

Saradnja u projektima sa ključnim kupcima - važnost uticaja percipirane vrednosti u razvoju odnosa

Dlačić, Jasmina; Dmitrović, Veljko; Damnjanović, Vesna

Source / Izvornik: **XXIV International Congress on Project Management „Hybrid Project Management: The Imperative of the Future“, 2020, 67 - 73**

Conference paper / Rad u zborniku

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:369917>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)

uniri DIGITALNA
KNJIŽNICA


DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

XXIV INTERNACIONALNI
KONGRES IZ
PROJEKTOG MENADŽMENTA

07-09. maj 2020.

Zbornik
radova

HIBRIDNI PROJEKTI MENADŽMENT - IMPERATIV BUDUĆNOSTI



IPMA®
SRBIJA

international
project
management
association

XXIV MEĐUNARODNI KONGRES IZ
UPRAVLJANJA PROJEKTIMA
ZBORNİK RADOVA

07-09.05.2020.

**HIBRIDNI PROJEKTNI
MENADŽMENT –
IMPERATIV
BUDUĆNOSTI**

ORGANIZATORI

UDRUŽENJE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA SRBIJE, Bože Jankovića 14, Beograd
UNIVERZITET EDUCONS; FAKULTET ZA PROJEKTN I INOVACIONI MENADŽMENT,
Bože Jankovića 14, Beograd
NACIONALNA AKADEMIJA ZA JAVNU UPRAVU, UNIVERZITET EDUCONS; FAKULTET ZA
PROJEKTN I INOVACIONI MENADŽMENT, Bože Jankovića 14, Beograd
Vojvode Stepe 51, Beograd

PROGRAMSKI ODBOR

1. Prof. dr Ivan Mihajlović, Tehnički fakultet u Boru, Univerziteta u Beogradu, Srbija
2. Prof. dr Nada Štrbac, dekan Tehničkog fakulteta u Boru Univerziteta u Beogradu, Srbija
3. Prof. dr Vladimir Obradović, Fakultet organizacionih nauka Univerzitet u Beogradu, Srbija
4. Prof. dr Ivana Berić, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment, Beograd, Srbija
5. Prof. dr Aca Jovanović, dekan, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment, Beograd
6. Dražen Maravić, v.d. direktor Nacionalna akademija za javnu upravu, Beograd, Srbija
7. Prof. dr Ivan Jovanović, Tehnički fakultet u Boru, Univerziteta u Beogradu, Srbija
8. Prof. dr Sergey Bushuyev, Kyiv National University of architecture and onstruction, Ukrajina
9. Alexandr Tovb, Predsednik Ruske asocijacije za upravljanje projektima, Rusija
10. Prof. dr Constanta Bodea, Academy of Economic Studies, Bukurešt, Rumunija
11. Prof. dr Mladen Radujković, Alma Mater Europea, Maribor, Slovenija
12. Prof. dr Mladen Vukomanović, Građevinski fakultet Univerziteta u Zagrebu, Hrvatska
13. Prof. dr Marija Todorović, Fakultet organizacionih nauka Univerzitet u Beogradu, Srbija
14. Doc. dr Filip Jovanović, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment, Beograd, Srbija
15. Doc. dr Nenad Milijić, Tehnički fakultet u Boru, Univerziteta u Beogradu, Srbija
16. Davor Žderić, MSc., direktor, GMP Gramont – NS
17. Dr Radmila Miković, doktor tehničkih nauka, IPMA CCT nivo A
18. Dr Marija Mosurović Ružičić, Institut Mihajlo Pupin, Beograd
19. Doc. dr Katarina Pavlović, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment, Beograd

ORGANIZACIONI ODBOR

1. Danijela Toljaga Nikolić, MSc., FON, Beograd
2. Siniša Barjaktarević, Nacionalna akademija za javnu upravu, Beograd
3. Jana Jovanović, IPMA Srbija, Beograd
4. Miloš Kozomara, IPMA Srbija, Beograd
5. Vladana Stepanović, IPMA Srbija, Beograd
6. Vesna Šobajić MSc., FAPIM, Beograd

Izdavač UDRUŽENJE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA SRBIJE
Bože Jankovića 14, Beograd

Tiraž 50

Organizaciju XXIV Internacionalnog kongresa iz upravljanja projektima “Hibridni peojrktni menadžment – Imperativ budućnosti” je podržalo Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

*Saradnja u projektima sa ključnim kupcima –
važnost uticaja percipirane vrednosti u
razvoju odnosa*

*Collaboration in Projects with key accounts –
Recognizing the Impact of Perceived Value in
Relationship Development*

Jasmina Dlačić
Univerzitet u Rijeci
Ekonomski fakultet
Rijeka, Hrvatska
jasmina.dlacic@efri.hr

<https://orcid.org/0000-0002-3592-1876>

Veljko Dmitrović
Univerzitet u Beogradu
Fakultet organizacionih nauka
Beograd, Srbija
veljko.dmitrovic@fon.bg.ac.rs

<https://orcid.org/0000-0001-8924-9758>

Vesna Damjanović
Univerzitet u Beogradu
Fakultet organizacionih nauka
Beograd, Srbija
vesna.damjanovic@fon.bg.ac.rs

<https://orcid.org/0000-0002-8713-4831>

Apstrakt— *Koncept kokreiranja vrednosti u odnosu sa poslovnim klijentima (ključnim kupcima) je značajan projektnim menadžerima jer oni na efektivan način mogu da upravljaju partnerskim odnosima. Imperativ je svakako da se u oblasti hibridnog projektnog menadžmenta dolazi do nove uloge projekt menadžera koji moraju imati znanja i veštine o digitalizaciji kao i marketing orijentaciji. To novostečeno znanje i veštine implementiraju se u upravljanje odnosa sa poslovnim klijentima. Ovaj rad se fokusira na analizi relacione vrednosti i vrednosti kokreiranja, kao elemenata dodate vrednosti, prilikom odnosa s ključnim kupcima. Istraživanje je sprovedeno u Republici Hrvatskoj na uzorku mikro, malih, srednjih i velikih preduzeća. Poenta rada je dokazivanje važnosti uticaja percipirane vrednosti u razvoju odnosa saradnje sa ključnim kupcima. Rad donosi zaključak da je ulaganje u odnose s kupcima od izuzetne važnosti i predlaže implikacije za menadžere, posebno za projektne menadžere. Naime, odnos sa svakim ključnim kupcem je zapravo zaseban projekat. te je potrebno da se projektni menadžeri fokusiraju na vrednost kokreiranja.*

Ključne reči—*projektni menadžeri, ključni kupci, relaciona vrednost, vrednost kokreiranja*

Abstract—*Value co-creation with business clients (key account customers) is important to project managers as it enables effective management of partner relationships. In hybrid project management it is crucial to point out that project managers need to develop their skills and knowledge related to digitalization and market orientation. That acquired new skills and knowledge are needed to manage relationships with business clients. This paper focuses on the analysis of the relationship value and co-creation value, as elements of added value, when dealing with key account customers. The survey was conducted in the Republic of Croatia on sample consisting of micro, small, medium and large companies. The purpose of the paper is to analyze the importance of the perceived value in developing relationships with key account customers. The paper concludes that investing in customer relationships is of the utmost importance and it offers implications for managers with focus on implications for project managers. Each relationship with key account customer should be considered as separate project, hence, project managers should focus on the co-creation value.*

Keywords—*project managers, key account customers, relationship value, co-creation value*

I. UVOD

U marketinškoj literaturi, posebno onoj vezanoj za poslovni marketing (B2B marketing), poslednjih decenija velika pažnja pridaje se partnerstvima odnosno stvaranju i razvoju partnerstava (Grbac, 2013). Razvoj partnerstava obuhvata proces stvaranja, razvoja i održavanja veza među poslovnim partnerima (Morgan & Hunt, 1994). Pored toga, u modernim hibridnim modelima projektnog menadžmenta javlja se potreba da se projekti realizuju brže kroz paralelne aktivnosti i aktivno slušanje klijenata, čime se utiče na uštede u vremenu i ulaganju sa ključnim kupcima. Pojedini autori ističu ulogu kreiranja poslovne vrednosti u investiranju u pojedinca u

projektnom timu (Rogers, 2019). To se u ovom slučaju odnosi na menadžera za upravljanje ključnim kupcima, koji mora da poseduje znanja i veštine iz oblasti marketinga, finansija i prodaje da bi pratio ključnog kupca kao pojedinačni projekat posebne važnosti. U literaturi vezano za oblast upravljanja projektima ističe se značaj marketing menadžmenta i relacionog marketinga za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata (Obradovic, Cicvaric Kostic & Mitrovic, 2016; Chaudhry, Srivastava & Joshi, 2020). Takav pristup koji predstavlja teoriju relacionog marketinga podrazumeva da partneri međusobno u interakciji stvaraju vrednost, te pružaju jedan drugome superiornu vrednost u odnosu na neke druge poslovne odnose. Ako je vrednost, odnosno percipirana vrednost koja se dobija međusobnom interakcijom visoka, dolazi do razvoja međusobnog poverenja i predanosti tom odnosu, te samim time implicira se stvaranje poslovnog partnerstva. Navedeni razvoj poslovnog partnerstva zapravo gradi konkurentsku prednost svim uključenim akterima (Ravald & Grönroos, 1996). Pored navedenog, preduzeća kroz pružanje vrednosti svojim poslovnim partnerima stvaraju sebi povoljniju poziciju na tržištu (Day & Wensley, 1988). Pomenuto zapravo omogućava preduzećima da se razlikuju na tržištu, te da stvaraju bolju tržišnu poziciju

Ostaje da se upitamo šta predstavlja vrednost koju poslovni partneri ostvaruju u međusobnoj interakciji. Percipirana vrednost može da se sagleda kroz prizmu vrednosti sadržane u proizvodima i uslugama koje preduzeće nudi, kroz relacionu vrednost koju ostvaruju poslovni partneri kroz međusobnu saradnju, te kroz vrednost kokreiranja proizvoda i usluga, odnosno bolje usluživanje poslovnih partnera (O’Cass & Ngo, 2012). Iako se percipirana vrednost može posmatrati sa više aspekata važno je za preduzeće da shvati kako da ponudi i koju vrednost da ponudi svojim poslovnim partnerima. Naime, nije sve što preduzeće nudi poslovnim partnerima percipirano jednako vredno, te se stoga mora voditi računa da se poslovnim partnerima nudi ona vrednost koju oni percipiraju kao važnu (O’Cass & Ngo, 2011) i koja dodaje vrednost tom poslovnom partnerstvu. Stoga je od izuzetne važnosti međusobno saradivati i graditi relacije kako bi sve strane u poslovnom partnerstvu percipirale dodatnu vrednost koju im ono pruža.

Ne izgrađuju se poslovna partnerstva sa svim kupcima u poslovnom procesu. Naime, neki kupci su značajniji preduzećima jer im pružaju više vrednosti kroz životni vek. I upravo zato fokus novijih istraživanja (npr. Ryals, 2006) je na sagledavanju ključnih kupaca kroz prizmu vrednosti životnog veka kupca, vrednosti kupca, kao i kroz troškove koji iz toga odnosa proizlaze. Naime, ključni kupci zahtevaju prilagođene proizvode i usluge, te neposredno dogovaraju cene s preduzećem. Zbog obima saradnje i s finansijskom aspekta, cene im se gotovo uvek prilagođavaju. Procena vrednosti kupca često se definiše kroz cene zasnovane na vrednosti. Nadalje, kako Damjanović, Dmitrović i Knežević (2018) ističu potrebno je analizirati i finansijske i marketing pokazatelje prilikom selekcije ključnih kupaca kako bi se omogućilo profitabilnije poslovanje.

Takođe, neophodno je pravilno koristiti podatke iz bazičnih finansijskih izveštaja - bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o tokovima gotovine - koji imaju veoma veliku informacionu moć u procesu odlučivanja i upravljanja ključnim kupcima. Naravno, potpune informacije posedujemo ukoliko poredimo podatke iz sva tri izveštaja. Prema Bešlić Rupić, Bešlić Obradović i Rupić (2017) uviđa se trend rastuće vrednosti metodologija novčanik tokova, jer su one od velike pomoći investitorima u sagledavanju buduće vrednosti preduzeća, te samim tim i platežne sposobnosti ključnih kupaca. Što se tiče finansijskog segmenta, upravljanje potraživanjima od kupaca, odnosno adekvatna naplata potraživanja od kupaca pa tako i ključnih kupaca generalno predstavlja nakon profitabilnosti drugu najznačajniju meru uspešnosti poslovanja preduzeća, te se iz tog razloga mora adekvatno upravljati njima (Knežević, Dmitrović, Jovanović & Obradović, 2011). Ovim se opet potvrđuje neophodnost jake povezanosti marketinških, prodajnih i finansijskih aktivnosti koje su važne za upravljanje projektima pa tako i upravljanje ključnim kupcima.

Stoga, predstavlja izazov kako sagledati ključne kupce kroz prizmu vrednosti koju stvaraju, te kako navedeno utiče na želju menadžmenta da nastavi saradnju s ključnim kupcima. Za buduće odluke tog tipa pored proizvodnih i marketinških benefita, finansijski elementi poslovnog partnerstva takođe mogu da budu od ključne važnosti. Postoje različite vrednosti koje proizlaze iz poslovne saradnje među partnerima, te je nemoguće sve istovremeno sagledati zbog njihove kompleksnosti. Ali stiče se dojam (O’Cass & Ngo, 2012) da neke vrednosti više utiču na želju za nastavkom saradnje među poslovnim partnerima nego druge. Iz prethodno navedenog proizlazi da je svrha rada utvrđivanje uticaja percipirane vrednosti, koju ključni kupci stvaraju preduzeću, na kreiranje namere preduzeća za budućom međusobnom saradnjom. Pri čemu se konkretno ispituje uticaj relacione vrednosti i vrednosti kokreiranja na nameru za buduću saradnjom među poslovnim partnerima.

Rad se sastoji iz nekoliko delova. Nakon uvoda sledi pregled literature i postavljaju se hipoteze rada. Sledeće poglavlje je empirijsko istraživanje i analiza rezultata istraživanja na terenu. Na kraju rada se nalazi zaključak i preporuke za marketing menadžere i projektne menadžere.

II. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

S marketinške tačke gledišta bitno je da se zadovolje ili čak prevaziđu preferencije kupaca, radi izgradnje lojalnosti (Reichheld, 1996). Za sve to je preduslov proizvodnja kvalitetnih učinaka (proizvoda/usluga), naravno ukoliko preduzeće drži do svog renomea, te izgradnja ili održanje korporativnog i proizvodnih brendova. Niži kvalitet proizvoda u mnogim prodajnim slučajevima opravdava niska cena, te zadovoljenje minimuma potreba datim učinkom. Ukoliko želimo bolje pozicioniranje i princip elitizma naša filozofija će se ogledati u proizvodnji učinaka koji nadmašuju očekivanja naših kupaca (npr. nekadašnja automobilska industrija SAAB). Stvaranje inovativnih proizvoda takođe predstavlja imperativ, budući da inovaciju promptno sledi imitacija. Nužno je pratiti konkurenciju i savremene tendencije na tržištu. A jedan od krajnjih ciljeva je da se oseti stvaranje dodatke vrednosti. Stvaranje dodatke vrednosti može da se iskaže kroz performanse proizvoda koje su superiornije nego konkurentske (Mittal & Kamakura, 2001).

U pogledu kvalitetnog odnosa s kupcima bitno je omogućiti im brzo stupanje u kontakt s preduzećem, te brzo reagovati na zahteve kupaca. Ključ uspeha su i kontinuirani odnosi s kupcima, tj. ostvarivanje koncepta dugoročnog poslovanja, maksimalnog prilagođavanja obeju strana u cilju ostvarenja visokog stepena zadovoljstva poslovanja (Ravald & Grönroos, 1996). Poenta je što bolje upoznati svoje kupce, kako bi stepen opsluženja bio na što višem nivou, a što implicira zadovoljstvo i lojalnost. Bitno je pronaći put do kupaca i ojačati sponu, te pratiti njihove želje i promene njihovih preferencija odnosno da kreiramo ponudu koja zadovoljava njihove želje i potrebe. U taj proces kreiranja najbolje ponude se mogu uključiti i sami kupci. Takav princip može da uštedi i vreme i novac. Kroz međusobnu saradnju stvara se adekvatna dodata vrednost, odnosno dodata vrednost koju poslovni partneri prepoznaju kao takvu (Wagner, Eggert & Lindemann, 2010). Idealan model bi se ogledao u zajedničkom donošenju odluka i stvaranju dodatke vrednosti na obostranu korist. To se postiže u slučaju kada dva klijenta međusobno razumeju poslovanje, te kada se zajednički dele i korist i rizik, što pomalo u tržišnoj ekonomiji ima utopistički prizvuk. Da bi odnos funkcionisao na obostranu korist neophodno je ispunjavati sve obaveze iz ugovora, kao i data obećanja. Sa lojalnim i kvalitetnim kupcima planira se dobra budućnost, jer povezanost ide u krug, jedni opstaju/postoje zbog drugih.

Važnost osluškivanja i beleženja prigovora kupaca predstavlja još jedan od bitnih faktora. Takođe naši kupci su nam dobar reper za donošenje odluka pri formiranju cena, organizovanja promocija, i kreiranja zahteva dizajna proizvoda, nakon istraživanja tržišta. Bliska saradnja s ključnim kupcima je važna jer nam omogućava da se vrednost za kupce stvara u saradnji s preduzećem (O’Cass & Ngo, 2012). Zahtevi kupaca moraju biti istraživani na pravi način, putem najadekvatnijih modela uz korišćenje marketing metrike. Preporuka je sastajanje sa kupcima/ključnim kupcima najređe jednom godišnje. Pozitivno je da se istraživanje tržišta sprovodi na više različitih načina, samostalno na terenu, i koristeći baze i podatke dostupne na internetu. Dobijeni kvalitativni i kvantitativni podaci služe za modifikaciju i unapređenje učinaka.

Stvaranje vrednosti kroz saradnju s poslovnim partnerima je nužno. Percipirana vrednost koja proizlazi iz međusobnih odnosa i saradnje može se posmatrati kao relaciona vrednost, te vrednost kokreiranja (O’Cass & Ngo, 2012). Relaciona vrednost se stvara kroz blisku saradnju preduzeća sa ključnim kupcima odnosno među poslovnim partnerima (Ulaga & Eggert, 2006), te predstavlja percipiranu vrednost koju poslovni partneri očekuju da dobiju kroz međusobnu saradnju. Potom, vrednost kokreiranja ostvaruje se u međusobnoj saradnji u stvaranju novog ili prilagođavanju postojećeg proizvoda ili usluge (Payne, Storbacka & Frow, 2008) kod ključnih kupaca. Dakle, ostvaruje se kroz međusobno dodavanje vrednosti proizvodu ili usluzi. U tom procesu kokreiranja vrednosti saradnja, kooperacija i komunikacija su izrazito važne (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000). Nadalje, ako su poslovni partneri zadovoljni time što kroz partnerstvo dobijaju, raste i njihova želja za saradnjom (Wagner, Eggert & Lindemann, 2010). Stoga možemo reći da ako je njihova percipirana vrednost poslovnog partnerstva pozitivna, raste im želja za ponovljenom saradnjom.

Stoga možemo pretpostaviti sledeće hipoteze i podhipoteze:

H1: Percipirana vrednost pozitivno utiče na ponovljenu saradnju.

H1a: Percipirana relaciona vrednost utiče na ponovljenu saradnju.

H1b: Percipirana vrednost kokreiranja utiče na ponovljenu saradnju.

III. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Dizajn istraživanja

Predloženi istraživački okvir testiran je na preduzećima u Republici Hrvatskoj koja posluju na tržištu po sistemu poslovnog marketinga (B2B). Inicijalna baza za istraživanje pribavljena je iz Amadeusove baze podataka Biroa Van Dijka. Preduzeća su odabrana na osnovu svog dominantnog tržišta (prodaja poslovnim kupcima) i ako su aktivna na hrvatskom tržištu. Istraživanje je sprovedeno koristeći Limesurvey platformu tokom 2016. godine. Ukupno je sakupljeno 204 odgovora od preduzeća, što sačinjava stopu povrata odgovora od 7 %. Naime, inicijalna baza ispitanika iako je bila dovoljno velika (preko 5000 e-mail adresa), nažalost zbog opštih e-mail adresa prisutnih u adresaru ili zbog neaktivnih adresa, te izuzeće odgovora preduzeća kojima je upućen anketni upitnik, uspeo je da se sakupi relativno mali broj odgovora.

Anketna pitanja su sastavljena koristeći prethodno validirane skale uz relaciju vrednost i vrednost kokreiranja koje preduzeća percipiraju da dobijaju od ključnih kupaca (O’Cass & Ngo, 2012), a za ponovljenu saradnju sa ključnim kupcima je korišćena prethodno validirana skala pitanja od Wagner, Eggert, Lindemann, (2010). Sve korišćene stavke u skalama ocenjene su na sedmostepenoj Likertovoj skali u rasponu od „ne slažem se u potpunosti“ do „slažem se u potpunosti“.

U procesu prikupljanja podataka ispitanici su bili zamoljeni da se fokusiraju na ključne kupce u preduzeću prilikom davanja odgovora na postavljena pitanja. Naime, pretpostavlja se da preduzeća s njima žele ostvariti i razviti dugoročne odnose. Analiza je sprovedena korišćenjem programskog paketa SPSS ver. 26.

Uzorak istraživanja

Analiziran je sakupljeni uzorak i profil 204 ispitanika. Privredna delatnost iz koje dolaze preduzeća: usluge (51%), proizvodnja (24%) te kombinacija usluga i proizvodnje (25%). Kod analiziranih preduzeća promet s ključnim kupcima predstavlja udeo u ukupnom prometu: iznad 30% (37%), od 10 do 30% (44%) te ispod 10% (19%). Veličina preduzeća: mikro preduzeća (9%), mala preduzeća (44%), srednja preduzeća (35%) te velika preduzeća (12%).

U nastavku je prikazana i deskriptivna statistika korišćenih stavki u istraživanju (Tabela 1).

DESKRIPTIVNA STATISTIKA KORIŠĆENIH TVRDNJI

Stavka	Prosečna ocena	Standardna devijacija
<i>Relaciona vrednost</i>		
Osiguravamo da naši kupci mogu uvek brzo stupiti u kontakt s nama.	6,44	0,762
Promptno odgovaramo na zahteve kupaca.	6,27	0,810
Imamo redovne kontakte s našim kupcima.	6,21	0,833
Osiguravamo dodatnu vrednost (specijalne ponude, prepoznavanje...) našim kupcima.	5,90	1,010
Cilj nam je da sa našim kupcima poslujemo dugoročno.	6,71	0,567
<i>Vrednost kokreiranja</i>		
Saradnja s kupcima nam omogućava da ih bolje opslužujemo.	6,48	0,672
Kroz saradnju s kupcima stvaramo ponudu koja zadovoljava njihove potrebe.	6,35	0,720
Stvaramo proizvode/usluge u saradnji s kupcima.	5,66	1,086
Uključujemo kupce u proces stvaranja novih proizvoda/usluga.	5,32	1,240
Osiguravamo sistem za potporu kako bi osigurali pružanje više vrednosti za kupce.	5,56	1,187
<i>Ponovljena saradnja</i>		
Voljni smo da uključimo naše kupce u buduće projekte.	5,95	0,885
Voljni smo da saradujemo s našim kupcima i da realizujemo buduće projekte.	5,98	0,919
Voljni smo da saradujemo s našim kupcima na budućim projektima ako se jave nove (ili povećaju) mogućnosti na tržištu.	6,06	0,812

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz prethodne tabele (Tabela 1) može se uočiti da ispitanici s najvećom ocenom vrednuju stavku „Cilj nam je da sa našim kupcima poslujemo dugoročno“ (prosečna ocena 6,71) koja se nalazi u skali *Relacione vrednosti*. Nadalje, kada sagledamo *Vrednost kokreiranja* najveću prosečnu ocenu ima stavka „Saradnja s kupcima nam omogućava da ih bolje opslužujemo“ (prosečna ocena 6,48) te u skali *Ponovljena saradnja* najveću prosečnu ocenu ima stavka „Voljni smo da saradujemo s našim kupcima na budućim projektima ako se jave nove (ili povećaju) mogućnosti na tržištu“ (prosečna ocena 6,06). Možemo da zaključimo da preduzeća vrednuju visoko svoje ključne kupce u smeru dugoročnog poslovanja, boljeg opsluživanja te nastavka saradnje. Na temelju korišćenja prethodno validiranih skala nastavila se analiza tako da su formirane skale napravljene kao prosečne vrednosti svih stavki korišćenih u pojedinoj skali.

Proverena je i pouzdanost korišćenih skala. Prema Cronbach alpha koeficijentu sve korišćene skale su pouzdane, te imaju vrednosti iznad 0,7 koliko Nunnally (1967) predlaže. Vrednosti Cronbach alpha-e su sledeće: 0,812 za relacionu vrednost, 0,797 za vrednost kokreiranja, te 0,927 za ponovljenu saradnju.

Rezultati istraživanja

Kako bi se testirale postavljene hipoteze oko uticaja relacione vrednosti i vrednosti kokreiranja na ponovljenu saradnju, sprovedena je višestruka regresiona analiza. Kao zavisna varijabla korišćena je *Ponovljena saradnja*, a kao nezavisne varijable korišćene su *relaciona vrednost* i *vrednost kokreiranja*. Korišćena je Enter metoda selekcije varijabli u rezultatima regresije. Rezultati su prikazani u Tabeli 2.

REZULTATI VIŠESTRUKRE REGRESIONE ANALIZE

	B	Standardna greška	Beta	T-vrednost
Konstanta	4,382	1,621		2,703
Relaciona vrednost	0,963	0,294	0,240**	3,274
Vrednost kokreiranja	1,284	0,239	0,394**	5,361
R ²	0,315			
R ² (adj)	0,307			
F-vrednost	41,166			

Napomena: N=182; ** p < 0,05

Izvor: Rezultati istraživanja

Rezultati višestruke regresione analize (Tabela 2) ukazuju da na ponovljenu saradnju utiče u većoj meri vrednost kokreiranja ($\beta = 0,394$), a u nešto manjoj meri utiče relaciona vrednost ($\beta = 0,240$). Obe utiču na statistički značajnom nivou.

Kako bismo isključili multikolinearnost, analizirane su veze između nezavisnih varijabli u modelu. Rezultati ukazuju da kolinearnost nije problem jer su VIF vrednosti i tolerancija ispod dopuštenih vrednosti (Field, 2009). VIF vrednost je 1,410, tolerancija 0,709. Durbin-Watson test je 1,836, što označava da nam reziduali nisu korelirani.

Na temelju analize možemo zaključiti da nam je postavljena hipoteza potvrđena te da na ponovljenu saradnju utiču i relaciona vrednost ali i vrednost kokreiranja. Pri čemu uticaj potonje je jači, i zapravo možemo da tvrdimo da percipirana vrednost kokreiranja oblikuje želju za ponovljenom saradnjom.

IV. ZAKLJUČAK

U radu se dokazuje da je ulaganje u stvaranje odnosa sa ključnim kupcima važno. Naime, kroz sagledavanje percipirane vrednosti odnosno relacione vrednosti i vrednosti kokreiranja povećava se namera ponovljene saradnje sa poslovnim partnerima. Stoga je potrebno da preduzeća percipiraju ključne kupce kroz prizmu stvaranja dodane vrednosti u cilju nastavka dosadašnje saradnje. Rad doprinosi razvoju misli o ključnim kupcima na dva načina. Prvo, dokazuje se da vrednost koju preduzeće percipira da ostvaruje sa ključnim kupcima utiče na nameru ponovljene saradnje sa ključnim kupcima. Stoga je potrebno da preduzeća neguju odnose sa ključnim kupcima odnosno da kroz međusobnu saradnju grade i razvijaju vrednost koju osećaju da stvaraju jer spomenuto utiče na buduće poslovanje. Slično su u svojim istraživanjima razmatrali Wagner, Eggert i Lindemann (2010) te zaključili da zadovoljstvo projektom, u ovom razmatranom slučaju odnosom sa ključnim kupcem koji proizlazi iz

veće percipirane vrednosti tog odnosa, utiče na nameru ponovljene saradnje. Drugo, rad ističe da vrednost kokreiranja, međusobnog stvaranja vrednosti, u većoj meri utiče na nameru ponovljene saradnje. Pomenuto implicira da je potrebno sarađivati i razvijati zajedničke projekte, uključivati ključne kupce u razvoj proizvoda i usluga, te kroz saradnju stvarati bolju i prilagođeniju ponudu koja se nudi ključnim kupcima. Sve to utiče na nameru ponovljene saradnje s ključnim kupcima. Slično u svome radu ističu Dlačić, Petrinić i Milfelner (2020) istražujući ključne dobavljače, te tvrde da ne utiču svi benefiti koje preduzeće percipira od ključnih dobavljača u jednakoj meri na nameru ponovljene saradnje.

Rad nudi i implikacije za menadžere, posebno za projektne menadžere. Naime, odnos sa svakim ključnim kupcem je zapravo zaseban projekat. Sa svakim ključnim kupcem stvara se drugačija saradnja i povezanost. Ipak, zajedničko svima je da ukoliko zajedno stvaraju projekat, razvijaju proizvod ili uslugu, osiguravaju sistem za potporu ključnim kupcima, te prilagođavaju svoje poslovanje da im pruža veću vrednost odnosno grade veze - to će posledično da poveća nameru ponovljene saradnje. A stvaranje i razvoj partnerstva ključno je u novoj ekonomiji i novim poslovnim odnosima. Takođe, stvaranje povezanosti s ključnim kupcima kroz redovne kontakte i dostupnost, te promptno rešavanje problema grade relaciju vrednost koja takođe, iako u manjoj meri, povećava želju za ponovljenom saradnjom. Stoga, ukoliko projektni menadžeri žele da osiguraju saradnju s ključnim kupcima trebalo bi da razvijaju odnose s njima, te zajednički razvijaju projekte. Implikacije za marketing menadžere ogledaju se u važnosti razvoja povezanosti s ključnim kupcima, te sagledavanja dodate vrednosti kroz saradnju s njima. Potrebno je identifikovati elemente koji unapređuju relacionu vrednost, te vrednost kokreiranja sve sa ciljem razvoja saradnje s ključnim kupcima. Spoznajama o ključnim kupcima zapravo se unapređuje celokupno poslovanje preduzeća, te se samim time osigurava dobra tržišna pozicija.

Rad ima i neka ograničenja. Naime, istražen je relativno mali uzorak preduzeća u jednoj državi. Iako uzorak prati udeo pojedinih preduzeća na nivou države, ipak potrebno je povećati broj ispitanih preduzeća kako bi se mogli doneti značajniji zaključci. Takođe, zanimljivo bi bilo da se istraži percipirana vrednost ključnih kupaca i u drugim državama u regionu, te da se uključi više država u komparativnu analizu. U budućim istraživanjima trebalo bi obuhvatiti i druge vrste percipirane vrednosti kako bi se uvidelo koje se sve mogućnosti nude menadžerima preduzeća u razvoju odnosa s ključnim kupcima.

NAPOMENA

Ovaj rad je podržan od strane Univerziteta u Rijeci – Projekat Uniri-drustv-18-235-1399.

LITERATURA

- Bešlić Rupić, I., Bešlić Obradović, D. & Rupić, B. (2017). Free Cash Flow Valuation Model in Capital Budgeting. *European Project Management Journal*, 7(1), 75-84.
- Chaudhry, S., Srivastava, B.N. & Joshi, C. (2020). The Influence of Justice Perceptions and Affective States on Project Managers' Responses to Client Opportunism. *Project Management Journal*, 51(3), 278-293. <https://doi.org/10.1177/8756972819851411>
- Damnjanović, V., Dmitrović, V. & Knežević, S. (2018). Uloga finansijskih i marketing pokazatelja u funkciji rangiranja ključnih kupaca. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 54(39), 99-110. UDC 005 658.89
- Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- Dlačić, J., Petrić, T. & Milfelner, B. (2020). Identifying Influence of Supplier Benefits on Collaboration Between Partners. In Mitrović, N., Milosević, M. & Mladenović, G. (Ed.) *Computational and Experimental Approaches in Materials Science and Engineering. Proceedings of the International Conference of Experimental and Numerical Investigations and New Technologies, CNNTech 2019* (pp. 275-287). Heidelberg, Springer Nature Customer Service Center GmbH, doi:10.1007/978-3-030-30853-7_16
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, 3rd edition. London, Sage publications.
- Grbac, B. (2013). *B2B marketing*. Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, Promarket.
- Knežević, S., Dmitrović, V., Jovanović, M. & Obradović, T. (2011). Management of Receivables in Function of Support to Business Success. *Management*, 58, 49-57.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-39.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York, McGraw-Hill.
- Obradović, V., Ciovaric Kostic, S. & Mitrović, Z. (2016). Rethinking project management – Did we miss marketing management? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 390-397.
- O'Cass, A. & Ngo, L.V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.
- O'Cass, A. & Ngo, V.L. (2011). Examining the firm's value creation process: A managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. *British Journal of Management*, 22(4), 646-671.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Rogers, T.M. (2019). Project Success And Project Team Individuals. *European Project Management Journal*, 9(1), 27-33. doi: 10.18485/epmj.2019.9.1.4
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Reichheld, F.F. (1996). Loyalty-based Management. In Reichheld, F.F. (Ed.), *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership* (pp. 3-16). Boston, Harvard Business Review Book.
- Ryals, L. (2006). Profitable relationships with key customers: how suppliers manage pricing and customer risk. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 101-113.
- Sheth, J.N., Sisodia, R.S. & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136. www.jstor.org/stable/30162077
- Wagner, S.M., Eggert, A. & Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 840-848.

XXIV Međunarodni kongres iz upravljanja projektima
Hibridni projektni menadžment – Imperativ budućnosti
Zbornik radova

Beograd 2020.

Izdavač:
Udruženje za upravljanje projektima Srbije

Za izdavača:
Prof. dr Vladimir Obradović

Štampa:
Udruženje za upravljanje projektima Srbije

ISBN 978-86-86385-18-5

Tiraž: 50

CIP - Каталогизacija y публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.8(082)(0.034.2)

**МЕЂУНАРОДНИ конгрес из управљања пројектима (24 ; 2020 ;
Београд)**

Hibridni projektni menadžment [Elektronski izvor] : imperativ
budućnosti : zbornik radova / XXIV Međunarodni kongres iz
upravljanja projektima, [Beograd], 07-09.05.2020. ; [organizatori
Udruženje za upravljanje projektima Srbije ... [et al.]. - Beograd :
Udruženje za upravljanje projektima Srbije, 2020 (Beograd : Udruženje
za upravljanje projektima Srbije). - 1 elektronski optički disk (CD-ROM)
: tekst, slika ; 12 cm

Sistemska zahteva: Nisu navedeni. - Nasl. sa naslovne strane. - Tiraž
50. - Bibliografija uz svaki rad. - Summaries. - Registar.

ISBN 978-86-86385-18-5

a) Пројектни менаџмент -- Зборници б) Управљање пројектима --
Зборници

COBISS.SR-ID 23540233