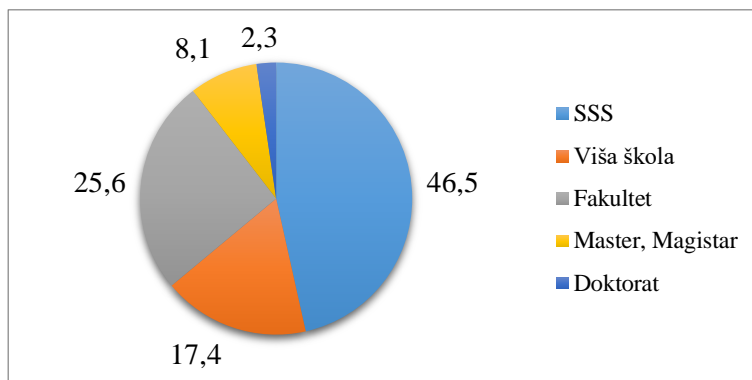
Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 583 klijenata banaka. Upitnik koji je korišćen u empirijskom istraživanju o stavovima klijenata je popunilo 364 ispitanika u pet opština u Beogradu (Savski venac, Novi Beograd, Voždovac, Vračar i Stari grad) od toga 32,6 % klijenata ženskog pola i 67,4 % muškog pola. Ovim istraživanjem su obuhvaćeni anketirani klijenti koji su fizička lica, dok pravna lica nisu u njemu učestvovala.



**Grafikon 2.**Distribucija ispitanika prema starosti

Izvor: Obrada autora

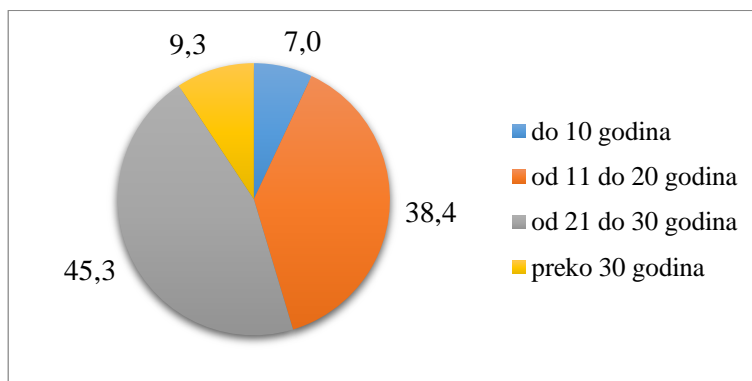
Najveći broj anketiranih klijenata (40,7%) je starosne dobi između 41 i 50 godina života, dok je najmanji broj ispitanika (2,3%) u starosnoj dobi 18 -30 godina.



**Grafikon 3.** Distribucija ispitanika prema stepenu stručne spreme

Izvor: Obrada autora

U uzorku od 364 ispitanika najveći broj anketiranih klijenata ima završenu srednju stručnu spremu i to 46,5%, potom sledi grupa ispitanika sa završenim fakultet 25,6% , ispitanici sa višom školom 17,4% i najmanji procenat su ispitanici sa završenim doktoratom 2,3%.



**Grafikon 4.** Distribucija ispitanika prema godinama radnog staža

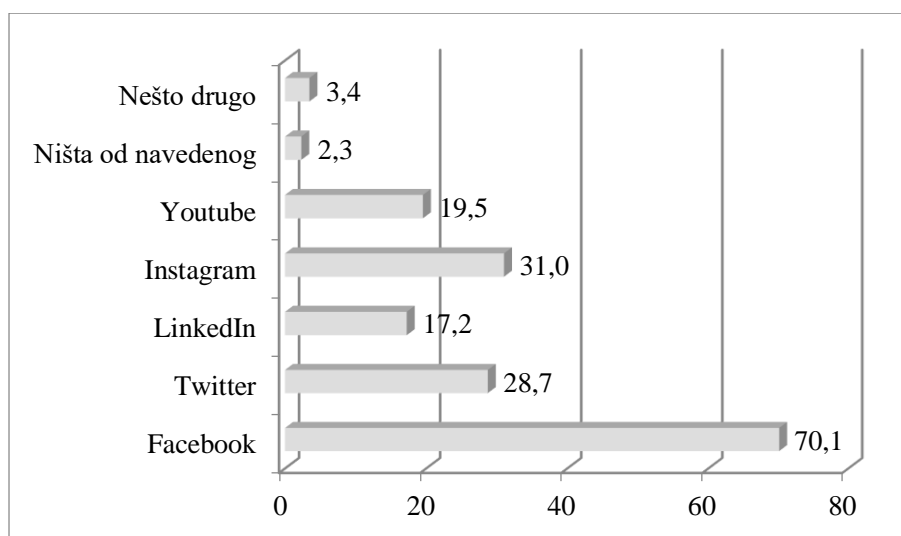
Izvor: Obrada autora

Analiza uzorka prema godinama radnog staža ukazuje da većina ispitanika (45,3%) ima između 21-30 godina staža, zatim slede ispitanici koji imaju 11-20 godina radnog staža, dok najmanji procenat (7%) imaju ispitanici sa radnim stažom do 10 godina.

Finansijske organizacije u komunikaciji sa korisnicima bankarskih usluga koriste različite vidove kanala distribucije kao što su: društvene mreže, TV/radio reklame, CRM kampanje, ekspoziture i online bankarstvo. Finansijske organizacije teže ka povećanju tržišnog učešća na finansijskom tržištu Srbije uz zadovoljenje sadašnjih i budućih potreba klijenata. One su fokusirane na podsticanje lojalnosti klijenata zbog povećanja svog portfolija. Nakon definisanog cilja i strategije, finansijske organizacije utvrđuju promocioni budžet, prave selekciju i izbor kanala prodaje preko kojih žele da realizuju svoju kampanju.

Kanali distribucije imaju ključnu ulogu u interakciji sa klijentima. Kanali prodaje se postavljaju ujedno da bi finansijska organizacija prevazišla probleme prostora i da bi se obezbedilo adekvatnije upravljanje vremenom. Glavna prednost koju finansijske organizacije ostvaruju implementiranjem distribuiranih usluga predstavlja snižavanje troškova poslovanja.

Tradicionalno bankarstvo je podrazumevalo da lični kontakt u filijali banke predstavlja osnovu pružanja bankarskih usluga. Savremeni kanali distribucije bankarskih usluga obuhvataju internet, bankarske terminale i mobilnu telefoniju koji imaju veliki potencijal u elektronskim plaćanjima. Ovim empirijskim istraživanjem, sagledani su stavovi ispitanika o uticaju digitalnih kanala prodaje na poboljšanje kvaliteta bankarskih usluga. Utvrđeno je da finansijske organizacije za marketing kampanje koriste kombinaciju različitih kanala prodaje, u odnosu na periode dvadesetog veka kada su svoje kampanje realizovale samo kroz jedan oblik kanala prodaje. Podaci u empirijskom istraživanju obrađeni su u statističkom programu SPSS.



**Grafikon 5.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite?

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja prikazani na grafikonu 5. pokazuju da klijenti banke najviše koriste društvenu mrežu Facebook – 70%, potom Instagram i Twitter – 31% i 28,7%, respektivno.

Od ukupnog broja ispitanika na bazi empirijskog istraživanja koji koriste društvenu mrežu Facebook dve trećine su muškog pola, dok preostala jedna trećina pripada ženskom polu.

**Tabela 4.**Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koje društvene mreže koristite? – prema polu

Društvene mreže	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Facebook</b>	70.1	65.6	34.4
<b>Twitter</b>	28.7	64.0	36.0
<b>LinkedIn</b>	17.2	60.0	40.0
<b>Instagram</b>	31.0	63.0	37.0
<b>YouTube</b>	19.5	47.0	53.0
<b>Ništa od navedenog</b>	2.3	100.0	0.0
<b>Nešto drugo</b>	3.4	100.0	0.0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 5.**Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koje društvene mreže koristite? – prema starosti

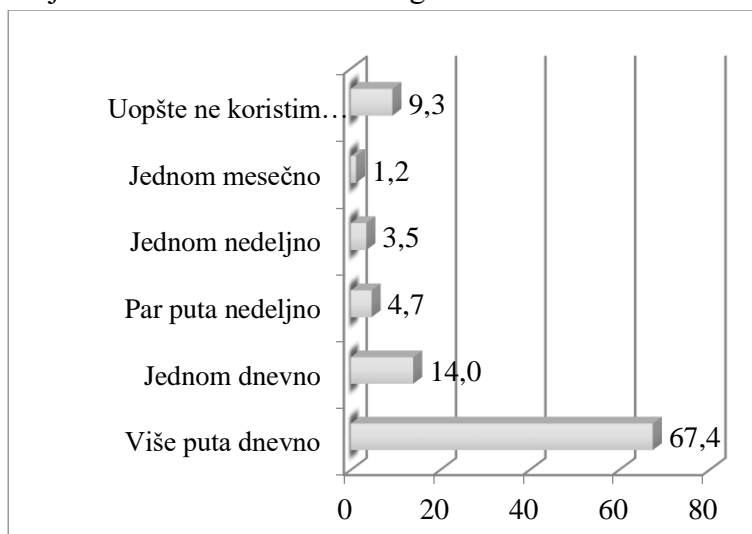
	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60	61-70
<b>Facebook</b>	70.1	3.3	34.4	39.3	19.7	3.3
<b>Twitter</b>	28.7	3.4	34.5	31.1	17.2	13.8
<b>LinkedIn</b>	17.2	11.7	11.8	29.4	41.2	5.9
<b>Instagram</b>	31.0	7.4	22.2	37.1	29.6	3.7
<b>YouTube</b>	19.5	10.5	21.1	26.3	31.6	10.5
<b>Ništa od navedenog</b>	2.3	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0
<b>Nešto drugo</b>	3.4	0.0	0.0	33.3	66.7	0.0

Izvor: Obrada autora

U tabeli br. 5 prikazano je da anketirani klijenti starosti od 41-50 godina života najviše koriste Facebook profil, kod Twitter profila najveći procenat su starosne dobi od 31-40 godina 34,5% , LinkedIn koriste anketirani klijenti starosne dobi od 51-60 godina 41,2%, dok Instagram od 41-50 godina života (37.1%). YouTube mrežu koriste najviše anketirani klijenti od 51-60 godina života 31,6%. Takođe, možemo zaključiti da je najveći procenat ispitanika koji ne koriste nijednu od društvenih mreža upravo u rasponu godina od 41-60 godina starosti.

Ovi rezultati daju doprinos o potvrdi osnovne hipoteze doktorske disertacije da integrisana marketinška komunikacija sa klijentima utiče na poziciju banke na tržištu bankarskih usluga. Rezultati istraživanja doprinose planiranju ciljnih grupa kojima se banka obraća, kao i u planiranju strategija komunikacije sa definisanim ciljnim grupama.

Rezultati upućuju na aktivno korišćenje online komunikacija između banaka i klijenata, što ukazuje na novi trend planiranja marketing strategija, koje će moći da odgovore novim stilovima ponašanja korisnika bankarskih usluga.



**Grafikon 6.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže?

Izvor: Obrada autora

Na grafikonu 6. može se videti da klijenti banke više puta dnevno koriste društvene mreže 67,4%. Ovaj rezultat upućuje na neophodnost definisanja novih strategija komunikacije sa ciljnim grupama, korisnicima bankarskih usluga. Rezultat, takođe, upućuje na usmeravanje komunikacije na društvene, online medije, kao i davanje prednosti ovoj vrsti tehnološki naprednijih medija u odnosu na tradicionalne, medije masovne komunikacije (oglašavanje na televiziji, u novinama i sl.). Društveni, online mediji pružaju mogućnost implementacije strategija relacionog marketinga, kao dela holističkog marketing pristupa i stvaranja CRM baza podataka, u cilju bolje i jasnije komunikacije sa ciljnim grupama.

**Tabela 6.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koliko često koristite društvene mreže? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Više puta dnevno</b>	67.4	72.4	57.1
<b>Jednom dnevno</b>	14.0	8.6	25.0
<b>Par puta nedeljno</b>	4.7	3.4	7.1
<b>Jednom nedeljno</b>	3.5	1.7	7.1
<b>Jednom mesečno</b>	1.2	1.7	0.0
<b>Uopšte ne koristim društvene mreže</b>	9.3	12.1	3.6
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

Tabelom 6. prikazani su rezultati istraživanja koji ukazuju na to da ispitanici muškog pola više puta dnevno koristi društvene mreže 72.2%, dok klijenti ženskog pola, takođe koriste društvene mreže više puta dnevno 57.1%, ali u nešto manjem procentu.

**Tabela 7.** Statistika unakrsne tabulacije - korišćenje društvenih mreža prema polu

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,376 <sup>a</sup>	5	,137
Likelihood Ratio	8,515	5	,130
Linear-by-Linear Association	,067	1	,795
N of Valid Cases	86		
a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 7. ukazuju da ne postoji korelacija između pola korisnika društvenih mreža i vremena provedenog na društvenim mrežama, odnosno pol ispitanika nema uticaj na vreme provedeno na društvenim mrežama.

**Tabela 8.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koliko često koristite društvene mreže? – prema starosti

Starost ispitanika/ Frekventnost korišćenja	18-30	31-40	41-50	51-60	61-70	Ukupno
<b>Više puta dnevno</b>	50.0	91.7	57.1	66.7	25.0	67.4
<b>Jednom dnevno</b>	50.0	4.2	20.0	9.5	25.0	14.0
<b>Par puta nedeljno</b>	0.0	0.0	5.7	4.8	25.0	4.7
<b>Jednom nedeljno</b>	0.0	4.2	5.7	0.0	0.0	3.5
<b>Jednom mesečno</b>	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	1.2
<b>Uopšte ne koristim društvene mreže</b>	0.0	0.0	8.6	19.0	25.0	9.3
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

U tabeli 8. istraživanje je pokazalo da anketirani klijenti koji imaju između 31-40 godine života koriste društvene mreže više puta dnevno, dok ih najmanje koriste osobe starosti između 61-70 godina života. Ovi rezultati ukazuju na značaj implementacije strategija relacionog, direktnog marketinga ka ciljnoj grupi zaposlenih, mladih ljudi, koji su spremni da koriste bankarske usluge. Ciljna grupa anketiranih klijenata između 31 i 40

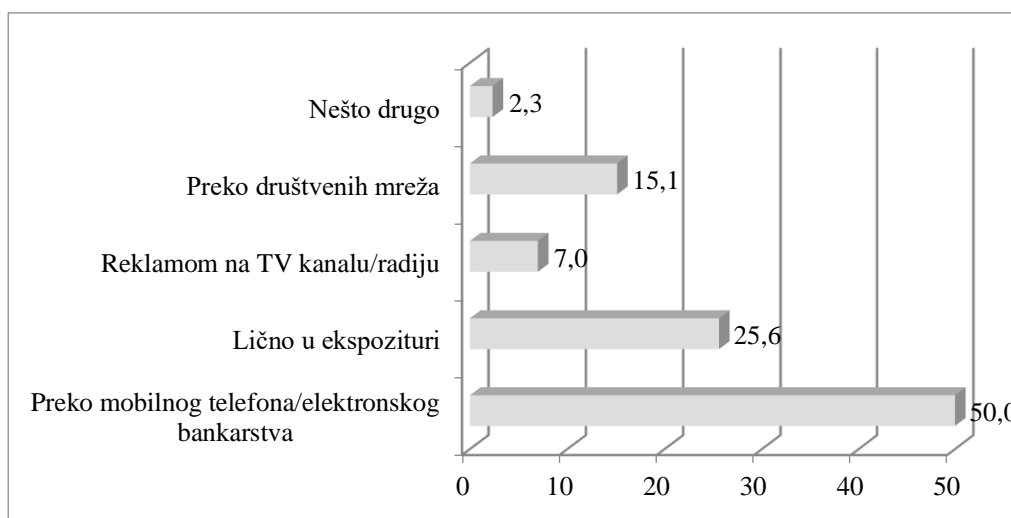
godine života je usmerena na bankarske usluge i spremna na komunikaciju putem online medija.

**Tabela 9.** Statistika unakrsne tabulacije -korišćenje društvenih mreža prema starosti

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,297 <sup>a</sup>	20	,325
Likelihood Ratio	24,363	20	,227
Linear-by-Linear Association	6,478	1	,011
N of Valid Cases	86		
a. 27 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 9. ukazuju da ne postoji korelacija između korisnika društvenih mreža prema starosnoj dobi i vremena provedenog na društvenim mrežama, odnosno da ne postoji zavisnost između anketiranih klijenata prema starosnom dobu i njihovom vremenu provedenom na društvenim mrežama.



**Grafikon 7.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?

Izvor: Obrada autora

Polovina ispitanika smatra da je *Mobilni telefon*, odnosno *Elektronsko bankarstvo* kanal prodaje preko koga će klijent najbolje biti informisan. Četvrtina ispitanika smatra da će najbolje biti informisani *Lično u ekspozituri* – 25,6% dok 15,1% smatra da će najbolje informacije dobiti *Preko društvenih mreža*. Od ukupnog broja ispitanika, nakon *Mobilnog telefona* odnosno *Elektronskog bankarstva* najveći broj muškaraca smatra da će klijenti najbolje biti informisani *Lično u ekspozituri* – 27,6% dok žene smatraju da će najbolje informacije dobiti *Preko društvenih mreža* - 25%.

Na osnovu rezultata istraživanja zaključujemo da su klijenti najbolje informisani putem mobilnog telefona i društvenih mreža, dok je značajno manji uticaj reklama i televizije, koja je do pre nekoliko godina imala dominantan uticaj prilikom informisanja klijenata o bankarskim uslugama. Istraživanje je sprovedeno u urbanim, beogradskim opštinama, stoga rezultati koji favorizuju online komunikaciju govore o trendu budućeg razvoja i u drugim gradovima Srbije.

Ovi rezultati ukazuju i na neophodnost kreiranja modernih strategija holističkog, direktnog marketing pristupa u komunikaciji sa ciljnim grupama, korisnicima bankarskih usluga, koji u današnje vreme imaju jasnije i sofisticiranije zahteve i u velikoj meri su usmereni na online komunikaciju.

**Tabela 10.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Preko mobilnog telefona/elektronskog bankarstva</b>	50.0	53.4	42.9
<b>Lično u ekspozituri</b>	25.6	27.6	21.4
<b>Reklamom na TV kanalu/radiju</b>	7.0	5.2	10.7
<b>Preko društvenih mreža</b>	15.1	10.3	25.0
<b>Nešto drugo</b>	2.3	3.4	0.0
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

Anketirani klijenti muškog pola smatraju da su najbolje informisani putem mobilnih telefona u iznosu od 53,4%, dok anketirani klijenti ženskog pola takođe to isto potvrđuju u procentu od 42,9.

**Tabela 11.** Statistika unakrsne tabulacije informisanost klijenata o kanalima prodaje prema polu

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,183 <sup>a</sup>	4	,269
Likelihood Ratio	5,570	4	,234
Linear-by-Linear Association	1,706	1	,192
N of Valid Cases	86		
a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.			

Izvor: Obrada autora



Rezultati prikazani u tabeli 11. ukazuju da ne postoji korelacija između preferiranog kanala prodaje i klijenata segmentiranih prema polu, odnosno ne postoji zavisnost između preferiranog kanala prodaje i klijenata segmentiranih prema polu.

**Tabela 12.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?  
- prema starosti -

	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60	61-70
<b>Preko mobilnog telefona/elektronskog bankarstva</b>	50.0	84.0	70.8	45.7	33.3	25.0
<b>Lično u ekspozituri</b>	25.6	0.0	16.7	34.3	23.8	25.0
<b>Reklamom na TV kanalu/radiju</b>	7.0	0.0	0.0	5.7	14.3	25.0
<b>Preko društvenih mreža</b>	15.1	16.0	12.5	14.3	23.8	0.0
<b>Nešto drugo</b>	2.3	0.0	0.0	0.0	4.8	25.0
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

Dominantan broj (70,8%) klijenata starosti od 31-40 godine života smatraju da su najbolje informisani putem mobilnog telefona. Lično informisanje u ekspozituri je najefikasnije za klijente starosti od 41-50 godina; reklamom na tv ili radiju klijenti starosti od 51-60 godina života. Rezultati ovog istraživanja ukazuju da će budućnost marketinških strategija biti usmerena na online komunikaciju sa korisnicima bankarskih usluga. U prilog ovom zaključku je i nedavno sprovedeno istraživanje sa generacijom Z (rođeni od 1995. do 2010. godine), koje ukazuje da sve poslovne aktivnosti rade online, da su komunikaciono usmereni na društvene mreže, da su okrenuti samostalnom poslovanju, kao i da imaju poverenje u bankarske usluge putem mobilnih aplikacija.<sup>287</sup>

**Tabela 13.** Statistika unakrsne tabulacije

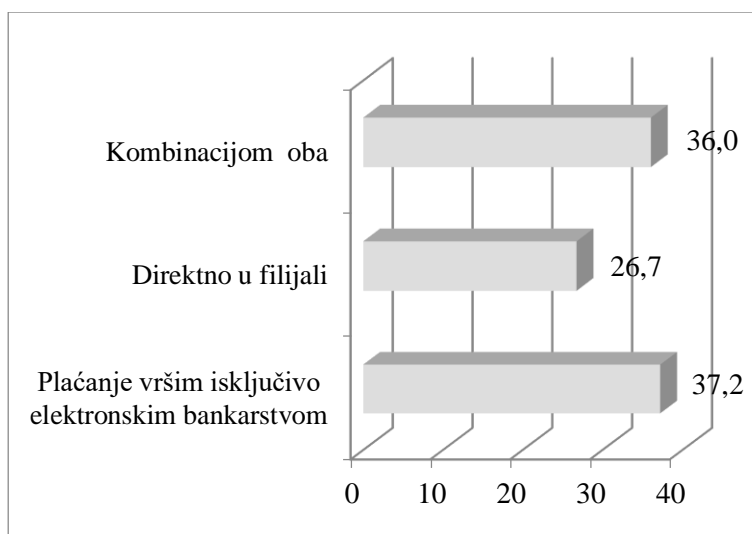
-informisanost klijenata preko kanala prodaje prema starosti -

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,442 <sup>a</sup>	16	,062
Likelihood Ratio	22,597	16	,125
Linear-by-Linear Association	8,355	1	,004
N of Valid Cases	86		
a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.			

Izvor: Obrada autora

<sup>287</sup> American Hotel & Lodging Educational Foundation (AHLEF), (2011), konzultantske kuće BW Research Partnership i tvrtke za ljudske resurse Hcareers, istraživanje.

Rezultati prikazani u tabeli 13. ukazuju da ne postoji korelacija između vrsta kanala prodaje i informisanosti klijenata banke, odnosno ne postoji zavisnost između vrste kanala prodaje i informisanosti ispitanika.



**Grafikon 8.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje od sledećih tvrdnji opisuju Vaš stav?

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati istraživanja ukazuju da 37,2% anketiranih klijenata isključivo plaća svoje račune korišćenjem elektronskog bankarstva, dok 36% klijenata koristi i elektronsko bankarstvo i dolazak u filijale. Ispitanici koji plaćaju svoje račune isključivo u filijali banke iznosi 26,7%.

**Tabela 14.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje od sledećih tvrdnji opisuju Vaš stav? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Plaćanje vršim isključivo elektronskim bankarstvom</b>	37.2	37.9	37.9
<b>Direktno u filijali</b>	26.7	31.0	31.0
<b>Kombinacijom oba</b>	36.0	31.0	31.0
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 14. ukazuju da oba pola, relativno ujednačeno, koriste navedene oblike plaćanja. Iz prikazanih rezultata možemo zaključiti da digitalizacija poslovanja banaka dobija na značaju, jer veliki broj klijenata koristi elektronski vid plaćanja. U budućnosti se očekuje da će ovo biti primarni vid plaćanja računa, posebno za generaciju Z.

**Tabela 15.** Statistika unakrsne tabulacije-stavovi klijenata prema polu -

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,492 <sup>a</sup>	2	,288
Likelihood Ratio	2,533	2	,282
Linear-by-Linear Association	,790	1	,374
N of Valid Cases	86		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,49.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 15. ukazuju da ne postoji korelacija između pola klijenata banke i njihovog stava kada se plaćanja vrši direktno u banci ili putem mobilnog telefona ili kombinacijom oba načina, odnosno ne postoji zavisnost između pola ispitanika i njihovog stava kada se plaćanja vrši direktno u banci ili putem mobilnog telefona ili kombinacijom oba načina.

**Tabela 16.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Koje od sledećih tvrdnji opisuju Vaš stav?

– prema starosti -

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-70</b>
<b>Plaćanje vršim isključivo elektronskim bankarstvom</b>	37.2	100.0	37.5	28.6	57.1	25.0
<b>Direktno u filijali</b>	26.7	0.0	25.0	34.3	19.0	25.0
<b>Kombinacijom oba</b>	36.0	0.0	37.5	37.1	23.8	50.0
<b>Ukupno</b>	100	100	100	100	100	100

**Izvor:** Obrada autora

Svi anketirani klijenti starosti 18-30 godina plaćanje vrše isključivo *Elektronskim bankarstvom*. Kod grupe klijenata starosti 31-40 i 41-50 nema značajnih razlika u distribuciji odgovora.

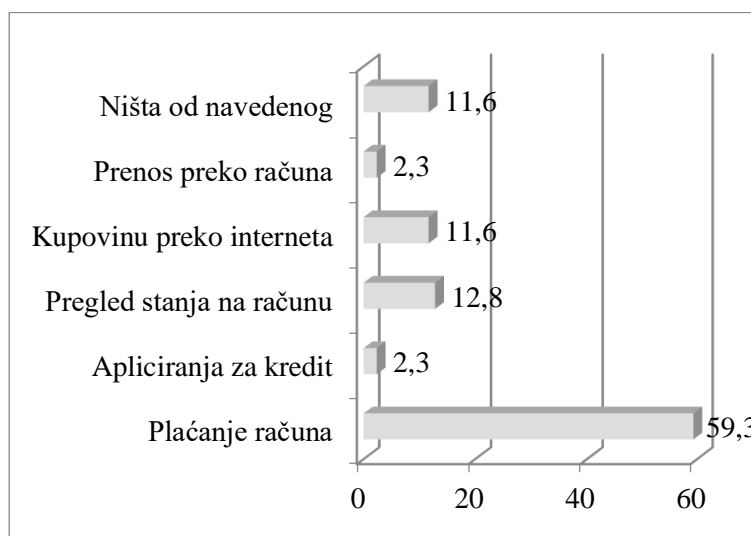
Primetno je da većina starijih klijenata, odnosno oni koji pripadaju grupi 51-60 godina plaćanje vrše isključivo *Elektronskim bankarstvom* – 57,1%, dok polovina ispitanika starost 61-70 godina plaćanje vrše kako korišćenjem *elektronskog bankarstva* tako i *direktno u filijali*, odnosno kombinacijom obe opcije.

**Tabela 17.** Statistika unakrsne tabulacije  
-stav klijenata prema starosnom dobu -

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,009 <sup>a</sup>	8	,342
Likelihood Ratio	9,394	8	,310
Linear-by-Linear Association	1,580	1	,209
N of Valid Cases	86		
a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,53.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 17. ukazuju da ne postoji korelacija između stave anketiranih klijenata prema starosnom dobu i dobijanja informacija pri korišćenju usluga banke, odnosno ne postoji zavisnost između starosne dobi ispitanika i dobijanja informacija pri korišćenju usluga banke.



**Grafikon 9.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li koristite internet bankarstvo za?

Izvor: Obrada autora

Anketirani klijenti koriste internet bankarstvo najviše za plaćanje računa (59,3%), a najmanje za prenos novca sa jednog računa na drugi i apliciranja za kredit (2,3%).

**Tabela 18.**Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Da li koristite internet bankarstvo za? – prema polu

	<b>Ukupno</b>	<b>Muški</b>	<b>Ženski</b>
<b>Plaćanje računa</b>	59.3	62.1	53.6
<b>Apliciranja za kredit</b>	2.3	3.4	0.0
<b>Pregled stanja na računu</b>	12.8	12.1	14.3
<b>Kupovinu preko interneta</b>	11.6	8.6	17.9
<b>Prenos preko računa</b>	2.3	3.4	0.0
<b>Ništa od navedenog</b>	11.6	10.3	14.3
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

**Izvor:** Obrada autora

Na bazi rezultata empirijskog istraživanja internet bankarstvo koriste skoro ujednačeno ispitanici muškog i ženskog pola za plaćanje računa. Istraživanje je pokazalo da ispitanici muškog pola su jedini koji su pokušali da apliciraju za kredite putem mobilnog telefona, dok kupovinu preko interneta više preferiraju ispitanici ženskog pola. Iz navedenog istraživanja zaključujemo da je na niskom nivou zainteresovanost klijenata za apliciranja za kredite preko mobilne aplikacije.

**Tabela 19.**Statistika unakrsne tabulacije  
- korišćenje internet bankarstva prema polu -

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,871 <sup>a</sup>	5	,568
Likelihood Ratio	4,998	5	,416
Linear-by-Linear Association	,706	1	,401
N of Valid Cases	86		
a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 19. ukazuju da ne postoji korelacija između pola anketiranih korisnika banke i korišćenja internet bankarstva, odnosno ne postoji zavisnost između pola ispitanika i korišćenja internet bankarstva.

**Tabela 20.**Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Da li koristite internet bankarstvo za?  
- prema starosti -

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-70</b>
<b>Plaćanje računa</b>	59.3	50.0	54.2	51.4	76.2	75.0
<b>Apliciranja za kredit</b>	2.3	0.0	4.2	2.9	0.0	0.0
<b>Pregled stanja na računu</b>	12.8	0.0	12.5	17.1	4.8	25.0
<b>Kupovinu preko interneta</b>	11.6	50.0	20.8	8.6	4.8	0.0
<b>Prenos preko računa</b>	2.3	0.0	0.0	2.9	4.8	0.0
<b>Ništa od navedenog</b>	11.6	0.0	8.3	17.1	9.5	0.0
<b>Ukupno</b>	100	100	100	100	100	100

**Izvor:** Obrada autora

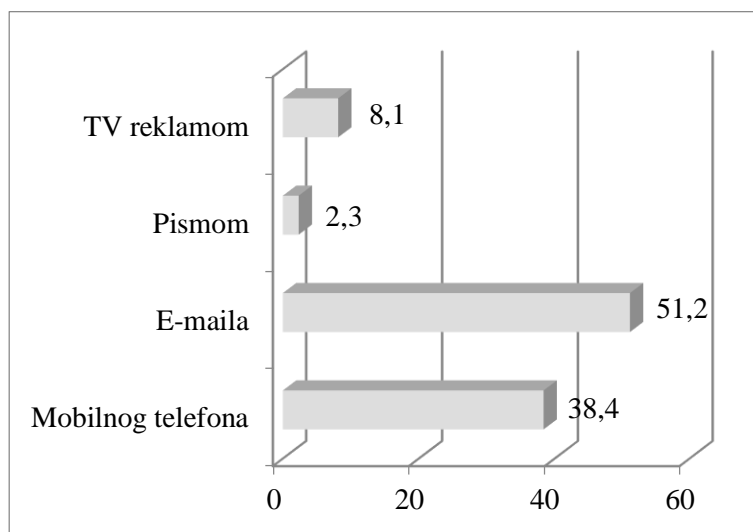
Ispitanici starosne dobi od 51-70 godine koriste internet najviše za plaćanje računa, dok mlađa populacija od 31-40 godine života koristi internet radi kupovine.

**Tabela 21.**Statistika unakrsne tabulacije  
-korišćenje internet bankarstvo prema starosti -

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,071 <sup>a</sup>	20	,827
Likelihood Ratio	15,427	20	,751
Linear-by-Linear Association	1,203	1	,273
N of Valid Cases	86		
a. 27 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati ispitanika prikazani tabelom 21. korišćenjem Hi-kvadrat testa, ukazuju da ne postoji korelacija između starosne strukture korisnika banke i korišćenja internet bankarstva, odnosno ne postoji zavisnost između starosne strukture anketiranih klijenata i korišćenja internet bankarstva.



**Grafikon 10.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Željeni način informisanja o uslugama banke, po vama je preko?

Izvor: Obrada autora

Polovina (51,2%) anketiranih klijenata banke želi da bude informisana o ponudama banke putem e-maila; putem mobilnog telefona 38,4% anketiranih klijenata, dok zanemarljiv broj anketiranih klijenata želi da budu informisani putem pošte (2,3%).

**Tabela 22.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Željeni način informisanja o uslugama banke, po vama je preko?  
(zaokružite samo jedan odgovor) – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Mobilnog telefona</b>	38.4	46.6	21.4
<b>E-maila</b>	51.2	43.1	67.9
<b>Pismom</b>	2.3	1.7	3.6
<b>TV reklamom</b>	8.1	8.6	7.1
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

Tabelom 22. prikazano je da ženska populacija klijenata, u najvećoj meri, želi da bude informisana o uslugama banke putem e-maila, dok muška populacija preferira informacije dobijene putem mobilnog telefona. Generalno, najmanja zainteresovanost je za pisma, odnosno obaveštenja o novostima u bankarskim uslugama slanjem pisma na adresu klijenta.

**Tabela 23.** Statistika unakrsne tabulacije o željenom načinu informisanja o uslugama banke prema polu

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,695 <sup>a</sup>	3	,127
Likelihood Ratio	5,915	3	,116
Linear-by-Linear Association	1,552	1	,213
N of Valid Cases	86		
a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.			

Izvor: Obrada autora

Na bazi rezultata empirijskog istraživanja i primenjenog Hi-kvadrat testa možemo zaključiti da ne postoji korelacija između pola korisnika banke i željenog načina informisanja o uslugama banke, odnosno ne postoji zavisnost između pola ispitanika i željenog načina informisanja anketiranih klijenata o uslugama banke.

U narednoj tabeli 24. možemo videti da su anketirani klijenti banke starosti od 31-40 godine najviše zainteresovani za dobijanjem informacija putem mobilnog telefona 54,2%; putem e-maila klijenti starosti od 61-70 godina, dok klijenti starosne dobi od 51-60 u najvećoj meri preferiraju e-mail kao oblik informisanja o uslugama banke. Generalno, klijenti su najmanje zainteresovani da budu informisani o uslugama banke putem pisma koje se šalje na kućnu adresu.

**Tabela 24.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
 Željeni način informisanja o uslugama banke, po vama je preko?  
 (zaokružite samo jedan odgovor) – prema starosti

	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60	61-70
<b>Mobilnog telefona</b>	38.4	0.0	54.2	37.1	28.6	25.0
<b>E-maila</b>	51.2	50.0	41.7	48.6	61.9	75.0
<b>Pismom</b>	2.3	0.0	4.2	2.9	0.0	0.0
<b>TV reklamom</b>	8.1	50.0	0.0	11.4	9.5	0.0
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora



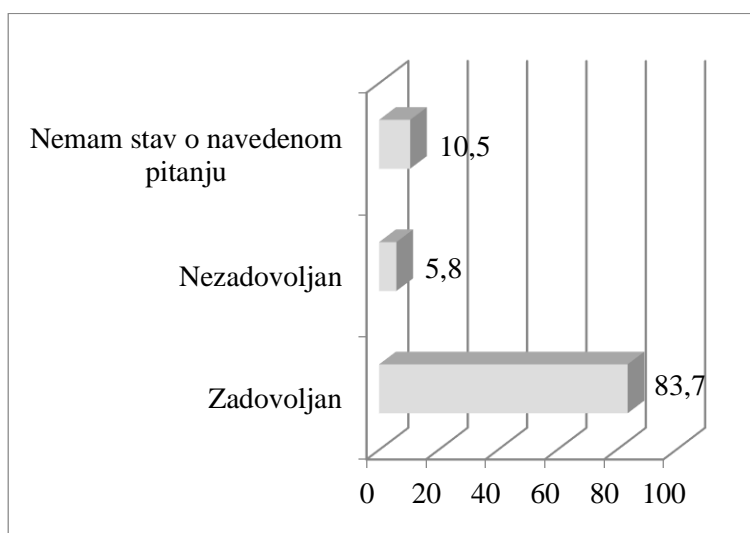
Rezultati istraživanja prikazani u tabeli 25. ukazuju da ne postoji korelacija između korisnika banke prema polu i željenog načina informisanja o uslugama banke, odnosno ne postoji zavisnost između pola ispitanika i željenog načina informisanja o uslugama banke.

**Tabela 25.** Statistika unakrsne tabulacije  
Željeni način informisanja o uslugama banke prema starosti

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,561	12	,402
Likelihood Ratio	13,603	12	,327
Linear-by-Linear Association	,364	1	,546
N of Valid Cases	86		
a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.			

Izvor: Obrada autora

Podaci prikazani na grafikonu 11. pokazuju visok stepen zadovoljstva kvalitetom informacija koje su dostupne na sajtu banke. Naime, čak 83% ispitanih klijenta je zadovoljno kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica i dostupnošću sajta izabrane banke.



**Grafikon 11.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta?

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani tabelom 26. i 28. o zadovoljstvu klijenata web sajtom njihove banke, prema polu i starosti prikazuju da je 89.3% klijenata ženskog pola bilo zadovoljno kvalitetom informacija, kao i 81% ispitanika muškog pola.

Nema mnogo razlike kod istraživanja kada je u pitanju starosno doba. Ispitanici su potvrdili da, bez obzira na starosno doba, su zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranice i dostupnošću sajta svoje banke.

**Tabela 26.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Zadovoljan</b>	83.7	81.0	89.3
<b>Nezadovoljan</b>	5.8	6.9	3.6
<b>Nemam stav o navedenom pitanju</b>	10.5	12.1	7.1
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 27.** Statistika unakrsne tabulacije - zadovoljstvo kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta prema polu

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,951	2	,622
Likelihood Ratio	1,012	2	,603
Linear-by-Linear Association	,800	1	,371
N of Valid Cases	86		
a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati istraživanja anketiranih klijenata tabelom 27. ukazuju da ne postoji korelacija između zadovoljstva kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema polu, odnosno ne postoji zavisnost između zadovoljstva kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema polu anketiranih klijenata.

**Tabela 28.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vase  
banke i dostupnošću sajta? – prema starosti

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-70</b>
<b>Zadovoljan</b>	83.70	85.00	83.33	80.00	85.71	84.00
<b>Nezadovoljan</b>	5.80	0.00	8.33	5.71	4.76	3.00
<b>Nemam stav o navedenom pitanju</b>	10.50	15.00	8.33	14.29	9.52	13.00
<b>Ukupno</b>	100	100	100.0	100.0	100.0	100

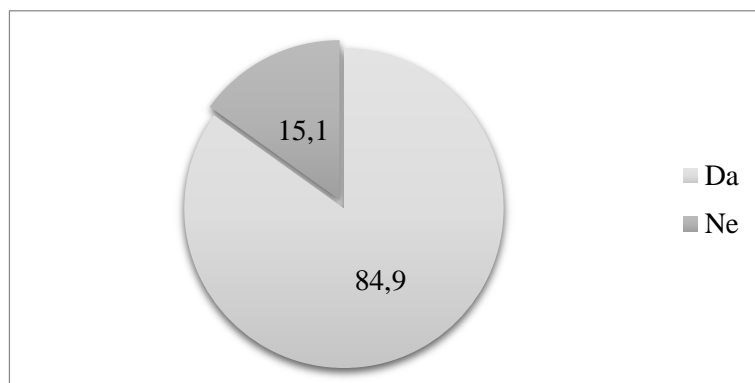
**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 29.** Statistika unakrsne tabulacije o  
zadovoljstvu kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranice i  
dostupnošću sajta prema starosti

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,148 <sup>a</sup>	8	,976
Likelihood Ratio	3,043	8	,932
Linear-by-Linear Association	,057	1	,812
N of Valid Cases	86		
a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati istraživanja prikazi tabelom 29. i korišćenjem Hi-kvadrat testa ukazuju da ne postoji korelacija između zadovoljstvo kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema starosnom dobu, odnosno ne postoji zavisnost između zadovoljstvo kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema starosnom dobu.



**Grafikon 12.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li koristite internet bankarstvo?

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja prikazani grafikonom 12. pokazuju da 84,9% anketiranih klijenata koriste internet bankarstvo. S tim u vezi, rezultati prikazani u tabeli 30. pokazuju da ispitanici muškog i ženskog pola u relativno identičnoj meri koriste internet bankarstvo.

**Tabela 30.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Da li koristite internet bankarstvo? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
Da	84.9	84.5	85.7
Ne	15.1	15.5	14.3
Ukupno	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 31.** Statistika unakrsne tabulacije -korišćenje internet bankarstva prema polu

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,387	2	,303
Likelihood Ratio	2,575	2	,276
Linear-by-Linear Association	,305	1	,581
N of Valid Cases	86		
a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.			

Izvor: Obrada autora

Na osnovu rezultata istraživanja prikazanog tabelom 31, ukazujemo da ne postoji korelacija između korišćenja internet bankarstva i pola anketiranih klijenata banke, odnosno da nema značajne razlike u korišćenju internet bankarstva i pola anketiranih ispitanika.

**Tabela 32.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Da li koristite internet bankarstvo? – prema starosti

	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60	61-70
<b>Da</b>	84.9	91	87.5	85.7	85.7	50.0
<b>Ne</b>	15.1	9	12.5	14.3	14.3	50.0
<b>Ukupno</b>	100	100	100	100	100	100

Izvor: Obrada autora

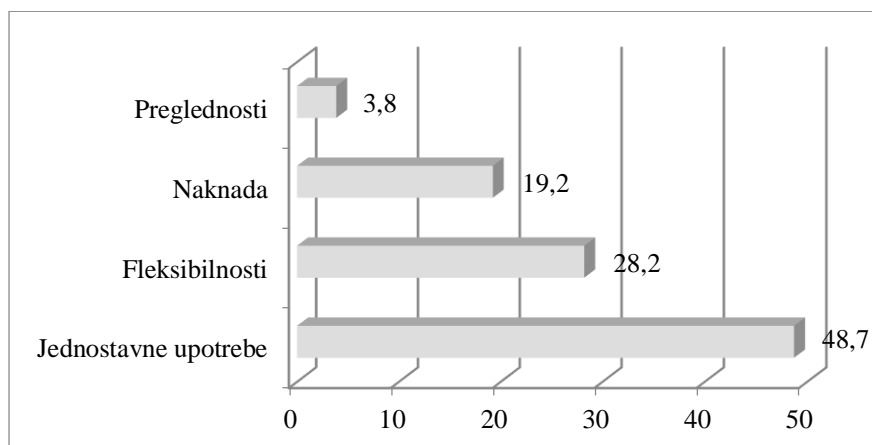
Prema istraživanju većina anketiranih klijenata 84,9% koristi internet bankarstvo bez obzira na starosno doba. Ističe se generacija od 31-40 godinu života koja ga koristi 91%.

**Tabela 33.** Statistika unakrsne tabulacije o korišćenju internet bankarstva  
prema starosnom dobu

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,310	8	,613
Likelihood Ratio	5,536	8	,699
Linear-by-Linear Association	,981	1	,322
N of Valid Cases	86		
a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani tabelom 33. ukazuju da ne postoji korelacija između korišćenja internet bankarstva i anketiranih klijenata bez obzira koje su starosne dobi, odnosno nema zavisnosti između korišćenja internet bankarstva i starosne dobi anketiranih klijenata.



**Grafikon 13.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega koristite internet bankarstvo?

Izvor: Obrada autora

Prema rezultatima istraživanja, koje je sprovedeno prema polu ispitanika, internet bankarstvo se najviše koristi zbog svoje jednostavne upotrebe 48,7%, fleksibilnosti plaćanja 28,2%, dok je manja naknada, koja se plaća pri svakoj online transakciji, razlog za upotrebu internet bankarstva od strane 19,2% anketiranih klijenata.

Provizija koju klijent plaća kada lično dođe u ekspozituri za neki račun kreće se od 50 RSD-150 RSD u zavisnosti od banke. Kada plaća račune putem interneta njegova naknada je u proseku od 0-25 RSD po nalogu.

I muškarci i žene stava su da internet bankarstvo koriste zbog njegove jednostavnosti i zato što plaćanja mogu vršiti sa bilo koje lokacije.

**Tabela 34.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Zbog čega koristite internet bankarstvo?  
(zaokružite samo jedan odgovor) – prema polu

	<b>Ukupno</b>	<b>Muški</b>	<b>Ženski</b>
<b>Jednostavne upotrebe</b>	48.7	48.1	50.0
<b>Fleksibilnosti</b>	28.2	26.9	30.8
<b>Naknada</b>	19.2	21.2	15.4
<b>Preglednosti</b>	3.8	3.8	3.8
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 35.** Statistika unakrsne tabulacije -zbog čega se koristi internet bankarstvo  
- prema polu -

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,404	3	,939
Likelihood Ratio	,414	3	,937
Linear-by-Linear Association	,129	1	,720
N of Valid Cases	78		
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 35. ukazuju da ne postoji korelacija između razloga za korišćenje internet bankarstva i pola anketiranih klijenata, odnosno ne postoji zavisnost između veće upotrebe ineternet bankarstva i pola anketiranih klijenata.

**Tabela 36.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Zbog čega koristite internet bankarstvo? (zaokružite samo jedan odgovor)  
- prema starosti -

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-70</b>
<b>Jednostavne upotrebe</b>	48.7	50.0	50.0	53.1	45.0	100.0
<b>Fleksibilnosti</b>	28.2	0.0	27.3	25.0	30.0	0.0
<b>Naknada</b>	19.2	50.0	18.2	18.8	20.0	0.0
<b>Preglednosti</b>	3.8	0.0	4.5	3.1	5.0	0.0
<b>Ukupno</b>	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

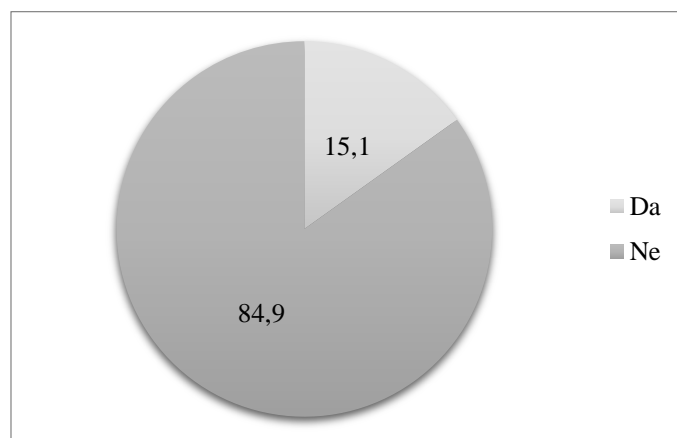
Prema istraživanju koje je sprovedeno prema starosnom dobu ispitanika internet bankarstvo se najviše koristi zbog svoje jednostavne upotrebe kod anketiranih klijenata svih starosnih struktura. Preglednost aplikacije je najmanje bitna anketiranim ispitanici.

**Tabela 37.** Statistika unakrsne tabulacije  
zbog čega se koristi internet bankarstvo prema starosnoj strukturi?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,218	12	,843
Likelihood Ratio	7,524	12	,821
Linear-by-Linear Association	,053	1	,818
N of Valid Cases	78		
a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 37. ukazuju da ne postoji korelacija između razloga za korišćenje internet bankarstva i njihove starosne dobi, odnosno ne postoji zavisnost između starosne dobi i korišćenja internet bankarstva.



**Grafikon 14.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li komunicirate sa agentima banke preko mobilne aplikacije?

Izvor: Obrada autora

**Tabela 38.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Da li komunicirate sa agentima banke preko mobilne aplikacije? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Da</b>	15.1	19.0	7.1
<b>Ne</b>	84.9	81.0	92.9
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju da većina klijenata (84,9%), bez obzira na pol i starost, ne komunicira sa agentima banke preko mobilne aplikacije. Samo 15,1% ispitanika dolazi do informacija komuniciranjem preko mobilne aplikacije sa agentima banke, i to su dominantno klijetni mlađe populacije od 18 do 30 godina.

**Tabela 39.** Statistika unakrsne tabulacije

- o komunikaciji sa agentima banke preko mobilne aplikacija prema polu -

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,057 <sup>a</sup>	1	,152		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,239	1	,266		
Likelihood Ratio	2,298	1	,130		
Fisher's Exact Test				,207	,131
Linear-by-Linear Association	2,033	1	,154		
N of Valid Cases	86				
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,23.					

Izvor: Obrada autora



Rezultati prikazani u tabeli 39. ukazuju da ne postoji korelacija između komunikacije sa agentima banke preko mobilne banke i stava klijenata prema polu, odnosno ne postoji zavisnost između pola klijenata i komunikaciju sa agentima banke preko mobilnog telefona.

**Tabela 40.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li komunicirate sa agentima banke preko mobilne aplikacije? - prema starosti -

	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60	61-70
<b>Da</b>	15.1	50.0	12.5	20.0	9.5	3.0
<b>Ne</b>	84.9	50.0	87.5	80.0	90.5	97.0
<b>Ukupno</b>	100	100	100	100	100	100

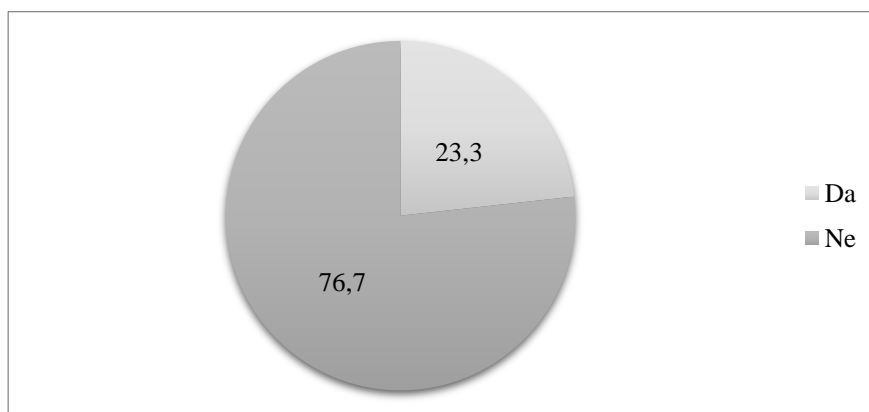
Izvor: Obrada autora

**Tabela 41.** Statistika unakrsne tabulacije - o komunikaciji sa agentima banke preko mobilne aplikacije prema starosnoj strukturi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,900 <sup>a</sup>	4	,420
Likelihood Ratio	3,958	4	,412
Linear-by-Linear Association	1,109	1	,292
N of Valid Cases	86		
a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 41. ukazuju da ne postoji korelacija između komunikacije sa agentima banke preko mobilne aplikacije i starosnog doba klijenta, odnosno ne postoji zavisnost između starosne dobi i komunikacije sa agentima banke preko mobilne aplikacije.



**Grafikon 15.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li upoređujete troškove kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka?

Izvor: Obrada autora

**Tabela 42.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Da li upoređujete troškove kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka?  
- prema polu -

	<b>Ukupno</b>	<b>Muški</b>	<b>Ženski</b>
<b>Da</b>	23.3	24.1	21.4
<b>Ne</b>	76.7	75.9	78.6
<b>Ukupno</b>	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja, prikazani u tabeli 42. pokazuju da većina anketiranih klijenata banke (76,7%) ne upoređuje troškove kada je upitanju provizija koja se plaća za mobilno bankarstvo i uplata u filijalama banke. Naime, značajna većina ispitanih muškarac 75,9% i žena 78,9% ne upoređuje troškove mobilnog i tradicionalnog bankarstva.

**Tabela 43.** Statistika unakrsne tabulacije - o poređenju troškova kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka – prema polu

<b>Chi-Square Tests</b>					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,078	1	,780		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,995		
Likelihood Ratio	,078	1	,779		
Fisher's Exact Test				1,000	,504
Linear-by-Linear Association	,077	1	,782		
N of Valid Cases	86				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. Min. expected count is 6,51.					

Izvor: Obrada autora

Takođe, i rezultatima prikazanim tabelom 43. možemo potvrditi da ne postoji korelacija između poređenja troškove kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka i stava klijenata banke prema polu, odnosno ne postoji zavisnost između pola klijenata i troškova kod mobilnog bankarstva.

**Tabela 44.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li upoređujete troškove kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka? – prema starosti

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-70</b>
<b>Da</b>	23.3	8.0	12.5	22.9	33.3	50.0
<b>Ne</b>	76.7	92.0	87.5	77.1	66.7	50.0
<b>Ukupno</b>	100	100	100	100	100	100

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 44. takođe ukazuju da dominantan broj (76.7%) anketiranih klijenata banaka ne upoređuje troškove mobilnog i tradicionalnog bankarstva. U takvom stavu prednjače mlađi ispitanici, dok se sa godinama poređenje troškova mobilnog bankarstva povećava, te najstarija grupa ispitanika u polovičnom iznosu od 50% analizira ove troškove.

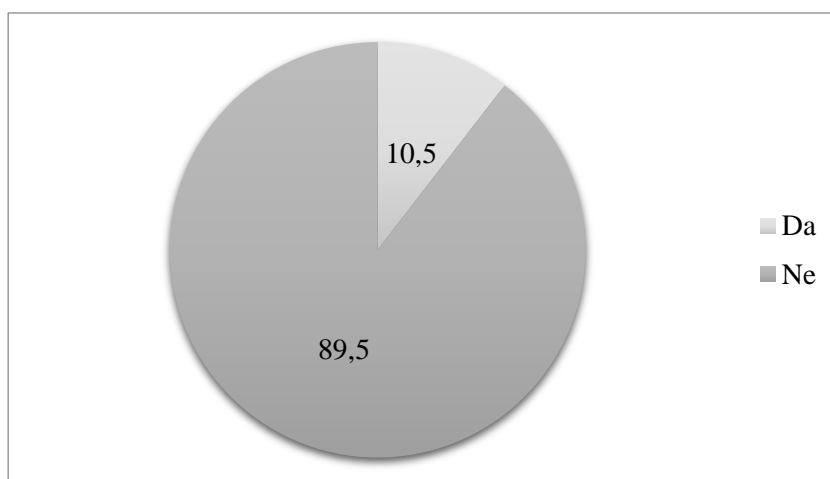
Ispitanici prema polu analiziraju troškove kada je u pitanju mobilno bankarstvo i to: (24,1%) osobe muškog pola, a (21,4%) ispitanici ženskog pola.

**Tabela 45.** Statistika unakrsne tabulacije –  
o poređenju troškova kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka  
- prema starosnoj strukturi -

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,963	4	,291
Likelihood Ratio	5,292	4	,259
Linear-by-Linear Association	4,843	1	,028
N of Valid Cases	86		
a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 45. ukazuju da ne postoji korelaciona veza između poređenja troškova kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka i stava anketiranih klijenata banke prema starosnom dobu, odnosno ne postoji zavisnost između starosne dobi anketiranih klijenata i troškova kod mobilnog bankarstva.



**Grafikon 16.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona?

Izvor: Obrada autora

**Tabela 46.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
Da	10.5	12.1	7.1
Ne	89.5	87.9	92.9
Ukupno	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da 89% ispitanika nije nikad apliciralo za kredit kod banke putem mobilnog telefona. Ovo je važan podatak jer ukazuje da postoji značajno oklevanje klijenata prilikom aplikacije za jednu od najtraženijih bankarskih usluga- bankarski kredit.

Ovaj podatak može biti i osnova za buduća naučna istraživanja, koja će analizirati razloge nezainteresovanosti klijenata za primenu novih tehnologiju prilikom uzimanja kredita, odnosno zašto u eri digitalizacije klijenti u Srbiji ne koriste mobilno bankarstvo pri apliciranju za kreditnim proizvodima, kada putem savremenih modernih aplikacija ispitanici mogu zadovoljiti potrebe u veoma kratkom roku bez odlaska u banku.

**Tabela 47.** Statistika unakrsne tabulacije

– aplicirali za kredit putem mobilnog telefona - - prema polu -

Chi-Square Tests					
	Value	Apliciranja za kredit	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,489 <sup>a</sup>	1	,484		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,105	1	,746		
Likelihood Ratio	,519	1	,471		
Fisher's Exact Test				,712	,387
Linear-by-Linear Association	,483	1	,487		
N of Valid Cases	86				

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 47. ukazuju da ne postoji korelacija između apliciranja za kredit putem mobilne aplikacije i stava anketiranih klijenata banke na bazi njihovog pola, odnosno ne postoji zavisnost između pola ispitanika i njihovog apliciranja za kredite.

**Tabela 48.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona? – prema starosti

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-70</b>
<b>Da</b>	10.5	10.00	8.3	17.1	4.8	5.0
<b>Ne</b>	89.5	90.0	91.7	82.9	95.2	95.0
<b>Ukupno</b>	100	100	100	100	100	100

**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 49.** Statistika unakrsne tabulacije.  
Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona?  
- prema starosnom dobu -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,212 <sup>a</sup>	4	,523
Likelihood Ratio	3,773	4	,438
Linear-by-Linear Association	,187	1	,666
N of Valid Cases	86		
a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.			

**Izvor:** Obrada autora

Na osnovu rezultata Hi-kvadrat testa (Tabela 49.) možemo zaključiti da ne postoji korelacija između apliciranja za kredit putem mobilne aplikacije i starosti anketiranih klijenata, odnosno ne postoji zavisnost između starosti anketiranih klijenata i njihovog apliciranja za kredite.

## V DEO

# ISTRAŽIVANJA STAVOVA MENADŽERA BANKE O UTICAJU DIGITALNIH KANALA PRODAJE NA UNAPREĐENJE TRŽIŠNIH PERFORMANSI BANKE

### 5.1. Metodologija istraživanja

Cilj ovog segmenta anketnog istraživanja bio je da se utvrde stavovi menadžera srpskih banaka o vrste kanala prodaje bankarskih usluga, koje utiču na povećanje broja zadovoljnih klijenata, i na taj način unapređuju poslovanje banaka. Digitalno poslovanje zahteva od zaposlenih u finansijskim organizacijama unapređenje postojećih veština i uvođenje novih znanja. Iz navedenog razloga, anketnim istraživanjem obuhvaćeni su bili zaposleni menadžeri u bankama u Srbiji, koji utiču na percepciju klijenata o kvalitetu bankarskih usluga.

Bankarski sektor Srbije je na kraju 2018. godine činilo 28 banaka. Organizacionu mrežu činilo je 1.610 poslovnih jedinica i 23.067 zaposlenih<sup>288</sup>. Od ukupnog broja zaposlenih 1.423 su menadžeri banaka u Srbiji. Realizacija ovog istraživanja bazirana je na terenskom istraživanju, odnosno sprovedeno je anketno istraživanje. Kao osnova za sprovođenje istraživanja primenjen je metod upitnika. Istraživanje je sprovedeno dostavljenjem upitnika na e-mail adrese 298 menadžera banaka na tržištu Srbije.

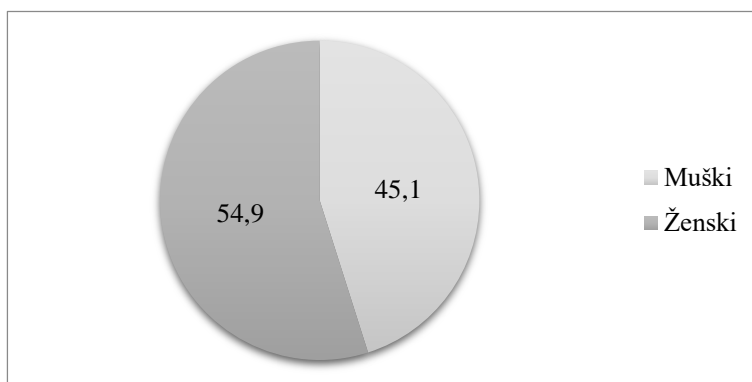
Istraživanje o stavovima menadžmenta banke o uticaju digitalizacije na poboljšanje tržišnih performansi banke, sprovedeno je uz odobrenje generalnih direktora banaka. Upitnik je sastavljen tako da ni u jednom slučaju ne ugrožava tajnost poslovanja banaka u kojima je sprovedeno empirijsko istraživanje.

Pri analizi rezultata istraživanja nisu se navodili individualni podaci ispitanika banaka. Istraživanje o stavovima anketiranih menadžera banke i uticaju digitalizacije na povećanje njihovog tržišnog učešća, je sprovedeno u više banaka na finansijskom tržištu Srbije. Uzorak istraživanja se može smatrati slučajnim pošto na finansijskom tržištu Srbije posluje dvadeset osam banaka, a istraživanjem su obuhvaćeni menadžeri samo par banaka. Pri tome treba napomenuti da finansijske institucije pored banaka obuhvataju, osiguravajuća društva, lizing kompanije, penzione i investicione fondove.

Od ukupnog broja zaposlenih menadžera u bankama Srbije, anketni upitnik poslat je na mail adrese 298 menadžera banaka što predstavlja uzorak od 20,9% ukupno zaposlenih menadžera banaka u Srbiji. Od 298 poslatih upitnika menadžerima srpskih banka, njih 171 je popunilo upitnik i na taj način učestvovao u istraživanju, odnosno 57% ispitanika je popunilo dostavljenje anketne upitnike.

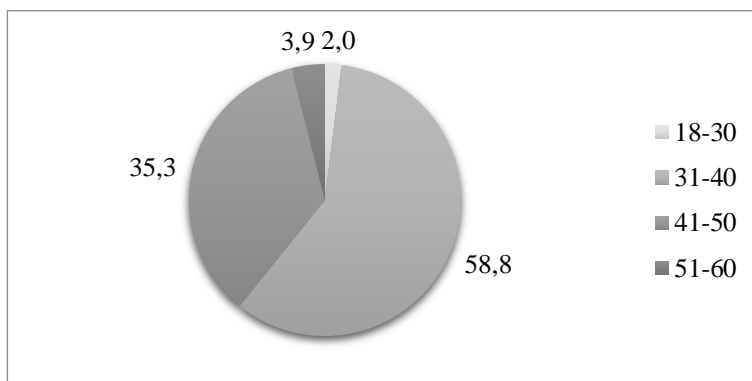
<sup>288</sup> Bankarski sektor Srbije – Izveštaj za treće tromesečje 2018., Narodna banka Srbije

U posmatranom uzorku na upitnik u sprovedenom istraživanju je odgovorilo 54,9% ispitanika ženskog pola i 45,1% ispitanika muškog pola. Istraživanje je sprovedeno i prema starosnom dobu gde najviše anketiranih ispitanika (58,8%) imaju između 31-40 godina života. Od ukupnog broja anketiranih u istraživanju najveći broj (64,7%) su anketirani menadžeri banke sa završenim fakultetom. Od menadžera sa završenim fakultetom 60% njih ima između 11-20 godina radnog staža.



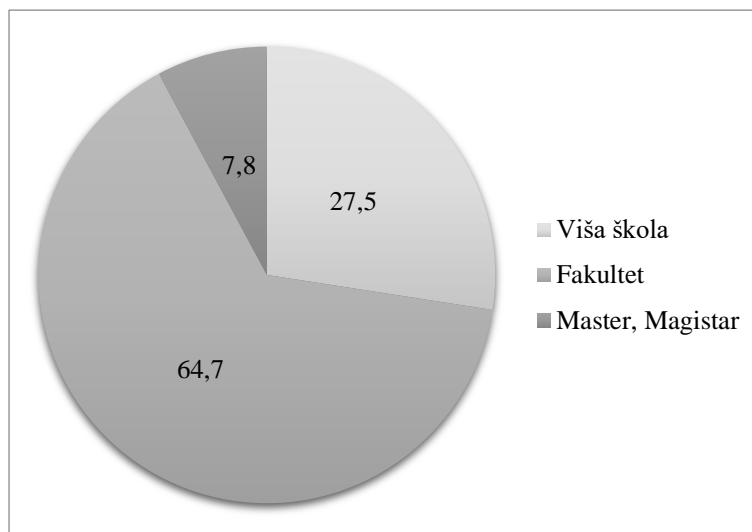
**Grafikon 17.**Distribucija ispitanika prema polu u %

Izvor: Obrada autora



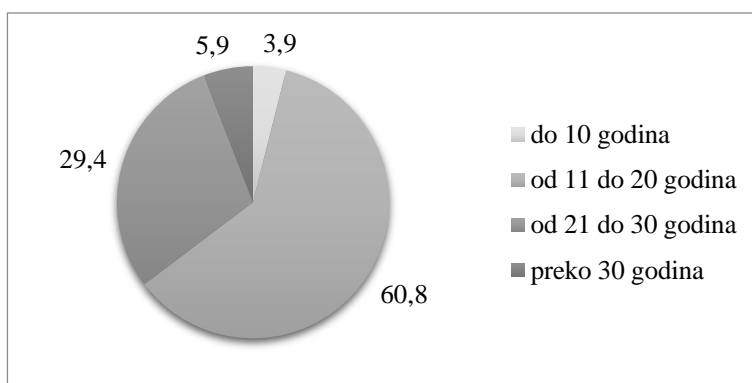
**Grafikon 18.**Distribucija ispitanika prema starosti u %

Izvor: Obrada autora



**Grafikon 19.** Distribucija ispitanika prema stepenu stručne spreme u %

Izvor: Obrada autora



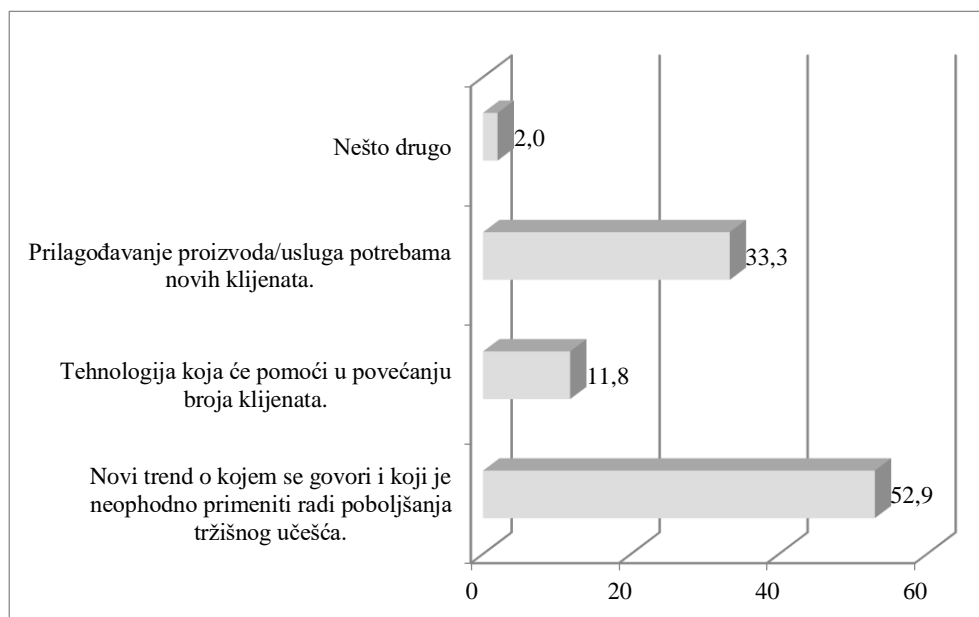
**Grafikon 20.** Distribucija ispitanika prema godinama radnog staža u %

Izvor: Obrada autora

## 5.2. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja o stavovima menadžera banke pokazuju da više od polovine ispitanika (52,9%) smatra da digitalizacija predstavlja novi trend koji je neophodno primeniti u banci radi poboljšanja tržišnog učešća. Istraživanje je sprovedeno prema polu, starosnoj dobi, visini stručne spreme i dužini radnog staža. Stav trećine ispitanih menadžera (33,3%) je da je neophodno prilagođavanje proizvoda i usluga potrebama klijenata banke, dok je stav 11,8% anketiranih menadžera da će tehnologija pomoći razvoju novih proizvoda.





**Grafikon 21.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Šta je za Vas digitalna transformacija?

Izvor: Obrada autora

**Tabela 50.** Distribucija odgovora na pitanje (u %)-  
Šta je za Vas digitalna transformacija? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Novi trend o kojem se govori i koji je neophodno primeniti radi poboljšanja tržišnog učešća.</b>	52,9	39,1	64,3
<b>Tehnologija koja će pomoći u povećanju broja klijenata.</b>	11,8	8,7	14,3
<b>Prilagođavanje proizvoda/usluga potrebama novih klijenata.</b>	33,3	47,8	21,4
<b>Nešto drugo</b>	2,0	4,3	0,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja pokazuju da je 52,9% anketiranih menadžera banke stava da digitalizacija predstavlja novi trend koji je neophodan primeniti radi poboljšanja tržišnog učešća.

**Tabela 51.** Statistika unakrsne tabulacije  
- digitalna transformacija prema polu -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,702	3	,127
Likelihood Ratio	6,126	3	,106
Linear-by-Linear Association	4,950	1	,026
N of Valid Cases	51		
a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 51. ukazuju da ne postoji korelacija između digitalne transformacije i stava anketiranih menadžera banke prema polu ispitanika, odnosno ne postoji korelacija između stava ispitanika o digitalnoj transformaciji prema polu

**Tabela 52.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Šta je za Vas digitalna transformacija? - prema starosti -

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>
<b>Novi trend o kojem se govori i koji je neophodno primeniti radi poboljšanja tržišnog učešća.</b>	52,9	84,0	50,0	61,1	0,0
<b>Tehnologija koja će pomoći u povećanju broja klijenata.</b>	11,8	0,0	16,7	5,6	0,0
<b>Prilagodavanje proizvoda / usluga potrebama novih klijenata.</b>	33,3	16,0	33,3	33,3	50,0
<b>Nešto drugo.</b>	2,0	0,0	0,0	0,0	50,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati istraživanja prikazani tabelom 52. ukazuju na stav anketiranih menadžera mlađe starosne dobi gde njih čak 84% smatraju da je digitalizacija neophodna inovacija u poslovanju radi poboljšanja tržišnog učešća pozicije banke.

**Tabela 53.** Statistika unakrsne tabulacije  
- digitalna transformacija prema starosnom dobu -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,309	9	,001
Likelihood Ratio	11,985	9	,214
Linear-by-Linear Association	4,024	1	,045
N of Valid Cases	51		
a. 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 53. ukazuju da postoji korelacija između digitalne transformacije i stava anketiranih menadžera banke prema starosnom dobu odnosno postoji zavisnost između digitalne transformacije i stava ispitanika prema starosnom dobu.

**Tabela 54.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Šta je za Vas digitalna transformacija?  
- prema stručnoj spremi -

	Ukupno	Viša škola	Fakultet	Master Magistar
<b>Novi trend o kojem se govori i koji je neophodno primeniti radi poboljšanja tržišnog učešća.</b>	52,9	57,1	51,5	50,0
<b>Tehnologija koja će pomoći u povećanju broja klijenata.</b>	11,8	14,3	12,1	0
<b>Prilagođavanje proizvoda/usluga potrebama novih klijenata.</b>	33,3	28,6	33,3	50,0
<b>Nešto drugo</b>	2,0	0	3,0	0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

Na postavljeno pitanje šta digitalna transformacija predstavlja za njih 52,9% anketiranih menadžera banke je odgovorilo da smatraju da digitalizacija predstavlja novi trend koji je neophodan u bankarskom sektoru. Ispitanici u ovom istraživanju su ujednačeno odgovorili bez obzira na stručnu spremu.

**Tabela 55.** Statistika unakrsne tabulacije  
- digitalna transformacija prema stručnoj spremi -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,590	6	,953
Likelihood Ratio	2,340	6	,886
Linear-by-Linear Association	,415	1	,519
N of Valid Cases	51		
a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 55. ukazuju da ne postoji korelacija između digitalne transformacije i stava anketiranih menadžera banke prema stručnoj spremi, odnosno ne postoji zavisnost između digitalne transformacije i stava ispitanika prema stručnoj spremi.

**Tabela 56.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Šta je za Vas digitalna transformacija?  
- prema godinama radnog staža -

	<b>Ukupno</b>	<b>do 10 godina</b>	<b>11 do 20 godina</b>	<b>21 do 30 godina</b>	<b>preko 30 godina</b>
<b>Novi trend o kojem se govori i koji je neophodno primeniti radi poboljšanja tržišnog učešća.</b>	52,9	50,0	51,6	60,0	33,3
<b>Tehnologija koja će pomoći u povećanju broja klijenata.</b>	11,8	0,0	9,7	20,0	0,0
<b>Prilagodavanje proizvoda /usluga potrebama novih klijenata.</b>	33,3	50,0	38,7	20,0	33,3
<b>Nešto drugo</b>	2,0	0,0	0,0	0,0	33,3
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

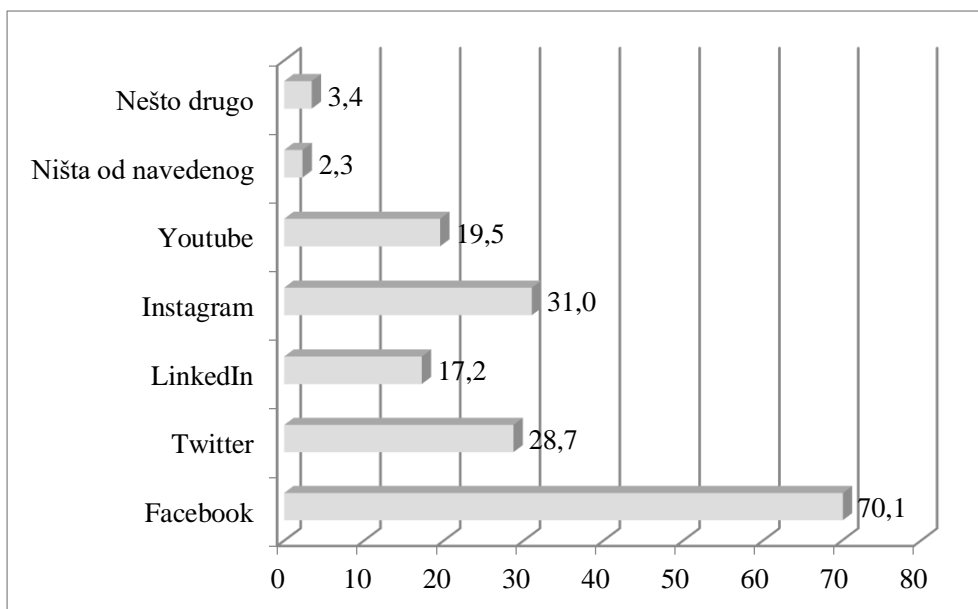
Dominantan stav anketiranih menadžera sa radnim iskustvom do 30 godina je da je digitalizacija novi trend primenjiv u bankarstvu. Menadžeri sa manje radnog iskustva, odnosno menadžeri mlađih starosnih kategorija lakše prihvataju nove poslovne izazove kao što je digitalizacija.

**Tabela 57.** Statistika unakrsne tabulacije  
- digitalna transformacija prema godinama radnog staža -

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,176	9	,024
Likelihood Ratio	9,413	9	,400
Linear-by-Linear Association	1,144	1	,285
N of Valid Cases	51		
a. 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 57. ukazuju da ne postoji korelacija između digitalne transformacije i stava anketiranih menadžera banke prema godinama radnog staža, odnosno ne postoji zavisnost između digitalne transformacije i stava ispitanika prema godinama radnog staža.



**Grafikon 22.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Koje društvene mreže koristite?

Izvor: Obrada autora

Na grafikonu 22. može se uočiti da anketirani menadžeri banke najviše koriste društvenu mrežu Facebook (70,1%), potom Instagram (31%), Twitter (28,7%), YouTube (19,5%), LinkedIn (17,2%). Od ukupnog broja ispitanika koji koriste društvenu mrežu Facebook 42,3% su muškog pola, dok 53,7% pripada ženskom polu.

**Tabela 58.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koje društvene mreže koristite? – prema polu

Društvene mreže	Ukupno	Muški	Ženski
Facebook	51,0	42,3	53,7
Twitter	7,8	50,0	50,0
LinkedIn	27,5	50,0	50,0
Instagram	33,3	52,9	47,1
YouTube	29,4	33,3	66,7
Ništa od navedenog	9,8	40,0	60,0
Nešto drugo	0,0	0,0	0,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 59.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koje društvene mreže koristite? – prema starosti

Društvene mreže	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60
Facebook	51,0	3,9	57,7	34,6	3,9
Twitter	7,8	74,0	0,0	0,0	0,0
LinkedIn	27,5	7,1	50,0	35,7	7,2
Instagram	33,3	15,0	47,1	47,1	5,9
Youtube	29,4	5,0	53,3	40,0	6,7
Ništa od navedenog	9,8	0,0	75,0	0,0	25,0
Nešto drugo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Izvor: Obrada autora

Pri istraživanju je utvrđeno da anketirani menadžeri starosne dobi od 31-40 godina života koriste skoro sve vidove društvenih mreža od čega najviše Facebook (57,7%). Mlađi anketirani menadžeri od 18-30 godina života u najvećoj mjeri koriste Twitter društvenu mrežu. Ispitanici starosne dobi od 41-50 godinu života (47,1%) koriste najviše Instagram.

Iz ovog istraživanja možemo zaključiti da bez obzira na starosno doba pokazuje se pozitivan trend pri korišćenju društvenih mreža kod anketiranih menadžera banaka. Društvene mreže najviše koriste anketirani menadžeri sa fakultetskim nivoom obrazovanja.

**Tabela 60.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koje društvene mreže koristite? – prema stručnoj spremi

Društvene mreže	Ukupno	Viša škola	Fakultet	Master, Magistar
Facebook	51,0	19,2	69,2	11,6
Twitter	7,8	25,0	75,0	0,0
LinkedIn	27,5	14,3	64,3	21,4
Instagram	33,3	29,4	64,7	5,9
YouTube	29,4	20,0	66,7	13,3
Ništa od navedenog	9,8	40,0	40,0	20,0
Nešto drugo	0,0	0,0	0,0	0,0

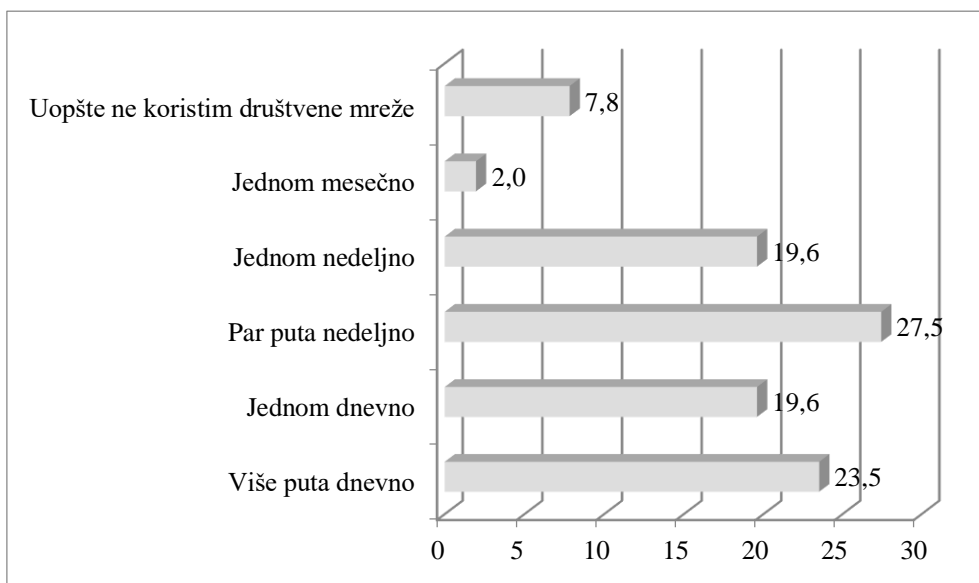
Izvor: Obrada autora

**Tabela 61.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koje društvene mreže koristite? – prema godinama radnog staža

Društvene mreže	Ukupno	do 10 godina	11 do 20 godina	21 do 30 godina	preko 30 godina
Facebook	51,0	55,0	53,8	48,5	7,7
Twitter	7,8	35,0	85,0	75,0	8,0
LinkedIn	27,5	7,1	50,0	28,6	14,3
Instagram	33,3	35,9	58,8	29,4	5,9
YouTube	29,4	45,0	35,0	33,3	6,7
Ništa od navedenog	9,8	0,0	40,0	20,0	40,0
Nešto drugo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Izvor: Obrada autora

Većina ispitanika sa radnim stažom od deset do dvadeset godina koristi društvene mreže, Twitter društvena mreža je najviše zastupljena u korišćenju kod anketiranih menadžera banke sa stažom od 11-20 godina, dok su Instagram i LinkedIn društvene mreže zastupljene kod svih menadžera banke bez obzira na godine radnog staža.



**Grafikon 23** Distribucija odgovora na pitanje (u %):Koliko često koristite društvene mreže?

Izvor: Obrada autora

Prema istraživanju 27,5% anketiranih menadžera banke koristi društvene mreže par puta nedeljno, od čega skoro ujednačeno i muški i ženski pol. Društvene mreže najviše koriste anketirani menadžeri sa radnim stažom od 21-30 godina staža. U starosnoj kategoriji od 31-40 godine života anketirani menadžeri banaka sa višom stručnom spremom najviše koriste društvene mreže.

**Tabela 62.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koliko često koristite društvene mreže? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Više puta dnevno</b>	23,5	21,7	25,0
<b>Jednom dnevno</b>	19,6	34,8	7,1
<b>Par puta nedeljno</b>	27,5	26,1	28,6
<b>Jednom nedeljno</b>	19,6	8,7	28,6
<b>Jednom mesečno</b>	2,0	4,3	0,0
<b>Uopšte ne koristim društvene mreže</b>	7,8	4,3	10,7
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora



**Tabela 63.** Statistika unakrsne tabulacije o korišćenju društvenih mreža prema polu

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,419 <sup>a</sup>	5	,093
Likelihood Ratio	10,273	5	,068
Linear-by-Linear Association	1,573	1	,210
N of Valid Cases	51		
a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 63. ukazuju da postoji korelacija između korišćenja društvenih mreža i pola anketiranih menadžera banke, odnosno postoji zavisnost između korišćenja društvenih mreža i pola ispitanika .

**Tabela 64.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koliko često koristite društvene mreže?  
– prema starosti -

	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60
<b>Više puta dnevno</b>	23,53	3,00	23,33	22,22	50,0
<b>Jednom dnevno</b>	19,61	93,00	23,33	16,67	0,00
<b>Par puta nedeljno</b>	27,45	0,00	26,67	33,33	0,00
<b>Jednom nedeljno</b>	19,61	0,00	16,67	27,78	0,00
<b>Jednom mesečno</b>	1,96	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Uopšte ne koristim društvene mreže</b>	7,84	0,00	10,00	0,00	50,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00

Izvor: Obrada autora

**Tabela 65.** Statistika unakrsne tabulacije korišćenja društvenih mreže – prema starosnom dobu -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,315	15	,000
Likelihood Ratio	19,143	15	,207
Linear-by-Linear Association	,091	1	,763
N of Valid Cases	51		
a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 65. ukazuju da postoji korelacija između korišćenja društvenih mreža i anketiranih menadžera banke prema starosnom dobu, odnosno postoji zavisnost korišćenja društvenih mreža i ispitanika prema starosnom dobu.

**Tabela 66.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koliko često koristite društvene mreže? - prema stručnoj spremi –

	<b>Ukupno</b>	<b>Viša škola</b>	<b>Fakultet</b>	<b>Master, Magistar</b>
<b>Više puta dnevno</b>	23,5	7,1	27,3	50,0
<b>Jednom dnevno</b>	19,6	35,7	15,2	0,0
<b>Par puta nedeljno</b>	27,5	35,7	24,2	25,0
<b>Jednom nedeljno</b>	19,6	7,1	27,3	0,0
<b>Jednom mesečno</b>	2,0	0,0	0,0	25,0
<b>Uopšte ne koristim društvene mreže</b>	7,8	14,3	6,1	0,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 67.** Statistika unakrsne tabulacije  
- korišćene društvenih mreža - prema stručnoj spremi. -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,258	10	,014
Likelihood Ratio	17,540	10	,063
Linear-by-Linear Association	,461	1	,497
N of Valid Cases	51		
a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 67. ukazuju da postoji korelacija između korišćenja društvenih mreža i anketiranih menadžera banke prema stručnoj spremi, odnosno postoji zavisnost između korišćenja društvenih mreža i ispitanika prema stručnoj spremi.

**Tabela 68.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Koliko često koristite društvene mreže? - prema godinama radnog staža -

	<b>Ukupno</b>	<b>do 10 godina</b>	<b>11 do 20 godina</b>	<b>21 do 30 godina</b>	<b>preko 30 godina</b>
<b>Više puta dnevno</b>	23,5	50,0	25,8	13,3	33,3
<b>Jednom dnevno</b>	19,6	50,0	22,6	13,3	0,0
<b>Par puta nedeljno</b>	27,5	0,0	25,8	40,0	0,0
<b>Jednom nedeljno</b>	19,6	0,0	19,4	26,7	0,0
<b>Jednom mesečno</b>	2,0	0,0	0,0	0,0	33,3
<b>Uopšte ne koristim društvene mreže</b>	7,8	0,0	6,5	6,7	33,3
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

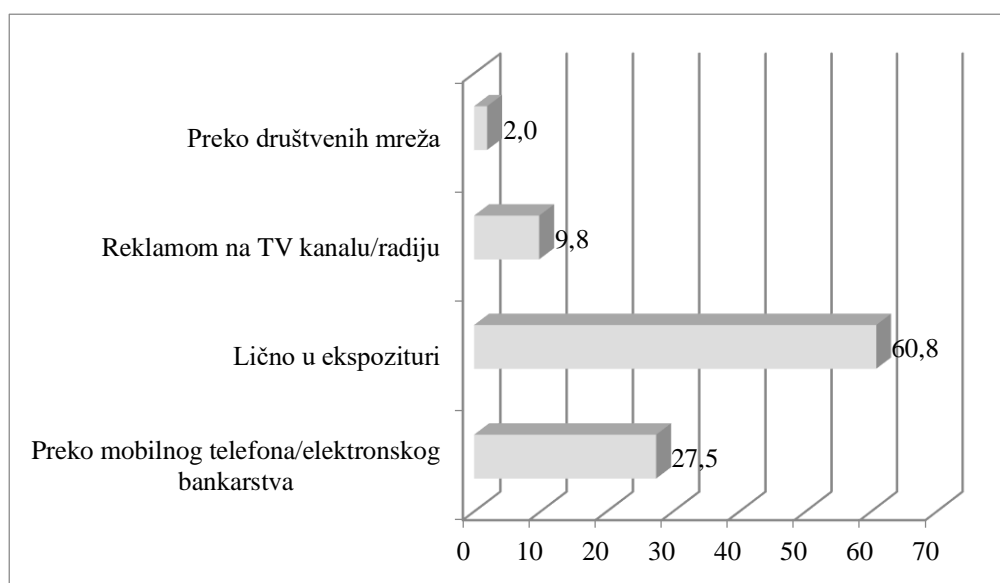
**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 69.** Statistika unakrsne tabulacije  
- korišćenje društvenih mreža prema radnom stažu

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,792	15	,040
Likelihood Ratio	17,003	15	,319
Linear-by-Linear Association	4,052	1	,044
N of Valid Cases	51		
a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 69. ukazuju da postoji korelacija između korišćenja društvenih mreža i anketiranih menadžera banke prema godinama radnog staža, odnosno postoji zavisnost između korišćenja društvenih mreža i godina radnog staža ispitanika.



**Grafikon 24.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?

Izvor: Obrada autora

Anketirani menadžeri banke smatraju da su klijenti najbolje informisani kada dođu lično u ekspozituru (60,8%); preko mobilnog telefona 27,5%, dok su društvene mreže kao kanali informisanja prepoznati kao najefikasniji od strane samo 2% ispitanika.

Filijale omogućavaju direktan kontakt i interakciju klijenta i službenika banke licem u lice. Ovaj kanal prodaje, pored toga što ga preferiraju klijenti, također ga ističu i anketirani menadžeri banke, posebno oni muškog pola (73,9%).

**Tabela 70.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Preko mobilnog telefona/elektronskog bankarstva</b>	27,45	21,7	32,1
<b>Lično u ekspozituri</b>	60,78	73,9	50,0
<b>Reklamom na TV kanalu/radiju</b>	9,80	4,3	14,3
<b>Preko društvenih mreža</b>	2,0	1,00	3,0
<b>Nešto drugo</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

Ispitanici, bez obzira na starosno doba, preferiraju da neophodne informacije o bankarskim uslugama klijenti dobijaju lično u ekspozituri.

Anketirani menadžeri starosti od 41-60 godine života smatraju da kanal prodaje preko mobilnog telefona je jako bitan i njegovo učešće iznosi 50%.

Anketirani menadžeri banaka smatraju da klijenti banke najmanje informacija o bankarskim uslugama dobijaju putem društvenih mreža i da je njihovo učešće najniže od svih kanala prodaje.

**Tabela 71.** Statistika unakrsne tabulacije - kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan - prema polu -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,779 <sup>a</sup>	3	,286
Likelihood Ratio	4,272	3	,234
Linear-by-Linear Association	,713	1	,399
N of Valid Cases	51		
a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 71. ukazuju da ne postoji korelacija između korišćenja kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i pola klijenata, odnosno ne postoji zavisnost između korišćenja kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i pola anketiranih menadžera banke.

**Tabela 72.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?  
– prema starosti -

	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60
<b>Preko mobilnog telefona/elektronskog bankarstva</b>	27,5	7,0	16,7	44,4	50,0
<b>Lično u ekspozituri</b>	60,8	93,0	70,0	44,4	50,0
<b>Reklamom na TV kanalu/radiju</b>	9,8	0,0	13,3	5,6	0,0
<b>Preko društvenih mreža</b>	2,0	0,0	0,0	5,6	0,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 73.** Statistika unakrsne tabulacije - kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan  
– prema starosnom dobu -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,151	9	,519
Likelihood Ratio	8,850	9	,451
Linear-by-Linear Association	,872	1	,350
N of Valid Cases	51		
a. 13 cells (81,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 73. ukazuju da ne postoji korelacija između korišćenja kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i starosnog doba ispitanika, odnosno ne postoji zavisnost između korišćenja kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i starosnog doba anketiranih menadžera banke.

Istraživanje je pokazalo da upravo da je stav anketiranih menadžera sa fakultetom da je najbolja informisanost klijenata lično u ekspozituri i to najviše njih koji imaju radni staž od 11-20 godina (71%). Rezultat istraživanja ukazuje da je neophodno da se modernizuje

komunikacija sa korisnicima bankarskih usluga, posebno sa mlađom ciljnom grupom, koja je usredređena na komunikaciju putem online medija. Holistički marketing pristup je neophodan, kako bi se unapredila komunikacija sa ciljnim grupama bankarskog sektora.

**Tabela 74.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?  
- prema stručnoj spremi -

	Ukupno	Viša škola	Fakultet	Master, Magistar
<b>Preko mobilnog telefona/elektronskog bankarstva</b>	27,5	35,7	27,3	0,0
<b>Lično u ekspozituri</b>	60,8	42,9	66,7	75,0
<b>Reklamom na TV kanalu/radiju</b>	9,8	21,4	6,1	0,0
<b>Preko društvenih mreža</b>	2,0	0,0	0,0	25,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 75.** Statistika unakrsne tabulacije

- Kanali prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan  
- prema stručnoj spremi -

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,051	6	,009
Likelihood Ratio	11,505	6	,074
Linear-by-Linear Association	,561	1	,454
N of Valid Cases	51		
a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

Izvod: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 75. ukazuju da postoji korelacija između korišćenja kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i stručne spreme ispitanika, odnosno postoji zavisnost između korišćenja kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i stručne spreme anketiranih menadžera banke.

**Tabela 76.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?  
- prema godinama radnog staža -

	Ukupno	do 10 godina	11 do 20 godina	21 do 30 godina	preko 30 godina
<b>Preko mobilnog telefona/elektronskog bankarstva</b>	27,5	7,0	16,1	53,3	33,3
<b>Lično u ekspozituri</b>	60,8	93,0	71,0	33,3	66,7
<b>Reklamom na TV kanalu/radiju</b>	9,8	0,0	9,7	13,3	0,0
<b>Preko društvenih mreža</b>	2,0	0,0	3,2	0,0	0,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

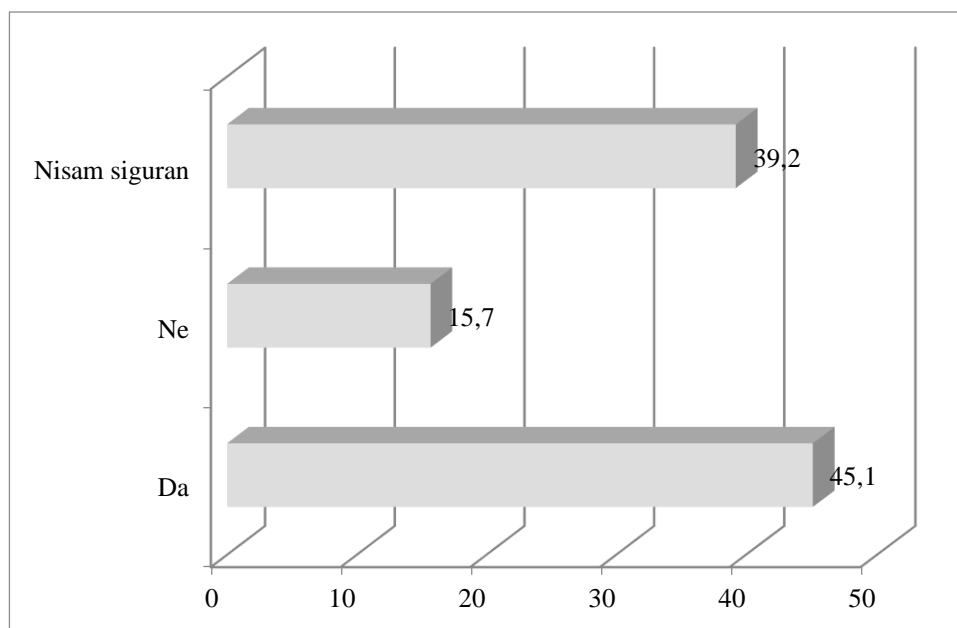
**Tabela 77.** Statistika unakrsne tabulacije preko kojih će klijent biti najbolje informisan – prema godinama radnog staža

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,933 <sup>a</sup>	9	,356
Likelihood Ratio	11,013	9	,275
Linear-by-Linear Association	1,642	1	,200
N of Valid Cases	51		
a. 13 cells (81,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 77. ukazuju da ne postoji korelacija između korišćenja kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i godina radnog staža ispitanika, odnosno ne postoji zavisnost između korišćenja kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i godina radnog staža anketiranih menadžera banke.





**Grafikon 25.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke?

**Izvor:** Obrada autora

U skladu sa načinom na koji Internet deluje na kanale distribucije pitali smo anketirane menadžere banke da li smatraju da će digitalni kanali prodaje zameniti filijale banke u digitalnoj budućnosti, gde 39,2% anketiranih menadžera odgovorilo da nema stav o zadatom pitanju, a 45,1% da će se to desiti.

Iz navedenog stava možemo da zaključimo da anketirani menadžeri banke smatraju da postoje dva segmenta klijenata, onih koji koriste internet bankarstvo i segment koji preferira odlazak u filijale banke. Oni očigledno nemaju iste želje i potrebe.

Sagledavanjem istraživanja prema polu 47,8% anketiranih menadžera muškog pola nije sigurno da li će se ugasiti filijale, dok 50% ženskog pola smatra da će se to desiti usred novih trendova i primene digitalizacije. Na osnovu celokupnog istraživanja može se zaključiti da će integrisani pristup komunikacije biti neophodan prema ciljnim grupama, u skladu sa njihovim potrebama, željama i stilovima života. Ovo upućuje na zaključak da će i tradicionalne i moderne strategije komunikacije biti u funkciji unapređenja informisanosti korisnika bankarskih usluga.

**Tabela 78.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale  
banke? – prema polu

	<b>Ukupno</b>	<b>Muški</b>	<b>Ženski</b>
<b>Da</b>	45,1	39,1	50,0
<b>Ne</b>	15,7	13,0	17,9
<b>Nisam siguran</b>	39,2	47,8	32,1
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 79.** Statistika unakrsne tabulacije  
Stav ispitanika o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj  
budućnosti zameniti filijale banke i pola ispitanika

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,309 <sup>a</sup>	2	,356
Likelihood Ratio	1,310	2	,275
Linear-by-Linear Association	1,039	1	,200
N of Valid Cases	51		
a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,61.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 79. ukazuju da ne postoji korelacija između stava anketiranih menadžera banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i njihovog pola odnosno ne postoji zavisnost između stava anketiranih menadžera banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i pola ispitanika.

**Tabela 80.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti  
zameniti filijale banke? – prema starosti

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>
<b>Da</b>	45,1	84,0	53,3	33,3	0,0
<b>Ne</b>	15,7	0,0	10,0	22,2	50,0
<b>Nisam siguran</b>	39,2	16,0	36,7	44,4	50,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

Prema starosnoj strukturi ispitanici od 31-40 godine smatraju da će digitalizacija uticati na zatvaranje filijala (53,3%), dok 51-60 godine nisu sigurni u navedenu konstataciju.

Većina fakultetski obrazovanih menadžera (54,5%) smatra da će Internet bankarstvo uticati na zatvaranje filijala, bez obzira što su u prethodnom delu istraživanja isticali da je lična prodaja u ekspozituri najbolja za informisanost klijenata.

**Tabela 81.** Statistika unakrsne tabulacije: Stav ispitanika o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i godine starosti ispitanika

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,309 <sup>a</sup>	2	,520
Likelihood Ratio	1,310	2	,519
Linear-by-Linear Association	1,039	1	,308
N of Valid Cases	51		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,61.

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 81. ukazuju da ne postoji korelacija između stave anketiranih menadžera banke o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i godinama starosti ispitanika, odnosno ne postoji zavisnost između stava anketiranih menadžera banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i godina starosti anketiranih menadžera banke.

**Tabela 82.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke? – prema stručnoj spremi

	Ukupno	Viša škola	Fakultet	Master, Magistar
<b>Da</b>	45,1	28,6	54,5	25,0
<b>Ne</b>	15,7	35,7	3,0	50,0
<b>Nisam siguran</b>	39,2	35,7	42,4	25,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati istraživanja prikazani u tabeli 82. pokazuju da polovina ispitanika smatra da će digitalizacija uticati na zatvaranje filijala banaka. Istraživanje je sprovedeno u centralnim beogradskim opštinama, što kao rezultat ima visok stepen korišćenja online komunikacija, ali će lična komunikacija biti neophodna sa ciljnim grupama, koje ne iskazuju visok stepen poverenja u online komunikaciju.

**Tabela 83.** Statistika unakrsne tabulacije:

Stav ispitanika o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i stručna sprema ispitanika.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,309 <sup>a</sup>	2	,520
Likelihood Ratio	1,310	2	,519
Linear-by-Linear Association	1,039	1	,308
N of Valid Cases	51		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,61.

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 83. ukazuju da ne postoji korelacija između stave anketiranih menadžera banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i stručne spreme ispitanika, odnosno ne postoji zavisnost između stava anketiranih menadžera banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i stručne spreme ispitanika.

**Tabela 84.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke? – prema godinama radnog staža

	Ukupno	do 10 godina	od 11 do 20 godina	od 21 do 30 godina	preko 30 godina
<b>Da</b>	45,1	84,0	45,2	46,7	33,3
<b>Ne</b>	15,7	16,0	12,9	13,3	33,3
<b>Nisam siguran</b>	39,2	0,0	41,9	40,0	33,3
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 85.** Statistika unakrsne tabulacije:

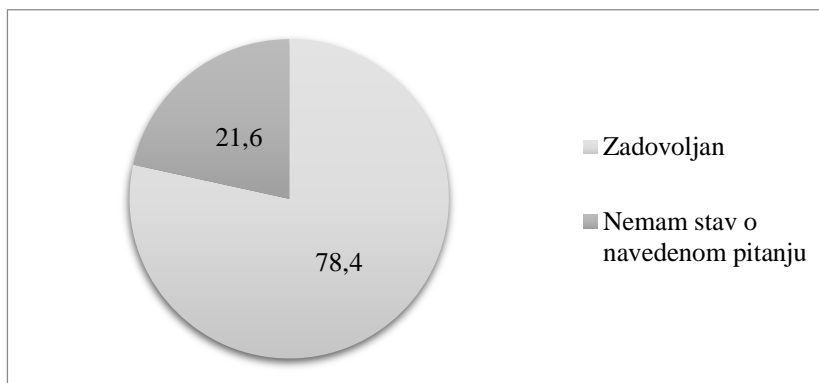
Stav ispitanika o zameni filijala banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i godine radnog staža ispitanika.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,148 <sup>a</sup>	4	,016
Likelihood Ratio	11,958	4	,018
Linear-by-Linear Association	,184	1	,668
N of Valid Cases	51		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,63.

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 85. ukazuju da ne postoji korelacija između stava anketiranih menadžera banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i godina radnog staža anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između stava anketiranih menadžera banke da će digitalni kanali prodaje u doglednoj budućnosti zameniti filijale banke i godina radnog staža ispitanika.



**Grafikon 26.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta?

**Izvor:** Obrada autora

Na osnovu rezultata predstavljenih grafikonom 26. možemo zaključiti da su anketirani menadžeri banke veoma zadovoljni kvalitetom web sajta njihove banke. U procentima čak 78,4% ispitanika smatra je zadovoljno, dok 21,6% anketiranih menadžera nema stav o navedenom pitanju. Zaključujemo da je sajt banke tako kreiran da se na njemu mogu pronaći sve neophodne informacije u vezi poslovne aktivnosti banke, i kao takav predstavlja jedan od dobrih načina komuniciranja. Prema starosnoj strukturi najzadovoljniji su anketirani menadžeri od 18-31 godinu života i starosne dobi od 51-60 godine života. Prema stručnoj spremi najzadovoljniji su magistri, zatim fakultetski obrazovani anketirani menadžeri i oni koji imaju dugogodišnje radno iskustvo. Rezultati ukazuju da će moderniji pristup komunikaciji sa korisnicima bankarskih usluga biti neophodan, kao i razvoj holističkog marketing pristupa, koji uključuje integrirani marketing, interni marketing, relacioni marketing i društveno odgovornu platformu poslovanja.

**Tabela 86.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija brzinom učitavanja stranicavaše banke i dostupnošću sajta? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Zadovoljan</b>	78,4	78,3	78,6
<b>Nemam stav o navedenom pitanju</b>	21,6	21,7	21,4
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 87.** Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvaliteta informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema polu

Pearson Chi-Square	5,220 <sup>a</sup>	3	,156
Likelihood Ratio	5,565	3	,135
Linear-by-Linear Association	1,927	1	,165
N of Valid Cases	51		
a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 87. ukazuju da ne postoji korelacija između zadovoljstva anketiranih menadžera banke kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica i dostupnošću sajta prema polu ispitanika, odnosno ne postoji zavisnost između zadovoljstva anketirani menadžeri banke o kvalitetu informacija, brzinom učitavanja stranica i dostupnošću sajta prema polu anketirani menadžeri banke.

**Tabela 88.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta? – prema starosti

	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60
<b>Zadovoljan</b>	78,4	89,0	86,7	61,1	88,0
<b>Nemam stav o navedenom pitanju</b>	21,6	11,0	13,3	38,9	12,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 89.** Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvaliteta informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema starosti ispitanika

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,285 <sup>a</sup>	6	,772
Likelihood Ratio	3,389	6	,759
Linear-by-Linear Association	,067	1	,796
N of Valid Cases	51		
a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 89. ukazuju da ne postoji korelacija između zadovoljstva anketiranih menadžera banke kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica i dostupnošću sajta prema starosti menadžera banke odnosno ne postoji zavisnost između zadovoljstva anketiranih menadžera banke o kvalitetu informacija, brzinom učitavanja stranica i dostupnošću sajta prema starosti ispitanika.

**Tabela 90.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta?  
- prema stručnoj spremi -

	<b>Ukupno</b>	<b>Viša škola</b>	<b>Fakultet</b>	<b>Master, Magistar</b>
<b>Zadovoljan</b>	78,4	64,3	81,8	92,0
<b>Nemam stav o navedenom pitanju</b>	21,6	35,7	18,2	8,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 91.** Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvaliteta informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema stručnoj spremi ispitanika

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,980 <sup>a</sup>	2	,225
Likelihood Ratio	3,640	2	,162
Linear-by-Linear Association	2,921	1	,087
N of Valid Cases	51		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 91. ukazuju da ne postoji korelacija između zadovoljstva anketiranih menadžera banke kvalitetom informacija, brzini učitavanja stranica i dostupnošću sajta prema stručnoj spremi ispitanika, odnosno ne postoji zavisnost između zadovoljstva anketiranih menadžera banke kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica i dostupnošću sajta prema stručnoj spremi ispitanika.

**Tabela 92.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta?  
– prema godinama radnog staža -

	<b>Ukupno</b>	<b>do 10 godina</b>	<b>11 do 20 godina</b>	<b>21 do 30 godina</b>	<b>preko 30 godina</b>
<b>Zadovoljan</b>	78,4	84,0	80,6	73,3	100,0
<b>Nemam stav o navedenom pitanju</b>	21,6	16,0	19,4	26,7	0,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

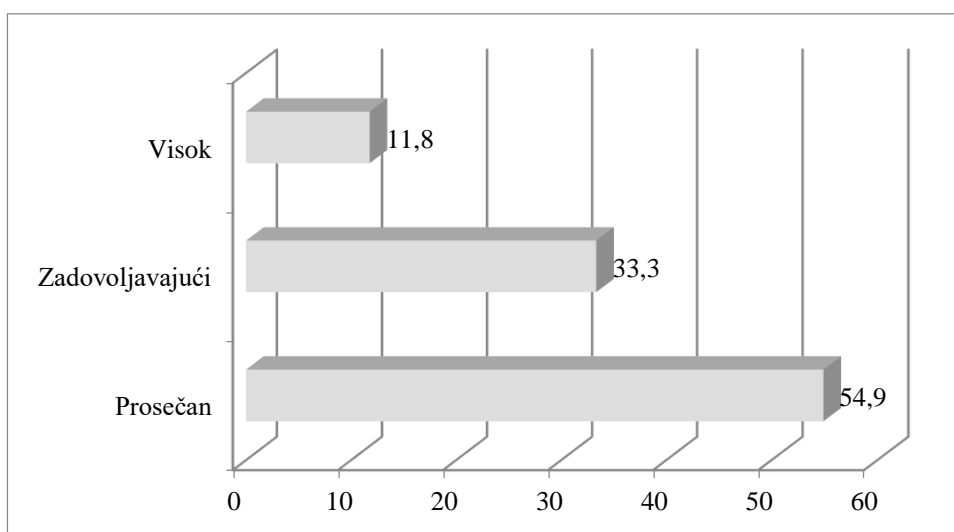
Izvor: Obrada autora

**Tabela 93.** Statistika unakrsne tabulacije o zadovoljstvu kvaliteta informacija, brzinom učitavanja stranica banke i dostupnošću sajta prema godinama radnog staža ispitanika

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,979		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,979		
Fisher's Exact Test				1,000	,621
Linear-by-Linear Association	,001	1	,979		

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 93. ukazuju da ne postoji korelacija između zadovoljstva anketiranih menadžera banke kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica i dostupnošću sajta prema godinama radnog staža menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između zadovoljstva anketiranih menadžera banke o kvalitetu informacija, brzinom učitavanja stranica i godina radnog staža ispitanika.



**Grafikon 27.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci.

**Izvor:** Obrada autora

Ukupno 54,9% ispitanika, menadžera banaka se složilo da implementacija digitalnih kanala prodaje u njihovoj banci je prosečna, dok 33,3% ispitanika smatra da je na zadovoljavajućem nivou.



**Tabela 94.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci.  
- prema polu -

	<b>Ukupno</b>	<b>Muški</b>	<b>Ženski</b>
<b>Prosečan</b>	54,9	52,2	57,1
<b>Zadovoljavajući</b>	33,3	39,1	28,6
<b>Visok</b>	11,8	8,7	14,3
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

Ispitanici starosne dobi od 41-50 godina života dominantno smatraju da je implementacija digitalnih kanala prodaje u njihovoj banci na prosečnom nivou. Mlađa populacija starosti od 18-30 godina smatra da je implementacija digitalnih kanala prodaje na zadovoljavajućem nivou (čak 94%).

**Tabela 95.** Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci. – prema polu

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,980 <sup>a</sup>	2	,225
Likelihood Ratio	3,640	2	,162
Linear-by-Linear Association	2,921	1	,087
N of Valid Cases	51		
a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 95. ukazuju da ne postoji korelacija između ocene nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci i pola anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između pola ispitanika i implementacije digitalnih kanala prodaje u banci.

**Tabela 96.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci.  
- prema starosti -

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>
<b>Prosečan</b>	54,9	0,0	53,3	66,7	0,0
<b>Zadovoljavajući</b>	33,3	94,0	40,0	16,7	50,0
<b>Visok</b>	11,8	6,0	6,7	16,7	50,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 97.** Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci. – prema starosti

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,815 <sup>a</sup>	2	,665
Likelihood Ratio	,821	2	,663
Linear-by-Linear Association	,001	1	,975
N of Valid Cases	51		
a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,71.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 97. ukazuju da ne postoji korelacija između ocene nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci i godina starosti anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između godina starosti ispitanika i implementacije digitalnih kanala prodaje u banci.

**Tabela 98.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci.  
- prema stručnoj spremi -

	Ukupno	Viša škola	Fakultet	Master, Magistar
<b>Prosečan</b>	54,9	50,0	57,6	50,0
<b>Zadovoljavajući</b>	33,3	35,7	33,3	25,0
<b>Visok</b>	11,8	14,3	9,1	25,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

Na osnovu rezultata predstavljenih u tabeli 98. možemo zaključiti da anketirani menadžeri sa završenim fakultetom smatraju da je implementacija digitalizacije u njihovoj banci prosečna.

**Tabela 99.** Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci. – prema završenoj stručnoj spremi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,148 <sup>a</sup>	6	,165
Likelihood Ratio	9,669	6	,139
Linear-by-Linear Association	,471	1	,492
N of Valid Cases	51		
a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 99. ukazuju da ne postoji korelacija između ocene nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci i prema završenoj stručnoj spremi anketirani menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između završene stručne spreme ispitanika i implementacije digitalnih kanala prodaje u banci.

**Tabela 100.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
 Ocenite nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci.  
 - prema godinama radnog staža -

	<b>Ukupno</b>	<b>do 10 godina</b>	<b>11 do 20 godina</b>	<b>21 do 30 godina</b>	<b>preko 30 godina</b>
<b>Prosečan</b>	54,9	91,0	48,4	73,3	0,0
<b>Zadovoljavajući</b>	33,3	9,0	45,2	6,7	66,7
<b>Visok</b>	11,8	0,0	6,5	20,0	33,3
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

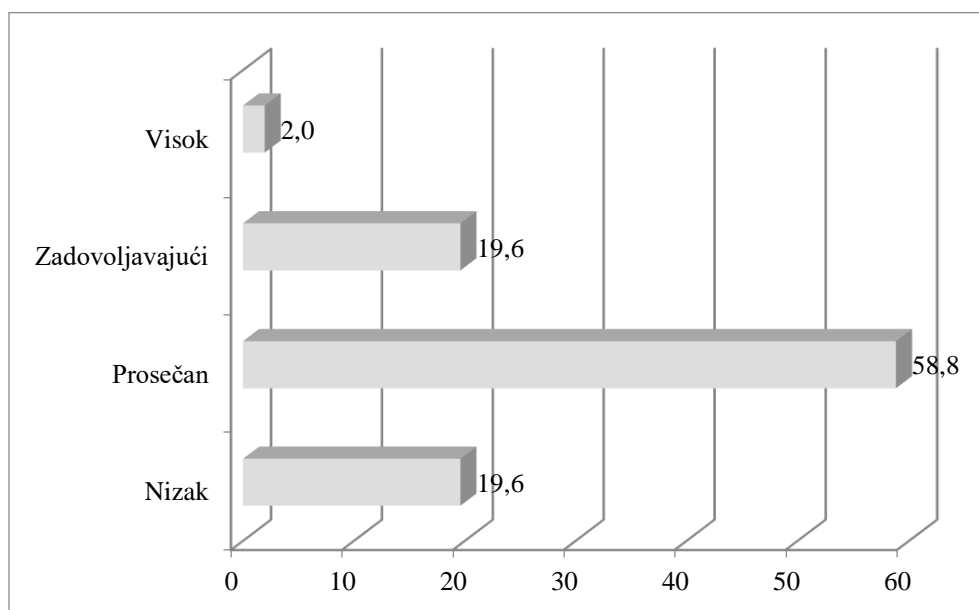
**Tabela 101.** Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci. – prema godinama radnog staža

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,101 <sup>a</sup>	4	,894
Likelihood Ratio	,975	4	,914
Linear-by-Linear Association	,013	1	,911
N of Valid Cases	51		
a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 101. ukazuju da ne postoji korelacija između ocene nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci i prema godinama radnog staža anketirani menadžeri banke, odnosno ne postoji zavisnost između godina radnog staža ispitanika i nivoa implementacije digitalnih kanala prodaje u banci.

Na osnovu rezultata istraživanja predstavljenog grafikonom 28. možemo zaključiti da su anketirani menadžeri banaka u Srbiji stava da je da ulaganje u usavršavanje zaposlenih, vezanih za digitalne kanale prodaje, na prosečnom nivou, te da očigledno ima dosta prostora za unapređenje ovog segmenta znanja zaposlenih.



**Grafikon 28.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje.

Izvor: Obrada autora

**Tabela 102.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
Nizak	19,6	17,4	21,4
Prosečan	58,8	65,2	53,6
Zadovoljavajući	19,6	17,4	21,4
Visok	2,0	0,0	3,6
Ukupno	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 103.** Statistika unakrsne tabulacije o nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje - prema polu ispitanika -

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,754 <sup>a</sup>	6	,047
Likelihood Ratio	15,898	6	,014
Linear-by-Linear Association	1,638	1	,201
N of Valid Cases	51		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 103. ukazuju da postoji korelacija između nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje i pola anketirani menadžeri banke, odnosno ne postoji zavisnost između pola ispitanika i nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje.

**Tabela 104.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih a digitalne kanale prodaje. – prema starosti

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>
<b>Nizak</b>	19,6	0,0	23,3	16,7	0,0
<b>Prosečan</b>	58,8	93,0	56,7	61,1	50,0
<b>Zadovoljavajući</b>	19,6	2,0	20,0	16,7	50,0
<b>Visok</b>	2,0	5,0	0,0	5,6	0,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 105.** Statistika unakrsne tabulacije o nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje – prema starosti ispitanika.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,323 <sup>a</sup>	3	,724
Likelihood Ratio	1,701	3	,637
Linear-by-Linear Association	,135	1	,714
N of Valid Cases	51		
a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 105. ukazuju da ne postoji korelacija između nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje i starosnog doba anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između starosne dobi ispitanika i nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje.

**Tabela 106.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. - prema stručnoj spremi -

	<b>Ukupno</b>	<b>Viša škola</b>	<b>Fakultet</b>	<b>Master, Magistar</b>
<b>Nizak</b>	19,6	21,4	15,2	50,0
<b>Prosečan</b>	58,8	64,3	60,6	25,0
<b>Zadovoljavajući</b>	19,6	14,3	24,2	0,0
<b>Visok</b>	2,0	0	0	25,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 107.** Statistika unakrsne tabulacije o nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. - prema stručnoj spremi ispitanika -

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,288 <sup>a</sup>	9	,891
Likelihood Ratio	4,983	9	,836
Linear-by-Linear Association	1,149	1	,284
N of Valid Cases	51		

a. 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 107. ukazuju da ne postoji korelacija između nivoa ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje i stručne spreme anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između stručne spreme ispitanika i nivoa ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje.

**Tabela 108.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Ocenite nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje. - prema godinama radnog staža –

	<b>Ukupno</b>	<b>do 10 godina</b>	<b>11 do 20 godina</b>	<b>21 do 30 godina</b>	<b>preko 30 godina</b>
<b>Nizak</b>	19,6	50,0	22,6	13,3	0,0
<b>Prosečan</b>	58,8	50,0	54,8	66,7	66,7
<b>Zadovoljavajući</b>	19,6	0,0	19,4	20,0	33,3
<b>Visok</b>	2,0	0,0	3,2	0,0	0,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

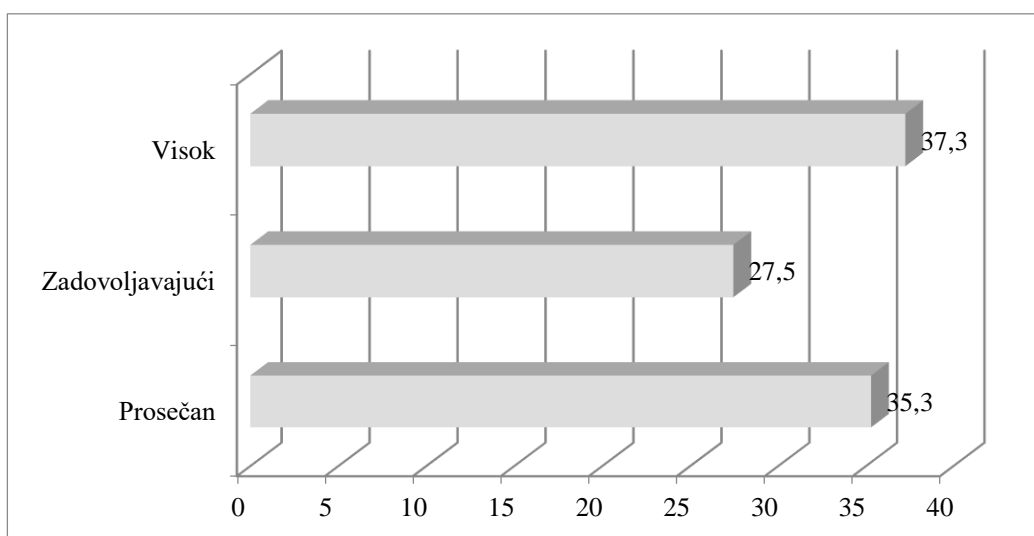
Izvor: Obrada autora

**Tabela 109.** Statistika unakrsne tabulacije o nivou ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje - prema godinama radnog staža ispitanika –

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,207 <sup>a</sup>	6	,013
Likelihood Ratio	9,999	6	,125
Linear-by-Linear Association	,253	1	,615
N of Valid Cases	51		
a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani tabelom 109. ukazuju da ne postoji korelacija između nivoa ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje i godinama radnog staža anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između godina radnog staža ispitanika i nivoa ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje.



**Grafikon 29.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija.

**Izvor:** Obrada autora

Realno je očekivati da će jačati konkurencija između samih banaka kada je u pitanju primena digitalnih kanala prodaje. Sprovedenim istraživanjem o oceni konkurentnosti banaka na tržištu Srbije polovina anketiranih menadžera banke je odgovorila da je njihova banka po pitanju digitalizacija je na visokom nivou razvoja, dok je polovina ispitanika stava da je digitalizacija u njihovoj banci na prosečnom nivou. Nivo konkurentnosti je

analiziran prema polu, starosnoj strukturi, stručnoj spremi i prema godinama radnog staža anketiranih menadžera banke.

**Tabela 110.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija. – prema polu ispitanika -

	<b>Ukupno</b>	<b>Muški</b>	<b>Ženski</b>
<b>Prosečan</b>	35,3	39,1	32,1
<b>Zadovoljavajući</b>	27,5	26,1	28,6
<b>Visok</b>	37,3	34,8	39,3
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

U tabeli 110. prikazana je ocena nivoa konkurentnosti banaka na tržištu od strane anketiranih menadžera banke. Najveći deo ispitanika muškog pola (39,1%) smatra da je nivo konkurentnosti njihove banke na tržištu Srbije prosečan. Ispitanice ženskog pola u najvećem broju (39,3%) smatraju da je nivo konkurentnost njihove banke na tržištu Srbije na visokom nivou u oblasti digitalizacije.

**Tabela 111.** Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija - prema polu ispitanika -

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,597 <sup>a</sup>	9	,936
Likelihood Ratio	4,620	9	,866
Linear-by-Linear Association	1,010	1	,315
N of Valid Cases	51		
a. 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.			

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati istraživanja u prikazanoj tabeli 111. ukazuju da ne postoji korelacija između nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija i pola anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između godina pola ispitanika i digitalizacije kod banaka kada je u pitanju konkurentnost na tržištu Srbije.

Prema starosnoj strukturi ispitanici od 18-30 godina života u dominantnom broju (85%) smatraju da je nivo konkurentnosti njihove banke na zadovoljavajućem nivou. Anketirani menadžeri starosne dobi od 51-60 godine života su podeljeni u stavu konkurentnosti njihovih banaka, jer je polovina stava da je konkurentnost njihovih banaka po pitanju digitalizacije poslovanja visoka, dok je druga polovina ispitanika ove starosne kategorije stava da je konkurentnost banaka zadovoljavajuća.



**Tabela 112.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija. – prema starosti

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>
<b>Prosečan</b>	35,3	15,0	33,3	44,4	0,0
<b>Zadovoljavajući</b>	27,5	85,0	26,7	22,2	50,0
<b>Visok</b>	37,3	0,0	40,0	33,3	50,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

**Tabela 113.** Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija - prema godinama starosti ispitanika -

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,272 <sup>a</sup>	2	,873
Likelihood Ratio	,271	2	,873
Linear-by-Linear Association	,225	1	,635
N of Valid Cases	51		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,31.

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 113. ukazuju da ne postoji korelacija između nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija i godina starosti anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između godina starosti ispitanika i digitalizacije kod banaka kada je u pitanju konkurentnost na tržištu Srbije.

**Tabela 114.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija. – prema stručnoj spremi

	<b>Ukupno</b>	<b>Viša škola</b>	<b>Fakultet</b>	<b>Master (magistar)</b>
<b>Prosečan</b>	35,3	42,9	30,3	50,0
<b>Zadovoljavajući</b>	27,5	14,3	33,3	25,0
<b>Visok</b>	37,3	42,9	36,4	25,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Obrada autora

Rezultati istraživanja o nivou konkurentnosti banaka u segmentu digitalizacije pokazuju podeljenost ispitanika, odnosno stav ispitanih menadžera u vezi konkurentnosti banaka podeljen je između tri ponuđena odgovora (visok, zadovoljavajući i prosečan) i niti jedan odgovor ne predstavlja dominantan stav ispitanika (37,3%; 27,5%; 35,3% respektivno).

**Tabela 115.** Statistika unakrsne tabulacije o oceni nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija prema stručnoj spremi ispitanik

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,300 <sup>a</sup>	4	,681
Likelihood Ratio	2,448	4	,654
Linear-by-Linear Association	,054	1	,815
N of Valid Cases	51		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,10.

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 115. ukazuju da ne postoji korelacija između stave o nivou konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija i stručne spreme anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između stručne spreme ispitanika i stava o konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija.

**Tabela 116.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Ocenite nivo konkurentnosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija.– prema godinama radnog staža

	Ukupno	do 10 godina	11 do 20 godina	21 do 30 godina	preko 30 godina
<b>Prosečan</b>	35,3	50,0	29,0	53,3	0,0
<b>Zadovoljavajući</b>	27,5	0,0	25,8	26,7	66,7
<b>Visok</b>	37,3	50,0	45,2	20,0	33,3
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja pokazuju da anketirani menadžeri banke sa radnim stažom od 21-30 godine života smatraju da je nivo konkurentnosti prosečan, menadžeri sa stažom od preko 30 godina smatraju digitalnu konkurentnost zadovoljavajućom, dok ispitanici do 10 godina radnog staža smatraju konkurentnost svoje banke visokom.

**Tabela 117.** Statistika unakrsne tabulacije:

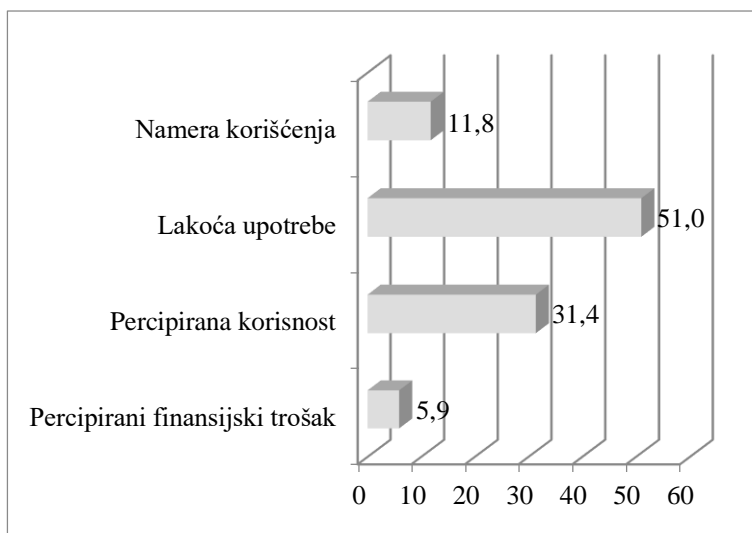
o oceni nivoa konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija - prema godinama radnog staža ispitanika

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,991 <sup>a</sup>	6	,322
Likelihood Ratio	8,138	6	,228
Linear-by-Linear Association	,702	1	,402
N of Valid Cases	51		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 117. ukazuju da ne postoji korelacija između stava o nivou konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija i godina radnog staža anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između godina radnog staža ispitanika i stava o nivou konkurentnosti banaka na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija.



**Grafikon 30.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije?

Izvor: Obrada autora

Ispitanici su naveli nekoliko razloga zbog kojih smatraju da je mobilno bankarstvo najbitnije od kojih prioritet ima lakoća upotrebe 51%, dok troškovi učestvuju samo sa 5,9%. Takođe, lakoću upotrebe mobilnog bankarstva preferiraju kako korisnici muškog pola (52,2%), tako i ispitanice ženskog pola (50%).

**Tabela 118.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije? – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Percipirani finansijski trošak</b>	5,9	0,0	10,7
<b>Percipirana korisnost</b>	31,4	34,8	28,6
<b>Lakoća upotrebe</b>	51,0	52,2	50,0
<b>Namera korišćenja</b>	11,8	13,0	10,7
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

**Tabela 119.** Statistika unakrsne turbulencije: Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva najbitnije po menadžerima banke?- prema polu

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,690 <sup>a</sup>	3	,442
Likelihood Ratio	3,822	3	,281
Linear-by-Linear Association	,671	1	,413
N of Valid Cases	51		
a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,35.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 119. ukazuju da ne postoji korelacija između koristi koje pruža mobilno bankarstvo i polu anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između pola ispitanika i korišćenja mobilnog bankarstva.

**Tabela 120.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije?  
– prema starosti

	Ukupno	18-30	31-40	41-50	51-60
<b>Percipirani finansijski trošak</b>	5,9	0,0	3,3	11,1	0,0
<b>Percipirana korisnost</b>	31,4	87,0	33,3	27,8	15,0
<b>Lakoća upotrebe</b>	51,0	13,0	50,0	50,0	85,0
<b>Namera korišćenja</b>	11,8	0,0	13,3	11,1	0,0
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

Ispitanici starosne dobi od 51-60 godina života smatraju da je lakoća upotrebe mobilnog bankarstva najbitnija da bi ga klijenti koristili i taj stav je potvrdilo 85% anketiranih menadžera banke ove starosne dobi.

**Tabela 121.** Statistika unakrsne turbulencije:  
Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva najbitnije po menadžerima banke?  
- prema starosnom dobu

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,468 <sup>a</sup>	9	,792
Likelihood Ratio	6,258	9	,714
Linear-by-Linear Association	,033	1	,857
N of Valid Cases	51		
a. 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 121. ukazuju da ne postoji korelacija između koristi koje pruža mobilno bankarstvo i starosnom dobu anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između starosne dobi ispitanika i korišćenja mobilnog bankarstva.

**Tabela 122.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije?  
– prema stručnoj spremi

	Ukupno	Viša škola	Fakultet	Master, Magistar
Percipirani finansijski trošak	5,9	0,0	9,1	0,0
Percipirana korisnost	31,4	50,0	21,2	50,0
Lakoća upotrebe	51,0	42,9	54,5	50,0
Namera korišćenja	11,8	7,1	15,2	0,0
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Obrada autora

**Tabela 123.** Statistika unakrsne turbulencije:  
Zbog čega je korišćenja mobilnog bankarstva najbitnije po menadžerima banke?  
- prema nivou obrazovanja ispitanika

	Value	df	Asymptotic Significance(2-sided)
Pearson Chi-Square	6,024 <sup>a</sup>	6	,421
Likelihood Ratio	7,327	6	,292
Linear-by-Linear Association	,080	1	,777
N of Valid Cases	51		
a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 123. ukazuju da ne postoji korelacija između koristi koje pruža mobilno bankarstvo i nivoa obrazovanja anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između stepena obrazovanja ispitanika i korišćenja mobilnog bankarstva.

**Tabela 124.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):  
Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva po Vama najbitnije?  
– prema godinama radnog staža

	Ukupno	do 10 godina	11 do 20 godina	21 do 30 godina	preko 30 godina
Percipirani finansijski trošak	5,9	0,0	3,2	13,3	0,0
Percipirana korisnost	31,4	50,0	32,3	26,7	33,3
Lakoća upotrebe	51,0	50,0	58,1	33,3	66,7
Namera korišćenja	11,8	0,0	6,5	26,7	0,0
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

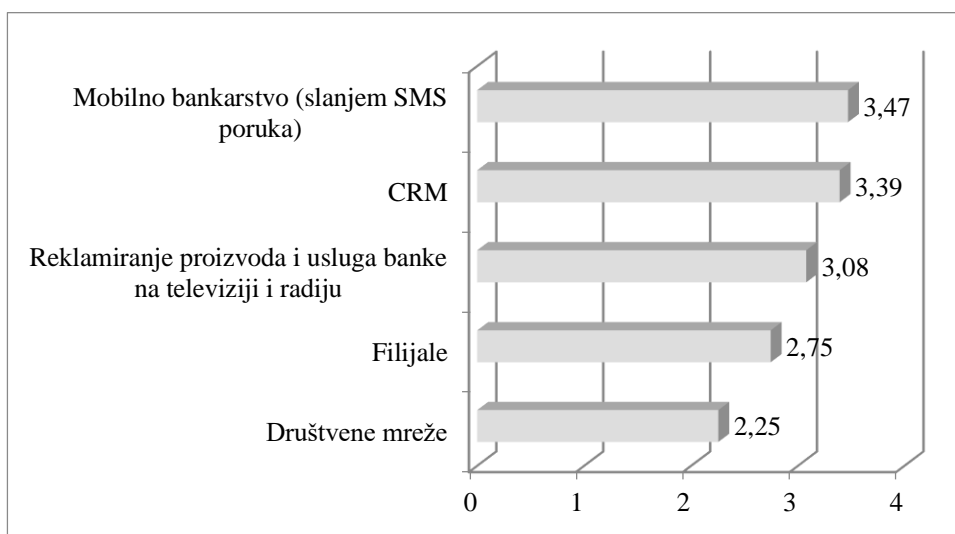
Izvor: Obrada autora

**Tabela 125.** Statistika unakrsne turbulencije: Zbog čega je korišćenja mobilnog bankarstva najbitnije po menadžerima banke?  
- prema godinama radnog staža

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,950 <sup>a</sup>	9	,539
Likelihood Ratio	7,995	9	,535
Linear-by-Linear Association	,073	1	,788
N of Valid Cases	51		
a. 13 cells (81,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.			

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani u tabeli 125. ukazuju da ne postoji korelacija između koristi koje pruža mobilno bankarstvo i godina radnog staža anketiranih menadžera banke, odnosno ne postoji zavisnost između godina radnog staža ispitanika i korišćenja mobilnog bankarstva.



**Grafikon 31.** Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata

Izvor: Obrada autora

Rezultati prikazani grafikonom 31. pokazuju da je vrlo ujednačen stav ispitanika vezan za rangiranje bitnosti kanala prodaje kada je u pitanju njihov uticaj na povećanje broja klijenata. Naime, ispitanici su relativno sličnim ocenama ocenili ponuđene kanale prodaje, te je najbolje rangirano mobilno bankarstvo slanjem SMS poruka (ocena 3,47), dok su najslabije ocenjene društvene mreže kao kanal prodaje (ocena 2,25).

**Tabela 126.** Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata – prema polu

	Ukupno	Muški	Ženski
<b>Mobilno bankarstvo (slanjem SMS poruka)</b>	3,47	3,39	3,54
<b>CRM</b>	3,39	3,52	3,29
<b>Reklamiranje proizvoda i usluga banke na televiziji i radiju</b>	3,08	3,00	3,14
<b>Filijale</b>	2,75	2,61	2,86
<b>Društvene mreže</b>	2,25	2,35	2,18

Izvor: Obrada autora

Rezultati predstavljeni tabelom 126. ukazuju da nema značajnije razlike u ocenjivanju kanala prodaje prema polu.

**Tabela 127.** Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata - prema starosti –

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>
<b>Mobilno bankarstvo (slanjem SMS poruka)</b>	3,47	3,00	3,33	3,78	3,00
<b>CRM</b>	3,39	2,00	3,27	3,50	3,00
<b>Društvene mreže</b>	2,25	4,00	2,37	1,89	3,00
<b>Filijale</b>	2,75	1,00	2,73	2,89	2,50
<b>Reklamiranje proizvoda i usluga banke na televiziji i radiju</b>	3,08	3,50	3,20	2,94	1,50

**Izvor:** Obrada autora

Društvene mreže kao kanale prodaje najviše preferiraju ispitanici (menadžeri banaka) starosti 18-30 godina, dok su ispitanici starosti od 41-50 godine starosti u prvi plan izdvojili mobilno bankarstvo slanjem SMS poruka, kao najbitniji kanal prodaje.

**Tabela 128.** Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata – prema stručnoj spremi

	<b>Ukupno</b>	<b>Viša škola</b>	<b>Fakultet</b>	<b>Master, Magistar</b>
<b>Mobilno bankarstvo (slanjem SMS poruka)</b>	3,47	3,50	3,52	3,00
<b>CRM</b>	3,39	3,21	3,58	2,50
<b>Društvene mreže</b>	2,25	1,86	2,39	2,50
<b>Filijale</b>	2,75	3,00	2,55	3,50
<b>Reklamiranje proizvoda i usluga banke na televiziji i radiju</b>	3,08	3,43	2,88	3,50

**Izvor:** Obrada autora

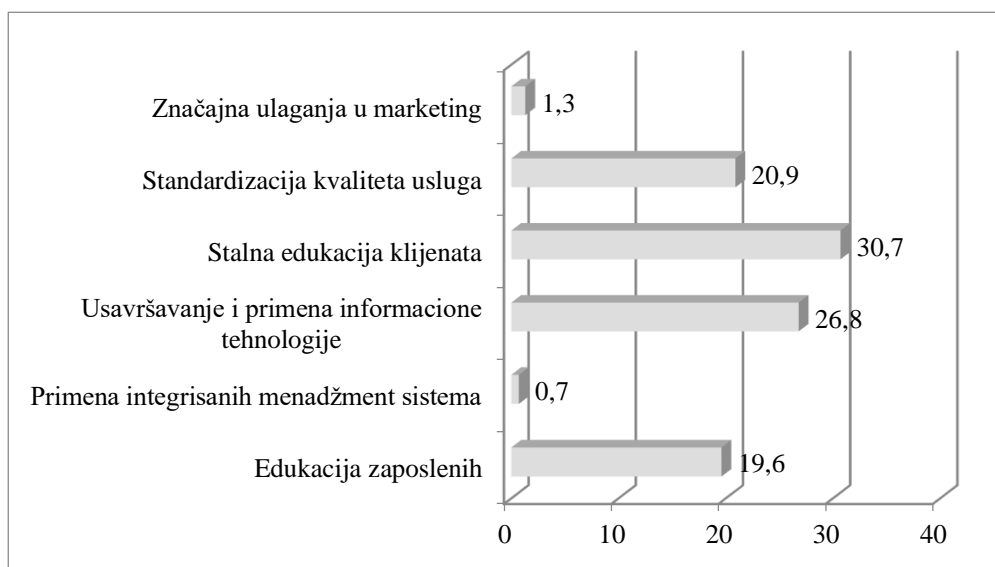
Rezultati istraživanja u tabeli 128. pokazuju da anketirani klijenti sa završenim fakultetom smatraju da je najbitniji kanal prodaje CRM kampanja; anketirani klijenti koji imaju završene master studije ili magistraturu smatraju da su najbitniji kanali prodaje filijale banaka i reklamiranje putem TV odnosno radija; dok anketirani klijenti sa višom školom za najbitnije kanale prodaje koji će povećati broj klijenata smatraju mobilno bankarstvo slanjem SMS poruka.



**Tabela 129.** Prosečna ocena ispitanika na pitanje: Poređajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog po Vama koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata - prema godinama radnog staža –

	Ukupno	do 10 godina	11 do 20 godina	21 do 30 godina	preko 30 godina
Mobilno bankarstvo (slanjem SMS poruka)	3,47	4,50	3,13	4,13	3,00
CRM	3,39	2,50	3,45	3,27	3,00
Društvene mreže	2,25	2,50	2,23	2,07	2,33
Filijale	2,75	1,00	2,90	2,80	3,50
Reklamiranje proizvoda i usluga banke na televiziji i radiju	3,08	4,50	3,19	2,73	3,67

Izvor: Obrada autora



**Grafikon 32.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora)

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja prikazani na grafikonu 32. ukazuju na sledeće stavove ispitanih menadžera banaka u Srbiji:

- najznačajniji faktor za unapređenje digitalnih kanala prodaje u bankama je edukacija klijenata (30,7%)
- nakon edukacije sledeći bitan faktor je usavršavanje i implementacija savremenih tehnologija (26,8%)
- standardizacija kvaliteta usluga u bankarstvu je glavi faktor unapređenja digitalnih kanala prodaje za 20,9% ispitanih menadžera

Anketirani menadžeri ženskog pola, koji u ukupnom uzorku čine 53,3%, smatraju da su najznačajniji faktori stalna edukacija klijenata, dok su ispitanici muškog pola stava da je usavršavanje i implementacija novih tehnologija najbitniji faktor za unapređenje poslovanja.

**Tabela 130.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora) – prema polu

	<b>Muški</b>	<b>Ženski</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Edukacija zaposlenih</b>	20,7	23,7	22,6
<b>Primena integrisanih menadžment sistema</b>	10,5	5,5	8,7
<b>Usavršavanje i primena informacione tehnologije</b>	36,9	16,1	26,8
<b>Stalna edukacija klijenata</b>	22,6	37,4	30,7
<b>Standardizacija kvaliteta usluga</b>	20,0	22,0	20,9
<b>Značajna ulaganja u marketing</b>	18,0	23,0	21,3

Izvor: Obrada autora

**Tabela 131.** Distribucija odgovora na pitanje (u %): Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora) – prema starosti

	<b>Ukupno</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>
<b>Edukacija zaposlenih</b>	22,6	13,3	36,7	33,3	16,7
<b>Primena integrisanih menadžment sistema</b>	8,7	3,0	12,3	7,0	3,2
<b>Usavršavanje i primena informacione tehnologije</b>	26,8	14,0	53,4	31,7	14,9
<b>Stalna edukacija klijenata</b>	30,7	22,1	63,8	34,0	25,0
<b>Standardizacija kvaliteta usluga</b>	20,9	3,1	62,5	31,3	3,1
<b>Značajna ulaganja u marketing</b>	21,3	20,0	25,0	30,0	20,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja prikazani u tabeli 131. ukazuju na sledeće:

- anketirani menadžeri banaka u Srbiji starosne dobi od 31-40 godine smatraju da su najznačajniji faktori za unapređenje digitalnih kanala prodaje u bankama edukacija klijenata (63,8%) i standardizacija kvaliteta usluga (62,5%).

- nakon edukacije klijenata sledeći bitan faktor kod anketiranih menadžera starosne dobi od 51-60 godine je ulaganje u marketing (20,0%).
- standardizacija kvaliteta usluga u bankarstvu je glavi faktor unapređenja digitalnih kanala prodaje za 20,9% ispitanih menadžera.
- anketirani menadžeri starosne strukture od 51-60 godine života smatra da akcenat treba staviti na stalnu edukaciju klijenata (25%) i ulaganja u marketing (20,0%).
- Anketirani klijenti mlađe starosne dobi smatraju da je najznačajniji faktor, pored edukacije klijenata i usavršavanje i primena novih informacionih sistema za unapređenje digitalnih kanala prodaje u bankama u Srbiji.

Kada je u pitanju stepen stručne spreme ispitanika, rezultati istraživanja vezani za faktore unapređenja poslovanja banaka prikazani tabelom 132. ukazuju na sledeće:

- anketirani menadžeri banaka u Srbiji sa završenim fakultetom smatraju da je akcenat treba staviti na edukaciju klijenata (50,4%) i na primenu informacione tehnologije (38,3%).
- ispitanici sa završenom višom školom smatraju da akcenat, pored edukacije klijenata i primene informacionih tehnologija, treba staviti i standardizaciju kvaliteta usluga,
- ispitanici sa završenim master/magistarskim studijama su stava da je usavršavanje i implementacija informacionih tehnologija ključni faktor unapređenja u bankama.

**Tabela 132.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora) – prema stepenu stručne spreme

	<b>Viša škola</b>	<b>Fakultet</b>	<b>Master, Magistar</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Edukacija zaposlenih</b>	20,0	25,0	10,0	22,6
<b>Primena integrisanih menadžment sistema</b>	8,4	11,0	10,60	8,7
<b>Usavršavanje i primena informacione tehnologije</b>	24,4	38,3	17,3	26,8
<b>Stalna edukacija klijenata</b>	31,3	50,4	8,3	30,7
<b>Standardizacija kvaliteta usluga</b>	24,4	29,4	6,3	20,9
<b>Značajna ulaganja u marketing</b>	22,0	23,0	12,0	21,3

**Izvor:** Obrada autora

Stavovi ispitanika (Tabela 133), koji su kategorizovani prema godinama radnog staža, vezani za faktore koji u najznačajnijoj meri utiču na unapređenje poslovanja banka, ukazuju na sledeće:

- Anketirani menadžeri sa preko 30 godina staža smatraju da je ulaganje u marketing glavni faktor za razvoj unapređenja prodaje u digitalnim uslugama.
- Anketirani menadžeri sa radnim stažom do 10 godina smatraju da je usavršavanje i primena novih informacionih tehnologija ključni faktor za unapređenje poslovanja banaka.
- Anketirani menadžeri banaka u Srbiji sa 11-20 godine radnog staža u fokus poslovnog uspeha banaka stavljaju stalnu edukaciju klijenata i standardizaciju kvaliteta usluga, pa tek onda primenu informacionih tehnologija.
- Anketirani menadžeri banaka u Srbiji sa 21-30 godina radnog staža su sličnog opredeljenja, te su im ključni faktori uspešnog poslovanja banaka: primena informacionih tehnologija, stalna edukacija zaposlenih i standardizacija kvaliteta bankarskih usluga.

**Tabela 133.** Distribucija odgovora na pitanje (u %):

Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora) – prema godinama radnog staža

	do 10 godina	11 do 20 godina	21 do 30 godina	preko 30 godina	Ukupno
<b>Edukacija zaposlenih</b>	3,3	50,0	36,7	10,0	22,6
<b>Primena integrisanih menadžment sistema</b>	5,10	13,5	8,3	7,1	8,7
<b>Usavršavanje i primena informacione tehnologije</b>	26,4	33,4	29,3	14,9	26,8
<b>Stalna edukacija klijenata</b>	14,3	56,0	27,7	12,1	30,7
<b>Standardizacija kvaliteta usluga</b>	16,3	45,6	21,9	16,3	20,9
<b>Značajna ulaganja u marketing</b>	10,0	15,0	22,0	28,0	21,3

Izvor: Obrada autora

Shodno rezultatima istraživanja stavova menadžera banaka, stalna edukacija kako klijenata, tako i zaposlenih u bankama, uz implementaciju informacionih tehnologija u segmentu kanala prodaje biće u poslovnom fokusu banaka u Srbiji usred digitalizacije bankarskih usluga.

## VIDEO

### ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja ove doktorske disertacije bio je istraživanje uticaja implementacije kanala prodaje na unapređenju poslovnih performansi banke, odnosno na poboljšanje tržišne pozicije banke gde su posmatrane sve vrste kanala prodaje i njihov doprinos povećanju broja klijenata u banci.

Rezultati anketnog istraživanja prikazani u četvrtom i petom delu, dokazuju da digitalna transformacija u finansijskom sektoru utiče na povećanje efikasnosti banke, snižava troškove tekućeg poslovanja i ujedno povećava nivo prodaje bankarskih proizvoda i usluga na tržištu Srbije.

#### **6.1. Rezultati istraživanja stavova klijenata banaka**

Najznačajniji rezultati istraživanja stavova klijenata banaka o digitalizaciji u bankarstvu su:

- ◆ Anketirani klijenti banaka najviše koriste društvenu mrežu Facebook 70%. Od toga su 65,6% ispitanici muškog pola.
- ◆ Anketirani klijenti koji najviše koriste Facebook profil su starosne dobi od 31-41 godina.
- ◆ Twitter profil koriste 28,7% ispitanika, od toga su 64% ispitanici muškog pola, dok 36% su anketirani klijenti finansijske organizacije ženskog pola.
- ◆ Anketirani klijenti banaka koji najviše koriste Twitter profil su ispitanici starosne dobi 31-40 godine.
- ◆ LinkedIn društvenu mrežu koristi 17,2% anketiranih klijenata banaka. Od ukupnog broja ispitanika 60% predstavljaju anketirani klijenti muškog pola koji koriste LinkedIn mrežu, dok 40% predstavljaju anketirani klijenti ženskog pola.
- ◆ LinkedIn društvenu mrežu koriste najčešće klijenti banaka starosne dobi od 51-60 godine.
- ◆ Instagram društvenu mrežu koristi 31% ispitanih klijenata banaka, i to 63% su ispitanici muškog pola.
- ◆ Instagram profil najčešće koriste klijenti od 41-50 godine života.
- ◆ YouTube društvenu mrežu koristi 19,5% anketiranih klijenata. Od tog broja su 47% anketirani klijenti muškog pola, dok je ženski pol zastupljen u većem procentu od 53%.

- ◆ Klijenti banaka koji najčešće koriste YouTube kanal su starosnog doba od 51-60 godine života.
- ◆ Anketirani klijenti banke starosne dobi od 31-40 godine života koriste društvene mreže više puta dnevno.
- ◆ Klijenti banke starije generacije, između 61-70 godine, života oslanjaju se više na tradicionalne kanale prodaje.
- ◆ Kanal prodaje preko koga klijenti banke dobijaju najviše informacija je mobilno odnosno elektronsko bankarstvo, od toga su 53,4% anketirani klijenti muškog pola, dok su 42,9% anketirani klijenti ženskog pola.
- ◆ Drugi po značaju kanal prodaje za klijente banke muškog pola je informisanje lično u ekspozituri banke (27,6%), dok je za ispitanice ženskog pola najbolja informisanost putem mobilnog bankarstva.
- ◆ Ispitanici starosne dobi 31-40 godina smatraju da su najbolje informisani putem mobilnog telefona, dok ispitanici starosne dobi 41-50 preferiraju dobijanje svih neophodnih informacija o bankarskim uslugama dolaskom u ekspozituru banke.
- ◆ Elektronsko plaćanje klijenti najviše koriste (59,3%) radi plaćanja računa. Oba pola ujednačeno koriste sve vidove plaćanja računa.
- ◆ Mlađi anketirani klijenti starosne dobi između 18-30 godina vrše skoro isključivo plaćanje računa putem mobilnog bankarstva.
- ◆ Prema rezultatima istraživanja, elektronsko bankarstvo se najmanje koristi za prenos sa jednog računa na drugi ili apliciranja za kredit. Naime, ispitanici muškog pola zainteresovani su za apliciranje za kredit preko mobilnog telefona, dok ispitanice ženskog pola preferiraju kupovinu putem interneta.
- ◆ Mlađe generacije (18-30 godina života) anketiranih klijenata više koriste internet bankarstvo za kupovinu preko internet, kao i za plaćanje računa, dok nešto starije generacije najčešće koriste internet za plaćanje računa.
- ◆ Anketirani klijenti žele da putem digitalnih kanala budu informisani od strane banaka, dok je kod anketiranih klijenata najmanja popularna pošta kao izvor informisanja. Muški pol najviše preferira (46,6%) informacije dobijene putem mobilnog telefona, dok ispitanice ženskog pola preferiraju informacije dobijene putem e-maila (67,9%).
- ◆ Dominantan broj anketiranih klijenata (83,7%) je zadovoljan web sajtom banke i njegovom dostupnošću.
- ◆ Značajna većina anketiranih klijenata (84,9%) koristi neku formu internet bankarstva. Posebno ga preferiraju mlađe generacije klijenata.
- ◆ Najznačajniji razlog upotrebe internet bankarstva je jednostavnost njegove upotrebe.

- ◆ Komunikaciju anketiranih klijenata preko namenski kreirane mobilne aplikacije sa agentima banke koristi mali broj klijenata banke. Ovaj vid komunikacije preferiraju anketirani klijenti mlađeg starosnog doba.
- ◆ Rezultati istraživanja su pokazali i otpor klijenata prema mobilnom bankarstvu, kada je u pitanju uzimanje kredita bilo koje vrste, Naime, 89% anketiranih klijenata nije ni pokušalo da aplicira za kredit preko mobilne aplikacije, bez obzira kog su pola i starosnog doba.
- ◆ Rezultati istraživanja su pokazali da postoje tri grupe klijenata. Postoje klijenti banaka koji bankarske uslugama obavljaju isključivo preko online bankarstva, oni koji preferiraju odlazak u banku i treća grupa klijenata koja koristi i online bankarstvo ali i odlazi u banku radi rešavanja nekih specifičnih i finansijski zahtevnijih aktivnosti (uzimanje kredita i sl.).
- ◆ Neophodno je edukovati klijente o elektronskom bankarstvu da bi sa lakoćom i uštedom u vremenu obezbedili sredstva na računu bez odlaska u banku.

## **6.2 Rezultati istraživanja stavova menadžera banaka**

- ◆ Najznačajniji rezultati istraživanja stavova menadžera banaka po pitanju digitalizacije u bankarstvu su:
- ◆ Anketirani menadžeri smatraju da je digitalizacija novi trend 52,9%, koji je neophodno prihvatiti i implementirati u poslovanju banke.
- ◆ Menadžeri banaka mlađe generacije (njih 84%) smatra da digitalizacija predstavlja novi trend i neophodnu inovaciju koja utiče na poboljšanje tržišne pozicije banke, dok anketirani menadžeri starijeg životnog doba u polovičnoj većini (njih 50%) smatraju da digitalizacija predstavlja prilagođavanje proizvoda i usluga potrebama novih klijenata.
- ◆ Polovina anketiranih menadžera banaka sa manje radnog iskustva prihvata proces digitalizacije kao neophodnu inovaciju, dok druga polovina smatra da je digitalna transformacija potreba za prilagođavanjem proizvoda i usluga.
- ◆ Istraživanjem je zaključeno da postoji međusobna zavisnost između starosnog doba menadžera banaka i njihovog stava o digitalnoj transformaciji.
- ◆ Anketirani menadžeri starosnog doba od 31-40 godina života koriste skoro sve vidove društvenih mreža, od čega najviše Facebook (57,7%).
- ◆ Mlađi anketirani menadžeri od 18-30 godina života u najvećoj meri koriste Twitter društvenu mrežu. Ispitanici starosne dobi od 41-50 godinu života koriste najviše Instagram (njih 47,1%).

- ◆ Anketirani menadžeri banke koriste najviše mrežu Facebook (70,1% ispitanika), dok najmanje koriste LinkedIn 17,2 %.
- ◆ Twitter društvena mreža je najzastupljenija (85%), kod anketiranih menadžera sa radnim stažom od 11-20 godina, kao i kod menadžera banaka od 21-30 godina staža 75%.
- ◆ Facebook društvenu mrežu koriste najviše anketirani menadžeri banaka sa radnim stažom do deset godina (55%).
- ◆ LinkedIn društvenu mrežu koriste najviše anketirani menadžeri sa fakultetom i magistraturom.
- ◆ Iz ovog istraživanja možemo zaključiti da bez obzira na starost ispitanika, anketirani menadžeri banaka imaju pozitivan stav po pitanju korišćenja društvenih mreža.
- ◆ Društvene mreže najviše koriste anketirani menadžeri sa fakultetskim nivoom obrazovanja.
- ◆ Na bazi rezultata istraživanja zaključeno je da postoji korelaciona veza između korišćenja društvenih mreža i anketiranih menadžera banke prema starosnom dobu i stručnoj spremi, odnosno postoji međusobna zavisnost između starosnog doba, stepena obrazovanja menadžera banaka i frekvencije korišćenja društvenih mreža.
- ◆ Menadžeri banaka su većinskog stave (60,8%) da je klijent najbolje informisan o proizvodima i uslugama kada dođe lično u filijalu, a najmanje putem društvenih mreža 2%.
- ◆ Anketirani menadžeri banke starosnog doba 18-40 godine smatraju da društvene mreže nemaju nikakav uticaj na informisanost klijenata o proizvodima i uslugama banke.
- ◆ Polovina menadžera banaka starosti od 51-60 godina smatra da su klijenti najbolje informisani o proizvodima banke preko mobilnog telefona (putem SMS-a), dok druga polovina preferira lični kontakt u filijali banke.
- ◆ Istraživanje je pokazalo da je stav anketiranih menadžera banaka sa završenim fakultetom, da je najbolja informisanost klijenata o proizvodima i uslugama banke lično u filijali, što smatra 66,7% ispitanika. Isti ispitanici su stali da je najmanja informisanost klijenata putem društvenih mreža.
- ◆ Rezultati istraživanja ukazuju da postoji zavisnost između stava menadžera o korišćenju kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i stručne spreme anketiranih menadžera banaka u Srbiji.



- ◆ Skoro polovina ukupno anketiranih menadžera smatra da će digitalni kanali prodaje zameniti filijale banaka u budućnosti.
- ◆ Polovina anketiranih menadžeri starijeg životnog doba smatra da proces digitalizacije u doglednoj budućnosti neće zatvoriti filijale banaka, dok polovina anketiranih klijenata nema stav o tome.
- ◆ Anketirani menadžeri banaka mlađe generacije u dominantnom broju (njih 84%) smatraju da će digitalni kanali prodaje uticati na zatvaranje filijala.
- ◆ Od ukupnog broja anketiranih menadžera banaka sa fakultetskom stručnom spremom njih 54,5% smatra da će Internet bankarstvo uticati na zatvaranje filijala.
- ◆ Na osnovu istraživanja zaključeno je da su menadžeri banaka u Srbiji veoma zadovoljni kvalitetom web sajta njihove banke. Rezultati istraživanja ukazuju na moderan pristup komunikaciji sa korisnicima bankarskih usluga.
- ◆ Većina (54,9%) anketiranih menadžera banke se složilo da je implementacija digitalnih kanala prodaje u bankama je prosečnom nivou, dok 11,8% obuhvata visok nivo.
- ◆ Mlađa populacija anketiranih menadžera smatra da je implementacija digitalnih kanala prodaje na zadovoljavajućem nivou (84%), dok menadžeri banaka starije generacije smatraju da je implementacija digitalnih kanala prodaje na prosečnom nivou.
- ◆ Rezultati istraživanja pokazuju da nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje je na prosečnom nivou od 58,8%. Ovakav stav anketiranih menadžera potvrđen je i u sprovedenom istraživanju prema polu, starosnoj strukturi, stručnoj spremi i dužini radnog staža
- ◆ Nadpolovična većina anketiranih menadžera (51%) smatra da je korišćenje mobilnog bankarstva najbitnije zbog lakoće upotrebe, dok su troškovi kao faktor upotrebe mobilnog učestvuje samo kod 5,9% ispitanika.
- ◆ Generalno, anketirani menadžeri su većinskog stava da je lakoća upotrebe mobilnog bankarstva najbitniji faktor koji opredeljuje klijente da ga koriste.
- ◆ Anketirani menadžeri banaka u Srbiji stava su da je ulaganje u usavršavanje zaposlenih, vezanih za digitalne kanale prodaje, na prosečnom nivou. Shodno tome, postoji potreba za dodatnim ulaganjem u edukaciju zaposlenih u ovom segmentu.
- ◆ Rezultati istraživanja ukazuju da će strategija digitalizacije poslovanja uticati na poslovanje bankama, u najvećoj meri time što će usloviti smanjenje broja filijala i učiniti korišćenje bankarskih proizvoda i usluga dostupnijim putem online komunikacije. Posledično, to će unaprediti konkurentnost banka, dovesti do nižih troškova poslovanja i povećati profitabilnost bankarskog sektora.

## ZAKLJUČAK

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije bila je digitalizacija bankarskog sektora, odnosno integracija digitalnih komunikacija i kanala prodaje, koja pruža mogućnosti za proširenje portfolia usluga banke, a posledično i za povećanje profita. Tehnološka i digitalna rešenja dovode do bolje komunikacije sa klijentima, unapređenja prodaje i povećavaju efikasnost poslovnih procesa. Da bi održale konkurentsku prednost banke moraju da ulažu u promociju usluga i da uvode digitalne inovacije u svoje poslovanje, ali i da unapređuju i integrišu svoje komunikacione i prodajne kanale.

Integrirane marketing komunikacije su jedan od instrumenata koji čine ukupnu ponudu finansijske organizacije, i u tom smislu neophodna je sinergija između ovog i ostalih instrumenata marketing miksa. Sinergetsko dejstvo svih elemenata marketinga gradi ukupan imidž finansijske organizacije. Integrirane marketing komunikacije imaju ulogu da kreiraju određenu pozitivnu sliku banke u, pre svega, eksternoj javnosti. Zato integrirane marketing komunikacije podrazumevaju strategijsku koordinaciju više elemenata marketing miksa, a posebno elemenata digitalnog marketinga, s ciljem da se optimizuju efekti ubedljive komunikacije za targetirani auditorijum.

Rezultati empirijskog istraživanja, koje je sprovedeno u okviru ovog rada, ukazuju da digitalne komunikacije, implementirane u bankama, doprinose dostupnijoj i efikasnijoj komunikaciji sa klijentima. Pri tome, banke nastoje da prilagode ponudu svojih proizvoda i usluga čime bi proširile svoj poslovni portfolio i učinile ga atraktivnijim postojećim, ali i novim klijentima, njime privukle nove klijente.

Koncept lične prodaje u filijalama banaka predstavlja tradicionalni kanali distribucije usluga. Takav koncept predstavlja ličnu interakciju između banke i klijenta. Ujedno lična Prodaja kao kanal distribucije predstavlja i trošak kupovine ili iznajmljivanja poslovnog prostora kao i angažovanje više zaposlenih. Za klijente čekanje u redovima na šalteru predstavlja značajan gubitak vremena. Neophodno je da, pored obavljanja transakcija, saradnici na šalterskim poslovima usmere klijenta na korišćenje mobilnog bankarstva, čime će smanjiti trošenje svog vremena na rutinske transakcije i više vremena će moći da posvete prodaji. Na taj način ispuniće i svoje zadate ciljeve, koji su im dati na mesečnom nivou za prodaju *digital usera*.

Mnoge studije, uključujući i rezultate istraživanja predstavljenog u ovoj disertaciji, pokazuju da je upotreba digitalnih kanala distribucije budućnost bankarskog poslovanja. U prilog tome govori i činjenica da primena novih tehnologija, kao i upotreba pametnih telefona, naročito kod mlađih klijenata, smanjuje troškove poslovanja za banku.

M-banking, E-banking i primena Viber aplikacija, koje su u početnoj fazi primene kod banaka u Srbiji, čine da poslovne operacije budu jednostavnije i brže, i kao takve predstavljaju budućnost bankarskog poslovanja.

Za složenije bankarske poslove (uzimanje kredita i sl.) tradicionalni kanali distribucije u bankama Srbije, kao što je lični kontakt, ostaće nezamenljiv još određeni vremenski period. Rezultati sprovedenog istraživanja dokazali su da klijenti koji češće koriste usluge internet bankarstva vrlo često uspostavljaju i lični kontakt sa bankom. Shodno tome, banke su uvidele potrebu dodatne edukacije zaposlenih, na primeni jednostavnog i *straitforward* bankarstva.

Banke imaju ograničene resurse koje moraju rasporediti na pojedinačne instrumente marketing miksa. Izdvajanje sredstava zavisi i od toga koliki stepen važnosti banka pridaje pojedinim instrumentima marketing miksa kao i njihovoj kombinaciji. Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju da prioritet banaka treba da bude ulaganje u edukaciju i obučavanje kako klijenata, tako i zaposlenih u oblasti digitalnih komunikacija i kanala prodaje. Takođe, rezultati istraživanja ukazuju na neophodnost implementacije savremenih informacionih tehnologija i kontinuiranog usavršavanja u segmentu digitalnog poslovanja. Neophodno je da se aktivno prate trendovi koji se tiču društvenih medija i da se banka uključuju u relevantne aktivnosti na njima. Takođe, neophodno je da digitalne komunikacije budu komplementaran deo integrisanih marketinških aktivnosti, kako bi se upotrebile u cilju ostvarivanja sinergetskog efekta, a posledično i unapređenja konkurentske prednosti i uspeha na tržištu.

Cilj banke je da putem direktnog marketinga, čiji su sastavni deo i digitalne (online) komunikacije, obezbedi dugoročnu vezu sa lojalnim klijentima i da kod njih izazove reakciju zadovoljstva. Satisfakcija klijenata banke je ključni zadatak marketinga i na tome se zasniva koncept direktnog marketinga u bankama, kao i na prilagođavaju marketinške ponude usko definisanim segmentima ili čak pojedinačnim klijentima. Direktno marketing komunikacije stvaraju i eksploatišu direktan odnos između organizacije i klijenta. One predstavljaju specifičan oblik marketinga, koji se odvaja od generalizovanog posmatranja klijenta u masi i na personalizovan način pokušavaju da ostvari osnovne ciljeve marketing koncepta – profitabilno zadovoljenje potreba zadovoljnih i lojalnih kupaca. Prednosti digitalnog (online) marketinga su dostupnost, praktičnost, bogatstvo informacija na jednom mestu, interaktivnost i neposrednost, ciljani marketing, izgrađivanje međusobnih veza, fleksibilnost, niži troškovi i veliki tržišno učešće. Nedostaci online marketinga su: problemi sa merenjem efikasnosti, zagušenost informacijama i privatnost podataka prikupljenih na Web-u.

Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuje da postoje tri grupacije klijenata: 1. klijenti banaka koji bankarske uslugama obavljaju isključivo preko online bankarstva; 2. klijenti koji preferiraju odlazak u banku i 3. klijenti koji koristi i online bankarstvo ali i odlaze u banku radi rešavanja nekih specifičnih i finansijski zahtevnijih aktivnosti (uzimanje kredita i sl.). Kod svih grupa klijenata jako bitan segment predstavlja odnos i način na koji banka komunicira sa klijentima, odnosno CRM.

CRM (*Customer Relationship Marketing*), odnosno upravljanje odnosima sa klijentima zasnovano je na bazama podataka i predstavlja nezaobilazni instrument promociionog i

komunikacionog miksa, koji kroz primenu informacione tehnologije, uspostavlja direktnu komunikaciju sa klijentom i značajno utiče na njegov stav o banci. Kao segment direktne digitalne komunikacije sa klijentima CRM je ocenjen kao jedan od najznačajnijih kanala prodaje u sektoru bankarstva.

Anketirani klijenti banaka daju prednost CRM kampanjama u odnosu na društvene mreže i TV/radio reklame. Anketirani menadžeri banaka ističu značaj informisanja klijenata putem CRM kampanja. CRM predstavlja drugi bitan kanal za distribuciju bankarskih usluga posle mobilnog bankarstva. Rezultati istraživanja su dokazali da banke imaju za cilj da obuče zaposlene kako bi koristili CRM alate koji će omogućiti adekvatniju segmentaciju korisnika bankarskih usluga i *cross-sell* prodaju uz zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenata.

Rezultati sprovedenog istraživanja dokazuju da digitalizacija predstavlja novi trend i neophodnu inovaciju koja utiče na poboljšanje tržišne pozicije banke. Menadžeri banaka smatraju da će klijenti biti najbolje informisani o svim proizvodima i uslugama banke preko mobilnog bankarstva, ali i lično u ekspoziturama, dok su stava da su društvene mreže najmanje efikasan kanal za informisanje o bankarskim uslugama.

Takođe, rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju da banke u marketing kampanjama danas koriste kombinaciju različitih kanala prodaje, te da je značajno povećan udeo digitalnih komunikacionih kanala u odnosu na period od pre deceniju, kada je dominantan oblik marketing komunikacija u kampanjama banaka bilo oglašavanje kroz tv reklame.

Analiza rezultata istraživanja ukazuje da kanali distribucije imaju veliki uticaj na percepciju kvaliteta bankarskih usluga. Banke koje primenjuju višestruke kanale prodaje, da bi povećale svoju profitabilnost na tržištu Srbije, mogu svoje postojeće klijente pretvoriti u online korisnike usmeravajući ih na elektronsko bankarstvo. Takođe, istraživanje je ukazalo da bi banke trebalo u većoj meri da koriste društvene mreže za promociju svojih proizvoda i usluga, jer društvene mreže omogućavaju povezivanje klijenata i daju mogućnost bankama da na taj način bolje upoznaju potrebe klijenata i anticipiraju buduće trendove razvoja tržišta.

Uz to, digitalno bankarstvo omogućava klijentima banaka pristupačnost bankarskim uslugama u svakom trenutku, štedi vreme klijenata koje bi potrošio odlaskom u banku, a banci smanjuju troškove poslovanja. Integrisane digitalne marketinške komunikacije biće nova komunikaciona platforma banaka i korisnika bankarskih usluga u savremenom poslovnom okruženju koje podrazumeva globalizaciju i standardizaciju bankarskih usluga.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja i poređenjem sa prethodnim istraživanjima o uticaju digitalizacije na unapređenje tržišne pozicije banaka, možemo sumirati sledeće:

- Primena digitalnih kanala prodaje u bankama utiče na povećanje broja klijenata.

- Kanali komunikacije bazirani na digitalnim tehnologijama utiču na povećanje profita banaka.
- Bankarski kanali distribucije oslonjeni na digitalne tehnologije povećavaju efikasnost poslovanja u radu sa klijentima zbog prevazilaženja vremenske i prostorne distance.
- Korišćenje mobilnog bankarstva ima veliki uticaj u bankama za targetiranje klijenata mlađe populacije.
- Da bi banke privukle veći broj klijenata neophodno je da primenjuju redovan monitoring svih društvenih mreža.
- U cilju povećanja tržišnog učešća i unapređenja odnosa sa klijentima banke treba da konstantno ulažu resurse u edukaciju kako svojih zaposlenih, tako i svojih klijenata u segmentu digitalne komunikacije.
- Osim kontinuirane edukacije zaposlenih, banka treba da prati i implementira relevantne savremene tehnologije vezane za digitalnu poslovnu platformu.
- Primenu digitalnih tehnologija u bankama ne treba posmatrati kao pretnju za smanjenje broja zaposlenih, već kao mogućnost za sticanje novih znanja i veština koje će doprineti privlačenju novih klijenata, uz zadržavanje postojećih.

Rezultati istraživanja do kojih se došlo tokom izrade ove doktorske disertacije su potvrdili početno postavljene hipoteze, a posledično potvrđena je i opšta hipoteza rada da „Integracija digitalnih komunikacija i kanala prodaje dovodi do unapređenja tržišne pozicije banke“. Upravo na ovim dokazanim hipotezama bazira se unapređenje poslovanja i konkurentnost banaka u Srbiji u cilju povećanja broja klijenata i zadovoljenja njihovih potreba.

U ovom empirijskom istraživanju učestvovali su klijenti iz opština u gradu Beogradu, koji predstavlja sedište finansijskih tokova Srbije, što je imalo uticaj na dobijene rezultate. Kupovna moć anketiranih klijenata banaka i tražnja za bankarskim proizvodima je na najvišem nivou u odnosu na druge gradove i opštine na teritoriji Srbije. Autor ove disertacije je mišljenja da ovo istraživanje treba proširiti na veći broj klijenata banaka na širem geografskom području koji bi obuhvatio i opštine van beogradskog regiona. Na taj način bi se dobili precizniji rezultati istraživanja o uticaju digitalnih kanala prodaje na povećanje tržišne pozicije banaka.

## LITERATURA

1. Aberdeen Group, (2008). The performance of web applications: Customers are won or lost in one second, dostupno na: <http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/5136/RA-performance-web-application.aspx>.
2. Accenture, (2013). Banking 2020: As the storm abates, North American banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities. USA.
3. Adams, C., Ross, J. (2010). Social Media: Harnessing Social Media without Fear. PLASA. UK.
4. Afuah, A. and Tucci, C. (2001). *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2001, str 127-130.
5. Alexander, B. (2011). The New Digital Storytelling – Creating Narratives with New Media, Praeger, California. USA
6. Anand J., Capron L., Mitchell W., (2005). Using acquisitions to access multinational diversity: Thinking beyond the domestic versus cross-border M&A comparison. *Industrial and Corporate Change*. No. 14, pp. 191–224.
7. Anderson, K., Kerr, C. (2002). Customer Relationship Management, McGraw-Hill, New York.
8. Andrews, L.M. (2007). Consumption of mobile devices: exploring the impact of experiential value and emotions on consumer actions, PhD thesis, School of Law, University of Queensland.
9. Arnold, J. (2008). E-Mail Marketing for Dummies, Wiley Publishing, New York.
10. Bačevac S, Rončević D, Rakić D. (2015). Brendiranje i brend kao faktor konkurentske prednosti, *Akadska reč* 3/2015:45-49.
11. Bradić-Martinović i Simović, V. (2016). Kanali distribucije u savremenom bankarstvu, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
12. Banerjee, S., Dholakia, R. (2008). Mobile advertising: Does location-based advertising work? *International Journal of Mobile Marketing*, Vol. 3, No.2, p. 68-74.
13. Banks F.(2004). Beautiful and not So Beautiful Minds: An Introductory Essay on Economic Theory and the Supply of Oil. OPEC Review: Energy Economics & Related Issues.
14. Barlow, A.K.J., Siddiqui, NQ. Mannion, M. (2004). Development in information and communication technologies for retail marketing channels. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (3): 157-163
15. Bauer, I. (2013). Digitalni marketing, Zavod za udzbenike, Beograd.

16. Belch, E.G. and Belch A.M. (2004). Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective, 6<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, New York.
17. Bellman, S., Rossiter, J.R. (2004). The Website Schema, Journal of Interactive Advertising, Vol.4, No 2.
18. Benkahla, S.M. (2006). *A study of the history and use of integrated marketing communications within publications from 1991-2005*, Perley Isaac Reed School of Journalism at West Virginia University, Morgantown, USA.
19. Bergeron, B. (2002). Essentials of CRM: A guide to Customer Relationship management (Essential series), Wiley, USA.
20. Breakendrige, D. (2012). Social Media i Public Relations – Eight New Practices for the PR Professional, Pearson Education, New Jersey.
21. Brito, M. (2012). Smart Business - A Playbook for Social Media in Your Organization – Social Business, Pearson Education, New York.
22. Britt P. (2016). Mobile and multichannel solutions help businesses succeed. *KM World*, 25(5): 22-24.
23. Budman, M. (1998). “Why are so many web sites so bad?”, *Across Board*, No 35 (9):29-35.
24. Building Data Mining applications from CRM. (1999). McGraw-Hill, USA.
25. Burns L. (2013). Sustainable mobility: A vision of our transport future. *Nature [serial on the Internet]*, 497(7448): 181-182.
26. Cappo, J. (2004). Budućnost oglašavanja – novi mediji, novi klijenti, novi potrošači u post-televizijskom dobu, Futura Media, Sarajevo.
27. Carroll, B. (2010). Writing for digital media, Routledge, New York.
28. Carter, M. (2009). Brands and Twitter: Joining the chatter, New Media Age (NMA), London.
29. Chaffey, D., et al. (2006). Internet Marketing – Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education, London. UK.
30. Champniss G, Wilson H, Macdonald E. (2015). Why Your Customers’ Social Identities Matter. *Harvard Business Review [serial on the Internet]*. 93(1/2): 88-96.
31. Cheverton, P., et. al. (2008), Key Account Management in Financial Services, Kogan Page, London.
32. Cho, S., Huh, J. (2007).: Corporate Blogs as a Public Relations Tool: A Content Analysis Applying the Relational Maintenance Framework, Annual Conference of International Communication Association, San Francisco. USA.

33. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, Lawrence Earlbaum Associates, New York.
34. ComScore (2005). *Behaviors of the Blogosphere: Understanding the Size, Composition and Activities of Weblog Readers, USA*
35. Cottle, D. (2000), *Professionals Guide to Target Marketing*, Harcourt Professional Publishing, UK.
36. Cottle D. (2008). *Customer relationship management – Concept and tools*, Elsevier Butterworth Heineman, UK.
37. Ćurčić U., Barjaktarović M. (2003). *Bankarski marketing – Praktikum*, Feljton, Novi Sad.
38. Delgado-Ballester E, Navarro A. (2012). Revitalising brands through communication messages: the role of brand familiarity, *European Journal of Marketing* Vol. 46 No. 1/2, 2012 pp. 31-51
39. Domazet I, Hanić A. (2012). Promotion of Serbian National Image in the Light of EU Accession, u monografiji *European integration process in Western Balkan countries*, urednici: Paulino Teixeira et al, izdavač: Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, Portugal, str. 589-607.
40. Domazet I, Hanić H, Hanić A. (2015). Technology infrastructure CRM-KAM concept: the competitiveness factor of financial organizations, *FBIM Transaction*, Vol 3, No 2, pp 23-32.
41. Domazet I, Hanić H, Simeunović I. (2012). *Marketing communication efficiency and effectiveness of the media for various target groups*, International Scientific Conference-Management 2012, Fakultet za industrijski menadžment, Univerzitet Union.
42. Domazet I, Lazić M. (2017). Information and communication technologies as a driver of the digital economy, Zbornik radova sa međunarodne konferencije „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“ Organizator: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 19. maj 2017, str. 11-17
43. Domazet I, Neogradi S. (2018). Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in Banking Industry, Međunarodna monografija „Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business“, Urednik: Nilanjan Ray, Izdavač: IGI Global, Business Science Reference, Hershey, USA.
44. Domazet I, Simović V. (2014). Mogućnosti i pretpostavke za razvoj IKT industrije u Srbiji, u Drašković B. Ur. Zbornik radova „Deindustrijalizacija u Srbiji: mogućnost revitalizacije industrijskog sektora“, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 619-637.



45. Domazet I, Stošić I, Hanić A. (2016). New technologies aimed at improving the competitiveness of companies in the services sector, in Richet et. al, ed. *Europe and Asia: Economic Integration Prospects*, CEMAFI, Nice, France, pp. 363-377.
46. Domazet I, Stošić I, Zubović I. (2011). Strategic Management Concept and Market Restructuring as a Response to New Challenges of the World Financial Crisis, *Management* 61(2011), str.79-88
47. Domazet I, Zubović J, (2011). Database marketing based business development: the case of Serbian financial sector, u Štefan Bogdan Šalej et al, ur. *Contemporary issues in the integration processes of Western Balkan countries in the European Union*, International Center for Promotion of Enterprises Ljubljana, Slovenia, str. 399-415.
48. Domazet I, Zubović J, Jeločnik M. (2010). Development of long-term relationship with clients in financial sector companies as a source of competitive advantage, *Bulletin*, 62(2), str.1-11.
49. Domazet I, Zubović J, Simeunović I. (2012). Analiza procesa i faza razvoja efikasnih marketing komunikacija, *Ekonomika* 3(2012), str. 21-31.
50. Domazet I. (2007). *Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta*, tematski zbornik *Izazovi politike Srbije u 2007. godini*, Ekonomski fakultet Beograd i Naučno društvo ekonomista Beograd, str. 253-263.
51. Domazet I. (2012). *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 1-245.
52. Domazet I. (2013). BREndiranje Srbije, Treći program br. 157-2013, str 191-209.
53. Domazet I. (2015). Nacionalni brend Srbije kao faktor unapređenja konkurentnosti zemlje, u Stošić I. ur. *Strukturne promene u Srbiji: dosadašnji rezultati i perspektive*, str. 482-496.
54. Domazet I. (2016). Improving Competitiveness through National Branding, Ed: Snezhana Ilieva In: *Development, Competitiveness and Inequality in EU and Western Balkans*, Sofia University St. Kliment Ohridski, Bulgaria, str. 62-82.
55. Domazet I. (2016). Unapređenje konkurentnosti preduzeća implementacijom CRM modela, u Stošić I. et al. Ur. *Pravci strukturnih promena u procesu pristupanja Evropskoj uniji*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 225-241.
56. Domazet I. (2016). Improving Competitiveness through National Branding, Međunarodna monografija “Development, Competitiveness and Inequality in EU and Western Balkans” Izdavač: Sofia University Sv. Kliment Ohridski, Bulgaria; str. 61-81.
57. Domazet I., Zubović J., (2007). *CRM: a Factor of Global Competitiveness Improvement*, Management and Marketing under Globalization – International

- scientific conference contemporary challenges of theory and practice in economics, Faculty of Economics of the University of Belgrade, str. 82.
58. Domazet, I., Đokić I., Milovanov O. (2017). The Influence of advertising media on brand awareness, *Management*, 23(1):13-22.
  59. Dreze, X., Zufryden, F. (1997). Testing web site design and promotional content. *Journal of Advertising Research*, March-April 1997, str. 77-91.
  60. Duncan, T. and Moriarty S. (1997). *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationship*, McGraw-Hill, New York.
  61. Duncan, Tom; Caywood, Clarke (1996). *The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication, in Integrated Communications: Synergy of Persuasive Voices*, Lavrance Elibaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
  62. Dushinshi, K. (2009). *The mobile marketing handbook – A step-by-step guide to creating dynamic mobile marketing campaigns*, Medford, Information Today, Ins., New Jersey.
  63. Đukić, S. (2011). Uloga i značaj društvenih medija u komuniciranju vrednosti marke, *Časopis za marketing teoriju i praksu Marketing*, Volume 42, Broj 1, str. 17-27.
  64. Đuričin, D., Todorović J., Janošević, S., (2004). *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.
  65. Ehrlich, E. and Fanelli D. (2004). *The Financial Services Marketing*, *Bloomberg Press, Princeton*.
  66. Ennew, C. and Waite, N. (2007). *Financial services marketing*, *Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford*.
  67. Eriksson K, Mattsson J, (1996). "Organising for market segmentation in banking: the impact from production technology and coherent bank norms", *The Service Industries Journal*, 25(8): 98.
  68. Evans, D. (2008). *Social Media Marketing – An hour a day*, John Willey publishing, Indianapolis.
  69. Ewing, M.T. (2009). „Integrated Marketing Communications Measurement and Evaluation“, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15-2/3, pp. 103-117.
  70. Fašková V, Kretiková E. (2015). Online and offline consumer. *Marketing Identity* 2015/2:53-65.
  71. Feltenstein, T. (2010). *501 Killer Marketing Tactics to Increase Sales, Maximize Profits, and Stomp Your Competition*, McGraw-Hill, New York.

72. Fill, C. (2005), *Marketing Communications – Engagements, Strategies and practice*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Harlow, str. 5.
73. Fishkin, R. (2009). A Checklist to Choose Which Internet Marketing Channel is Right for Your Business, dostupno na: <https://moz.com/blog/a-checklist-to-choose-which-internet-marketing-channel-is-right-for-your-business>.
74. Flanigan R, Obermier T. (2016). An Assessment of the Use of Social Media in the Industrial Distribution Business-to-Business Market Sector. *Journal Of Technology Studies*, 42(1): 18-28.
75. Fox, V. (2010). *Marketing in the Age of Google – Your Online Strategy is Your Business Strategy*, John Wiley & Sons, New Jersey.
76. Frey, D. (2003). *Six Deadly Small Business Marketing Mistakes*, School of Business and Finance, London.
77. Frey, D. (2003). *The Small Business Marketing Bible, Marketing Best Practices*, Texas.
78. Ganim Barnes, G. N., Lescault, A.M. (2014). The 2014 Fortune 500 and Social Media: LinkedIn Dominates As Use of Newer Tools Explodes.
79. Gemius Knowledge (2013). *Online Landscape South-East Europe*.
80. Ghalib A, Agupusi P. (2014). Business strategy and corporate responsibility: perception and practice in the oil industry and the role of non-governmental organisations, *Journal of Business Economics and Management* 5/2014:951-963.
81. Gronroos, C. (1998). „Marketing services: the case of a missing product“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 13 Issue:4/5, pp.322-338.
82. Grove, S., Carlson L. and Dorsch M.J. (2002). “Addressing Services’ intangibility through integrated marketing communication”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5.
83. Grove, S., Carlson L. and Dorsch M. J. (2002). “Addressing services’ intangibility through integrated marketing communication”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5, str. 394.
84. Hanić H, Domazet I, Drašković B. (2011). Razvoj i upravljanje odnosima sa klijentima u industriji finansijskih usluga, *Poslovna ekonomija*, 9(2), str. 131-150.
85. Hanić H, Domazet I. (2012). Primena savremenih koncepata kriznog marketing menadžementa i budžetiranje marketinga u uslovima krize, Naučni skup sa međunarodnim učešćem *Drugi talas ekonomske krize - posledice na privredu regiona i moguća rešenja*, Edukons Univerzitet, Sremska Kamenica - Novi Sad, str. 313-324.
86. Hanić H, Domazet I. (2012). Strengthening Economic Subjects Internal Capacities: Marketing Management and CRM, u Joao Sousa Andrade et al. ur.

- Managing Structural Changes: Trends and Requirements*, Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, Portugal, str. 44-60.
87. Hanić H., Alisa M., *Principi marketinga*, Čugura, Beograd, 2006.
  88. Hanić, H, Domazet, I i Simeunović, I (2012). Efikasnost marketing komunikacija i efektivnost medija za različite ciljne grupe, Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2012. Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus - Izdavački centar za industrijski menadžment plus, Beograd, str. 791-796.
  89. Hanić, H. (2006). *Principi marketinga*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 142, uz dopune.
  90. Hanić, H. (2008). *Upravljanje marketingom*, Beogradska bankarska akademija, Beograd.
  91. Hanić, H. i Domazet, I. (2011). „Managing Customer Relationship within Financial Organizations”, *Polish journal of Management Studies*, Vol. 4-2011, pp. 51- 166.
  92. Hanssens, D., Weitz, B. (1980). “The effectiveness of industrial print advertisements across product categories”, *Journal of Marketing Research*, 17 (3), str. 294-305.
  93. Henkoff, R. (1994). “Services is Everybody’s Business”, *Fortune*, 27 June, str. 52.
  94. Hill, P. (1997). “On Goods and Services”, *The Review of Income and Wealth*, Vol.23/4:13-20.
  95. Hoffman, Andrew J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4:351-371.
  96. Holm, O. (2006). „Integrated Marketing Communications: from tactics to strategy“, *Corporate Communications: an International Journal*, 11(1): 23-33.
  97. Hussain, T. (2009). *Integration with other media. Mobile Advertising*, Internet Advertising Bureau (IAB), London.
  98. Hutton, J. (2002). *Marketing Communications: Integrated Theory, Strategy & Tactics*, Pentagram Publishing, New Jersey, USA.
  99. Janičić R, Filipović V, Damnjanović V. (2011). Brand Strategies Development Based on Customer Satisfaction“, 30th International Conference on Organizational Science Development „Future Organization“, Portorož, Slovenija.
  100. Janičić R, Gligorijević M. (2011). Integrirane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na b2b tržištu, *Ekonomске teme*, 2(11):281-296.

101. Jayaram D, Manrai A, Manrai L. (2015). Effective use of marketing technology in Eastern Europe: Web analytics, social media, customer analytics, digital campaigns i mobile applications. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, 20(39): 118-132.
102. Jeucken M. (2001). Sustainable Finance and Banking, Earthscan Publications Ltd London.
103. Jobber, D. and Fahy J. (2006). *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd.
104. Jović, M. (2013). Istraživanje uticaja marketing strategija na izgradnju poverenja u onlajn okruženju. Disertacija. Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.
105. Kancir, R. (2006). Marketing usluga, 2. izdanje Beogradska poslovna škola, Beograd.
106. Kangis, P.Y. (2000). "Service Quality and customer retention in financial services", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 4/4.
107. Katherine N. Lemon i Peter C. Verhoef (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, 80(6):69-9.
108. Kaufman, I., Horton, Ch. (2015). Digital marketing, integrating strategy and tactics with values. New York: Taylor and Francis.
109. Kirkpatrick, D., (2002). "Beyond Buzzwords", *Fortune*, March 18, 2002, str. 160-168.
110. Klasens, R. (2007). *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
111. Kliatchko, J. (2005). „Towards a new definition of Integrated Marketing Communications“, *International Journal of Advertising*, Vol. 21-1, str. 7-34.
112. Klinčeková S, Šalgovičová J. (2015). Typology, trends and buying behavior Of digital consumer, *Marketing Identity* 2015/2:107-115.
113. Knox, S and Bickerton, D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, Volume 37, Numbers 7-8, pp. 998-1016.
114. Kotler F., Keller K.L. (2009). *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
115. Kubelaková A, Nagyová L, Košičiarová I. (2015). From paper to digital, *Marketing Identity* 2015/1:138-150.
116. Kuenn, B. (2014). 10 Top Content Promotion Tools and Services. Retrieved December 11, 2014 from <http://www.verticalmeasures.com/content-marketing-2/10-topcontent-promotion-tools-and-services/>

117. Kusá A, Záziková Z. (2015). Trends in mobile applications from the perspective of digital consumers, *Marketing Identity* 2015/2:126-138.
118. Laukkanen, T., & Lauronen, J. (2005). Consumer value creation in mobile banking services. *International Journal of Mobile Communications*, 3(4):325-338.
119. Lehmann D, Keller R, Lane K i Farley J. (2008). The Structure of Survey-Based Brand Metrics. *Journal of International Marketing*: Vol. 16, No. 4, pp. 29-56.
120. Leong, E.K., Xuang, X., Stanners, P.J. (1998). "Comparing the effectiveness of the web site with traditional media", *Journal of Advertising Research*, 1998, 38(5):44-51.
121. Levison, J.C. & Rubin, C. (1996). *Guerrilla Marketing Online Weapons*, Hoghtom Mifflin Company, NY.
122. Llamas-Alonso, A. I., et al., (2009). *Designing a Predictive Performance Measurement and Control System to Maximize CRM Success*, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 16/1-41, str. 11.
123. Lovelock, Ch. and Wirtz, J. (2004). *Services Marketing*, 5th Edition, Pearson Education International.
124. Luck, Edwina M. and Moffatt, Jennifer J. (2009). IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition. *The Journal of Marketing Communications* 15(3).
125. Ljubojević, Č. (1998). *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd.
126. Maddox, L.M., et. al., (1997). "The role and effect of web addresses in advertising", *Journal of Advertising Research*, No 37 (2), str. 47-59.
127. Mandković R, Novina B (2015). Trendovi potrošnje, zahtjevi za kvaliteom kao i paradoksi na vrlo malom tržištu mazivu kao što su Hrvatska i susjedne zemlje, *Goriva i maziva*, 54(3), 187-200.
128. Maričić B., (2002). *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd.
129. Marinković, S., Stanković, Lj. (2011). „Institucionalna osnova zaštite korisnika finansijskih usluga u Srbiji“, *Marketing*, No.4, Vol. 42, str. 257-266.
130. Michaelidou, N, Siamagka N. T., and Christodoulides G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands, *Industrial marketing management*, 40(7): 1153-1159.
131. Midovska M. (2014). Implementation of brand-portfolio strategies as a condition for competitive advantage (the case of macedonian companies). *Horizons / Horizonti* [serial on the Internet]. (2014, Apr), [cited May 27, 2017]; 12169-177.

132. Milisavljević, M., (2012). Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.
133. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2007). Osnovi marketinga, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 61-62.
134. Milosavljević, M., & Mišković, V. (2011). Elektronska trgovina, Univerzitet Singidunum, Beograd.
135. Mirković, A. (2009). Društvene mreže – društveni fenomen, Profit, 16(17):12-13
136. Radice, R (2014). How to Use Visual Content to Improve Social Media Results. Retrieved November 20, 2014 from <http://maximizesocialbusiness.com/usevisual-content-improve-social-media-results-16250/>
137. Mittal, B. (2002). "Services Communications: from mindless tangibilization to meaningful messages", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5, pp. 424-431.
138. Morgan, R. M., & Hunt Sh. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(1994):20-38.
139. Mortimer, K. (2002). "Integrated advertising theories with conceptual models of services advertising", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5. 21.
140. Naccarato, J. L., Neuendorf, K. A. (1998). "Content Analysis as a predictive methodology: recall, readership, and evaluations of business-to-business print advertising", *Journal of Advertising Research*, 38(3):19-33.
141. Neogradi S. (2013). Modeli za procenu i upravljanje kreditnim rizikom, Ekonomski signali br.1 , 8(1):55-68.
142. Neogradi S. (2002). Kreditna analiza u jugoslovenskom bankarstvu, Ekonomski fakultet, Beograd.
143. Nuria C. (2012). An Exploratory Study of Skills Shortages within the Oil i Gas Industry in Scotland, *International Journal of Management and Applied Research*, 3:130-143.
144. Ognjanov, G. (2009). Integrisane marketing komunikacije, Ekonomski fakultet, Beograd.
145. Olanrewaju, T., Smaje. K., Willmott, P. (2014). The several traits of effective digital enterprises. McKinsey Insights.
146. Orlić, N., (2011). Bankarstvo od tradicionalnog do savremenog, Visoka škola strukovnih studija za računovodstvo i berzansko poslovanje, Beograd.
147. Pavlu D. (2015). Possibilities and limits of digital communication in Marketing communication, *Marketing Identity* 2015/1:229-246.

148. Payne, A., (2004). *Developing a Strategic Approach to CRM*, Harvard Business School.
149. Peel J. (2002). *CRM: Redefining customer relationship management*, Digital Press, Elsevier Science, UK.
150. Pelsmacker P. et.al. (2010). *Marketing Communications: A European Perspective*, 4th Edition, Pearson Education. UK.
151. Perry, M., Bodkin, C.D. (2002), „Fortune 500 manufacturer web sites: Innovative marketing strategies or cyberbrochures“, *Industrial Marketing Management*, (31):133-144.
152. Pickton D., Broderick A. (2004). *Integrated Marketing communications*, Pearson Educations Ltd, London.
153. Pickton, D., Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education, England.
154. Pilar, M. Reklamiranje na Instagramu, dostupno na: <http://mariopilar.com/reklamiranje-na-instagramu/> (pristupljeno 21.05.2018.)
155. Plaster G, Alderman J, (2006). *Beyond Six Sigma – Profitable Growth Through Customer Value Creation*, John Wiley&Sons, str. 86-88.
156. Plavoukas, Spenser (1990). „Lintas“. New York, citirano u: Peterson, Lurie; „Pursuing Results in the Age of Accountability „Ad Week“ Marketing Week, November 19, p.21
157. Popa B. (2016). *Communicating for Success, Journal of Defense Resources Management (JoDRM) 2/2016:79-84.*
158. Preston, I. (1976). *Theory of Behavior and the Concept of Rationality in Advertising, Journal of Communication*, Vol. 17, No. 3, str. 211-222.
159. Prymon M. (2015). *E-marketing research - evolving new potential for knowing consumers better. Marketing Identity 2015/1:247-256.*
160. Rac. A (2007). *Maziva i podmazivanje mašina*, Mašinski fakultet Beograd, Beograd.
161. Rajeev Batra adn Kevin Lane Keller (2016). *Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas*, *Journal of Marketing*, 80 (6):122-145.
162. Rowse, D., Murray, G. (2010). *Scorecard for Bloggers*, ProBlogger.net and Divine Write Copywriting Pty, Sydney.
163. Sanader, D. (2014). *Mobile banking: New trend in the contemporary banking sector. Bankarstvo*, 43(5):86-109.



164. Searcy D. (2004). MFA Oil committed to development and marketing of renewable fuels. *Rural Cooperatives* [serial on the Internet]. (2004, July), 71(4): 26-27.
165. Serazio M. (2015). Selling (Digital) Millennials. *Television & New Media* [serial on the Internet]. (2015, Nov); 16(7): 599-615.
166. Shaikh, A.A. and Karjaluoto, H. (2015). Mobile Banking Adoption: A Literature Review. *Telematics and Informatics*, 32, 129-142.
167. Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing, *Journal of services marketing* 16.7 (2002): 590-592.
168. Shultz, D.E., Kitchen, P.J., (1999). A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC, *Journal of Advertising Research*, January, No. 39, Issue 1, str. 21-38.
169. Sigala, M. (2006). Culture: *The Software of e-Customer Relationship Management*, *Journal of Marketing Communications*, No 3, September 2006, str. 209.
170. Soldi-Aleksić, J., Chroneos Krasavac, B. (2008). Savremeni aspekti primene IT u upravljanju odnosima sa kupcima, *Marketing*, Vol. 39, Issue 4, str.126-127.
171. Sreedhar M, Badrinarayanan V. & R. E. McDonald (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions, *Journal of Advertising*, 34(4):69-80.
172. Stavros P. K., Tsogas M., and Blankson Ch. (1999), Positioning strategies in business markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6):416-437.
173. Stojilković, M. (2011). *Primena maziva*, Naftna Industrija Srbije, Beograd.
174. Stone, B. (1999). *Successful Direct Marketing*, NTC Business Book, USA, str. 4.
175. Strauss, J., et al., (2003). *E-Marketing*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
176. Sudarević, T. (2012). *Viralni marketing u sklopu Web 2.0 marketing strategije*, Ekonomski fakultet Subotica. Univerzitet u Novom Sadu.
177. Šljivić, M., Stanojević N. (2006). *Introduction in Production Technologies*, University of Banja Luka.
178. Thellefsen T, Sørensen B. (2015). What brand associations are. *Sign Systems Studies* 2-3:191-206,
179. Thorson, E.E. (1996), *Integrated Communications*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA.

180. Tiago, M.T., Pinheiro M.B., and Cristóvão Veríssimo J.M. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons* 57.6 (2014): 703-708.
181. Tihi, B., et. al., (2006). *Marketing*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 474.
182. Tybout A. M, Calkins T, Kotler P. (2005). „Kellogg on Branding“, The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management, Wiley, USA.
183. Vassos, T. (1999). *Strateški marketing na Internetu*, CET, Beograd.
184. Vaško P, Blišák L.(2015). Digital marketing and it's impact on target groups by sectors of economic environment, *Marketing Identity* 2015/1:363-373.
185. Veljković, S, Stanković, J. (2003). „Stepen razvijenosti Interneta i njegova primena u poslovanju domaćih preduzeća“, *Ekonomika preduzeća*, 51(1-2):42-50.
186. Veselinović, T. (2015). Koncept digitalnih komunikacija u okviru integrisanih marketinških aktivnosti poslovnih sistema. Disertacija. Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu.
187. Vunjak, N., Kovačević, Lj., (2006). Bankarstvo i bankarski menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica.
188. Weber, L. (2009). Marketing to the Social Web – How Digital Customer Communities Build Your Business, John Wiley & Sons, New Jersey.
189. Weerawardena J. et al. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance, *Journal of Business Research* 59:37-45.
190. Yeasin, T. (2006). Advertising, Thomson Learning, London.
191. Zeithaml, A., Bitner, M. and Gremler D. (2006). *Services Marketing*, 4<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, UK.
192. Zliechovcová, A. (2015). "Application of digital marketing by commercial insurances in Slovakia from the perspective of clients". *Marketing Identity*, 1/2:293-303.

### **Elektronski izvori:**

1. ADDIKO banka, dostupno na: <http://www.addiko.com>, (pristupljeno 12.2.2018)
2. ERSTE banka, dostupno na: <http://www.erstebank.rs> (pristupljeno 14.3.2018)
3. Narodna banka Srbije, dostupno na: <http://www.nbs.rs> (pristupljeno 25.3.2018)

## BIOGRAFIJA AUTORA

Mr Slađana Neogradi rođena je 13. aprila 1972. godine u Vršcu. Osnovnu školu i srednju školu završila je u Vršcu. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu 1996. godine na smeru Finansije, bankarstvo i osiguranje.

Naučno zvanje magistar ekonomskih nauka stekla je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu odbranom magistarske teze: "Kreditna analiza i njena primena u jugoslovenskom bankarstvu" februara 2001. godine.

Mr Slađana Neogradi bila je predavač seminara u Privrednoj komori Beograda na temu: "Kriterijumi i procedure banke u postupku kreditiranja privrede".

Održala je i sledeća predavanja:

1. na Fakultetu organizacionih nauka na temu: Organizacija rada filijale, Kreditna analiza, SFE projekat i primena savetodavnog bankarstva u bankama (2017. godina)
2. na Bankarskoj akademiji na temu Brendiranje banaka i primena digitalnih kanala prodaje (2018 godina).

Položila je ispit za sticanje zvanja brokera pred Komisijom za hartije od vrednosti i finansijska tržišta i ispit za posrednika i zastupnika u osiguranju u NBS.

Pet godina je radila u Beogradskoj banci, kao viši stručni saradnik na poslovima kreditiranja privrede. Nakon pet godina rada u banci počela da radi u Hemofarmu koncernu a.d. Vršac. Radila je na poziciji Rukovodioca za odnose sa investitorom, kao i zastupnik brokerske kuće „ Intercity“.

Juna 2006. godine počinje da radi u Hypo-alpe-adria Banci a.d. Beograd, filijala Vršac kao Direktor filijale, što podrazumeva rad i poznavanje svih vrsta bankarskih poslova, kao i praćenje svih propisa i ujedno svakodnevnu edukaciju.

Od 2016. godine radi u Addiko banka a.d. Beograd na poziciji direktora filijale.

## **SPISAK OBJAVLJENIH RADOVA KANDIDATA:**

1. Domazet I, Neogradi S. (2018). Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in Banking Industry, Međunarodna monografija „Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business“, Urednik: Nilanjan Ray, Izdavač: IGI Global, Business Science Reference, Hershey, USA.
2. Neogradi S. (2018). Digital sales chaneln and relatization of bank’s KPI targets, Business and applied economics, Međunarodna naučna konferencija “Theoretical and Empirical Aspects of Economic Science” Institut ekonomskih nauka, Beograd.
3. Neogradi S. (2017). Methodology of credit Analysis development, časopis Ekonomska analiza, Institut ekonomskih nauka, decembar 2017.
4. Neogradi S. (2014). Karakteristike američkog bankarstva-kreditna analiza i analiza rizika, Ekonomski signali 9(1):5-33.
5. Neogradi S. (2014). Rating and Empirical Models, Internacionalna Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Serbian Jornal of Management, zbornik radova, Bor.
6. Neogradi S. (2013). Modeli za procenu i upravljanje kreditnim rizikom , Ekonomski signali br.1 , Vol. 8. br. 1, 2013, str. 55-68.
7. Neogradi S. (2013). Credit Risk Measurement, Internacionalna Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Serbian Jornal of Management, zbornik radova, Bor.
8. Neogradi S. (2007). Teoretske osnove kreditne analize, Poslovna politika br.6, Beograd.
9. Neogradi S. (2007). Analiza novčanih tokova - Cash flow analiza, Poslovna politika br.11, Beograd.

## **PRILOZI:**

Prilog 1: Upitnik za menadžere banke

Prilog 2: Upitnici za klijente

## P1- UPITNIK ZA MENADŽERE BANKE

Poštovani,

pred Vama je upitnik vezan za istraživanje koje je deo naučnog rada. Anketa je potpuno anonimna, te Vas molim da radi validnosti dobijenih rezultata pažljivo pročitate pitanja i da na svako date iskren odgovor. Empirijsko istraživanje će biti sprovedeno na bazi upitnika odobrenog od strane generalnog direktora banke u kojoj će biti sprovedena anketa.

Unapred se zahvaljujem!

### 1. Pol:

1. Muški
2. Ženski

### 2. Godine starosti:

- A) 18-30
- B) 31-40
- C) 41-50
- D) 51-60
- E) 61-70

### 3. Stepen stručne spreme:

- A) SSS
- B) Viša škola
- C) Fakultet
- D) Master, Magistratura
- E) Doktorat

### 4. Godine radnog staža:

- A) do 10 godina
- B) od 10 do 20 godina
- C) od 21 do 30 godina
- D) preko 30 godina

Za svaku od dole navedenih tvrdnji treba da odlučite u kojoj meri se sa njom slažete i obeležite odgovore koje smatrate tačnim ili dopišite vaš odgovor

**5. Šta je za Vas digitalna transformacija?** (zaokružite samo jedan odgovor)

- A) Novi trend o kojem se govori i koji je neophodno primeniti radi poboljšanja tržišnog učešća.
- B) Tehnologija koja će pomoći u povećanju broja klijenata.
- C) Prilagođavanje proizvoda/usluga potrebama novih klijenata.
- D) Primenjuju i druge banke digitalne usluge.
- E) Vlasnici moje banke zahtevaju da primenimo digitalna rešenja.
- F) Ništa od navedenog
- G) Nešto drugo \_\_\_\_\_

**6. Koje društvene mreže koristite?**

- A) Facebook
- B) Twitter
- C) LinkedIn
- D) Instagram
- E) YouTube
- F) Ništa od navedenog
- G) Nešto drugo \_\_\_\_\_

**7. Koliko često koristite društvene mreže?**

- A) Više puta dnevno
- B) Jednom dnevno
- C) Par puta nedeljno
- D) Jednom nedeljno
- E) Jednom mesečno
- F) Uopšte ne ulazim u društvene mreže

**8. Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?**

- A) Preko mobilnog telefona/elektronskog bankarstva
- B) Lično u ekspozituri
- C) CRM kampanjama
- D) Reklamom na TV kanalu/radiju
- E) Bankomatu
- F) Preko društvenih mreža
- G) Ništa od navedenog
- H) Nešto drugo \_\_\_\_\_

9. Da li smatrate da će digitalni kanali prodaje, u doglednoj budućnosti, zameniti filijale banke?

- A) Da
- B) Ne
- C) Nisam siguran/sigurna

10. Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta?

- A) Zadovoljan
- B) Nezadovoljan
- C) Nemam stav o navedenom pitanju

11. Ocenite sledeće segmente poslovne aktivnosti vaše banke:

<b>Nivo implementacije digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci</b>			
a) nizak	b) prosečan	c) zadovoljavajući	d) visok
<b>Nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih vezanih za digitalne kanale prodaje</b>			
a) nizak	b) prosečan	c) zadovoljavajući	d) visok
<b>Nivo konkurentosti Vaše banke na tržištu Srbije kada je u pitanju digitalizacija.</b>			
a) nizak	b) prosečan	c) zadovoljavajući	d) visok

12. Poredajte kanale prodaje od najbitnijeg do manje bitnog, po Vašem mišljenju, koji imaju uticaj na povećanje broja klijenata (popunjavanjem sledeće tabele stavljanjem u polje oznaku X)

Kanali prodaje	1	2	3	4	5
Mobilno bankarstvo (slanjem SMS poruka)					
CRM					
Društvene mreže					
Filijale					
Reklamiranje proizvoda i usluga banke na televiziji i radiju					

13. Navedite osnovne faktora unapređenja poslovanja u primeni digitalnih kanala prodaje u Vašoj banci (naznačiti tri odgovora)

- A. Edukacija zaposlenih
- B. Primena integrisanih menadžment sistema
- C. Usavršavanje i primena informacione tehnologije
- D. Stalna edukacija klijenata
- G. Standardizacija kvaliteta usluga
- F. Značajna ulaganja u marketing



**14. Zbog čega je korišćenje mobilnog bankarstva, po Vašem mišljenju, najbitnije?  
(zaokružite jedan odgovor)**

- A) Bezbednost
- B) Percipirani finansijski trošak
- C) Percipirana korisnost
- D) Lakoća upotrebe
- F) Namera korišćenja

## P-2 UPITNIK ZA KLIJENTE

Poštovani,

Pred Vama je upitnik vezan za istraživanje koje je deo naučnog rada. Anketa je potpuno anonimna, te Vas molimo da radi validnosti dobijenih rezultata pažljivo pročitate pitanja i da na svako date iskren odgovor.

Unapred se zahvaljujem!

### 1. Pol:

1. Muški
2. Ženski

### 2. Godine starosti:

- F) 18-30
- G) 31-40
- H) 41-50
- I) 51-60
- J) 61-70

### 3. Stepen stručne spreme:

- F) SSS
- G) Viša škola
- H) Fakultet
- I) Master, Magistratura
- J) Doktorat

### 4. Godine radnog staža:

- E) do 10 godina
- F) od 10 do 20 godina
- G) od 21 do 30 godina
- H) preko 30 godina

### 5. Koje društvene mreže koristite ?

- A) Facebook
- B) Twitter
- C) LinkedIn
- D) Instagram
- E) YouTube
- F) Ništa od navedenog
- G) Nešto drugo \_\_\_\_\_

**6. Koliko često koristite društvene mreže ?**

- G) Više puta dnevno
- H) Jednom dnevno
- I) Par puta nedeljno
- J) Jednom nedeljno
- K) Jednom mesečno
- L) Uopšte ne ulazim u društvene mreže

**7. Preko kojih kanala prodaje smatrate da će klijent biti najbolje informisan?**

(zaokružite samo jedan odgovor)

- I) Preko mobilnog telefona/elektronskog bankarstva
- J) Lično u ekspozituri
- K) CRM kampanjama
- L) Reklamom na TV kanalu/radiju
- M) Bankomatu
- N) Preko društvenih mreža
- O) Ništa od navedenog
- P) Nešto drugo \_\_\_\_\_

**8. Koje od sledećih tvrdnji opisuju Vaš stav ?**

- A) Plaćanje vršim isključivo elektronskim bankarstvom
- B) Direktno u filijali
- C) Kombinacijom oba

**9. Da li koristite internet bankarstvo za? (zaokružite samo jedan odgovor)**

- A) Plaćanje računa
- B) Aplikiranja za kredit
- C) Pregled stanja na računu
- D) Kupovinom preko interneta
- E) Prenos preko računa
- F) Ništa od navedenog

**10. Željeni način informisanja o uslugama banke, po Vašem mišljenju, je preko?**

(zaokružite samo jedan odgovor)

- A) Mobilnog telefona
- B) E-maila
- C) Pismom
- D) TV reklamom
- E) Kontakt centar (telefon)

**11. Da li ste zadovoljni kvalitetom informacija, brzinom učitavanja stranica vaše banke i dostupnošću sajta?**

- D) Zadovoljan
- E) Nezadovoljan
- F) Nemam stav o navedenom pitanju

**12. Da li koristite internet bankarstvo?**

- A) Da
- B) Ne

**13. Zbog čega koristite internet bankarstvo? (zaokružite samo jedan odgovor)**

- A) Jednostavne upotrebe
- B) Fleksibilnosti
- C) Naknada
- D) Preglednosti

**14. Da li četujete preko mobilne aplikacije?**

- A) Da
- B) Ne

**15. Da li upoređujete troškove kad je u pitanju mobilno bankarstvo kod banaka?**

- A) Da
- B) Ne

**16. Da li ste aplicirali za kredit putem mobilnog telefona ?**

- A) Da
- B) Ne