

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Marta Jovanović, Marina Ignjatović, Veljko Jeremić
DELJENJE MOBILNOSTI U EVROPI: PRISTUP ZASNOVAN NA KLASTER ANALIZI
Shared Mobility in Europe: A Cluster Analysis Approach

Andela Andrić, Tamara Vlastelica, Velimir Štavljanin
POVRATAK U BUDUĆNOST – PRIMENA WEB3 TEHNOLOGIJA U MARKETINGU
Back to the Future – Application of Web3 Technologies in Marketing

Sanja Mitić, Galijna Ognjanov
OGLASI U SRPSKOJ ŠTAMPI NEKAD I SAD: POREĐENJE ŠTAMPANIH OGLASA
OBJAVLJENIH U DNEVNOM LISTU POLITIKA 1922. I 2022. GODINE
Print Ads in Serbia then-and-now: A Comparison of Print Ads Published in Politika Daily in 1922 vs. 2022

Branislava Hristov Stancić, Aleksandar Đorđević,
Igor Kovačević, Bojan Zečević
ETIČKE DILEME KAO POSLEDICA UTICAJ PRIMENE UPRAVLJANJA PRIHODIMA
NA PONAŠANJE HOTELSKIH GOSTIJU
Ethical Dilemmas as a Result of the Impact of Revenue Management on Hotel Guest Behavior

Milica Vojnović
MARKETING U UMETNOSTI: KRITERIJUMI ODLUČIVANJA POSEILACA POZORIŠTA
Arts Marketing: Choice Criteria of Theatre Visitors

Milena Lazić, Valentina Vukmirović, Ivana Domazet
DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR INCLUSIVE EMPLOYMENT
Digitalni marketing kao alat za inkluzivno zapošljavanje

Nataša Đurđević
PRIKAZ KNJIGA REINOVACIJA POSLOVANJA – ŽIVETI SA CUNAMIJEM,
KAKO NAPREDOVATI NA TALASIMA PROMENA 1 I REINTEGRACIJA
POSLOVANJA – ŽIVETI SA CUNAMIJEM, KAKO NAPREDOVATI
NA TALASIMA PROMENA 2 AUTORKE TATJANE MAMULE NIKOLIĆ
Book review: Business Re-innovation – Living With Tsunami, How to Thrive On Waves of
Change 1 and Business Re-integration – Living With Tsunami, How to Thrive On
Waves of Change 2, authored by Tatjana Mamula Nikolić

Volume 54

Godina / Year 2023

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 770354 1347007



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Економски факултет

www.ekof.bg.ac.rs

Članci/Papers

- Deljenje mobilnosti u Evropi: Pristup zasnovan na klaster analizi.235**
Shared Mobility in Europe: A Cluster Analysis Approach
 Marta Jovanović, Marina Ignjatović, Veljko Jeremić
- Povratak u budućnost – primena Web3 tehnologija u marketingu243**
Back to the Future – Application of Web3 Technologies in Marketing
 Anđela Andrić, Tamara Vlastelica, Velimir Štavljanin
- Oglasi u srpskoj štampi nekad i sad:**
Poređenje štampanih oglasa objavljenih u dnevnom listu Politika 1922. i 2022. godine251
Print Ads in Serbia then-and-now:
A Comparison of Print Ads Published in Politika Daily in 1922 vs. 2022
 Sanja Mitić, Galjina Ognjanov
- Etičke dileme kao posledica uticaj primene upravljanja prihodima na
 ponašanje hotelskih gostiju258**
Ethical Dilemmas as a Result of the Impact of Revenue Management on Hotel Guest Behavior
 Branislava Hristov Stančić, Aleksandar Đorđević, Igor Kovačević, Bojan Zečević
- Marketing u umetnosti: kriterijumi odlučivanja posetilaca pozorišta.264**
Arts Marketing: Choice Criteria of Theatre Visitors
 Milica Vojnović
- Digital Marketing as a Tool for Inclusive Employment271**
Digitalni marketing kao alat za inkluzivno zapošljavanje
 Milena Lazić, Valentina Vukmirović, Ivana Domazet
- Prikaz knjiga Reinovacija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima
 promena 1 i Reintegracija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima
 promena 2 autorke Tatjane Mamule Nikolić279**
*Book review: Business Re-innovation – Living With Tsunami, How to Thrive On Waves of Change 1 and
 Business Re-integration – Living With Tsunami, How to Thrive On Waves of Change 2,*
authored by Tatjana Mamula Nikolić
 Nataša Đurđević

Uputstvo za autore

- Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa285**
Instructions to Authors.295
Recenzenti časopisa Marketing Vol. 54 (1–4)299

marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu
QMJ – Quarterly Marketing Journal

ISSN 0354-3471
UDK 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828

Volume 54; Broj/Issue 4;
Godina/Year 2023
QMJED 54 (4)

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

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

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

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

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

Časopis *MARKETING* je zvanična publikacija *SeMA*.

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

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

MARKETING Journal is the official publication of *SeMA*.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

339(497.1)

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

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



Deljenje mobilnosti u Evropi: Pristup zasnovan na klaster analizi

Marta Jovanović, Marina Ignjatović,
Veljko Jeremić

Apstrakt: Kako se ekonomija deljenja brzo razvija, sveobuhvatan pregled situacije na prostoru Evrope u oblasti deljenja mobilnosti postaje sve potrebniji. Ovaj rad analizira stanje u oblasti deljenja mobilnosti u zemljama Evrope i sagledava način na koji se evropske zemlje mogu segmentirati u zavisnosti od stepena učešća u deljenju mobilnosti. Posmatrano je 12 indikatora deljenja transporta, u 26 zemalja Evropske Unije, za koje su podaci bili dostupni. Korišćena je klaster analiza i algoritam k-srednjih vrednosti (k-means). Rezultati pokazuju da je najveći procenat korisnika deljenja transporta u grupi obrazovanih i mladih ljudi, uzrasta između 16 i 35 godina. Pored toga, korišćenjem klaster analize dobijena su tri segmenta zemalja Evrope. Analiza klastera otkriva jasne razlike u upotrebi veb-sajtova i aplikacija za deljenje automobila, kao i u obrazovanju i prihodima među različitim segmentima. Takođe, rezultati ukazuju da geografski položaj zemalja ne utiče na raspodelu zemalja unutar klastera, jer drugi i treći klaster čine zemlje iz različitih delova Evrope. Dobijeni rezultati mogu biti od koristi za donošenje odluka i usmeravanje marketinških i transportnih resursa ka određenim ciljnim tržištima, kao i za potrebe formiranja strategija nastupanja na određenim tržištima.

Ključne reči: ekonomija deljenja, deljenje mobilnosti, zemlje Evrope

JEL klasifikacija: R40, O57, M20

Napomena: Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i perspektive marketinga“, održanoj od 3. do 5. novembra u organizaciji Srpskog udruženja za marketing na Zlatiboru i publikovan u Zborniku radova sa pomenute konferencije. Na osnovu preporuke recenzenata, uz saglasnost autora i organizatora konferencije, doneta je odluka o publikovanju u časopisu Marketing.

1. UVOD

Potreba za deljenjem sredstava u okviru društva je oduvek postojala, a podrazumevala je bolje iskorišćenje resursa. Sa razvojem tehnologije i povezanih oblasti poslovanja, stvorila se mogućnost za lako povezivanje ljudi koji, u okviru koncepta ekonomije deljenja, u istom mogu učestvovati (Frenken & Schor, 2019; Kathan et al., 2016). Deljenje je u prošlosti podrazumevalo preživljavanje dok danas najčešće implicira na profit (Acquier et al., 2019; Stephany, 2015).

Glavni fokus ovog rada je identifikacija i analiza sličnosti i razlika u ekonomiji deljenja mobilnosti evropskih zemalja. Da bi se ovo postiglo, korišćena je tehnika klaster analize metodom k-srednjih vrednosti. Ovaj rad će pružiti dubinsku analizu evropske ekonomije deljenja mobilnosti tehnikom grupisanja entiteta, sa ciljem da se stekne vredan uvid u sličnosti i razlike deljenja transporta u različitim evropskim zemljama.

Rad je organizovan u pet poglavlja. Drugo poglavlje daje temeljan pregled literature iz oblasti ekonomije deljenja i deljenja mobilnost koja je od suštinskog značaja za razumevanje ove problematike, što omogućava da se identifikuju praznine u postojećim istraživanjima koje ova studija može da ispuni. Treće poglavlje prikazuje metodologiju istraživanja, opis baze podataka i kratak opis metode koja će biti korišćena u istraživanju.

U četvrtom delu su prikazani rezultati istraživanja i diskusija rezultata, kroz deskriptivnu statistiku i klaster analizu nad definisanim podacima. Opisani su dobijeni klasteri i diskutovane prethodno zadate pretpostavke. Poslednje poglavlje daje zaključak celokupnog istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

Iako je kao pojava ekonomija deljenja prisutna oduvek, bila je ograničena na pojedince od poverenja, kao što su porodica i prijatelji. Digitalne platforme su revolucionisale način na koji se dele sadržaji, dozvoljavajući strancima da se povežu i razmene informacije bez ikakvih prethodnih veza. Međutim, ova vrsta deljenja ima veći stepen neizvesnosti, što dovodi do zabrinutosti u pogledu verodostojnosti i pouzdanosti. Kao odgovor na ove rizike, digitalne platforme su implementirale sisteme ocenjivanja i reputacije kako bi uspostavile poverenje. Ovi sistemi omogućavaju korisnicima da ocenjuju i pregledaju druge, čime su ublažile pomenute rizike (Frenken & Schor, 2019).

Definicija ekonomije deljenja može biti prilično složena, jer različiti autori ovaj koncept tumače na različite načine (Belk, 2014; Benkler, 2004; Cockayne, 2016). Generalno, kada se govori o ekonomiji deljenja, misli se na koncept optimizacije nedovoljno iskorišćenih sredstava (Muñoz & Cohen, 2017) putem digitalnih platformi (Möhlmann & Geissinger, 2018). Deo ekonomije deljenja mogu da budu fizička sredstva poput automobila, nekretnina i uređaja, ali takođe i neopipljiva sredstva kao što su znanje i sposobnosti.

Ekonomija deljenja ima kompleksan ekonomski, socijalni i ekološki uticaj na društvo. Pretpostavljeni ishod ekonomije deljenja je ušteda koja proizilazi iz manje cene izdavanja robe ali i daje više mogućnosti ljudima koji nemaju vlasništvo nad određenim sredstvima. Na primer, osobe koje ne poseduju automobil su vlasnički ograničeni i nemaju mogućnost prevoza do drugog grada u sopstvenoj režiji. Ekonomija deljenja u ovoj situaciji omogućava prevoz više osoba koje bi podelile troškove goriva (Frenken & Schor, 2019). Intuitivan je pozitivan uticaj na ekologiju, kada je u pitanju deljenje mobilnosti, jer, kombinovanjem putovanja nekoliko pojedinaca koji idu u istom pravcu, emisija štetnih gasova može se značajno smanjiti. Na žalost, nedavne studije sugerišu da usluge deljenja vožnje, kao što je *Uber*, zapravo mogu doprineti većem nivou vazdušnih zagušenja, jer se takmiče i potencijalno zamenjuju opcije javnog prevoza. Stoga, iako se čini da deljenje mobilnosti nudi održivo rešenje za smanjenje zagađenja vazduha, može biti potreban sveobuhvatniji pristup transportu za trajni uticaj na životnu sredinu (Jin et al., 2018).

Kada se govori o deljenoj mobilnosti, razvoj usluga deljenja automobila prilično varira u različitim zemljama širom sveta (Bojković et al., 2022). Dok su neke nacije uspostavile tradiciju deljenja automobila koja postoji mnogo godina unazad i rade na dobrom

razvijanju usluga, druge države tek započinju da uvođe ove usluge i još uvek su u eksperimentalnim fazama. U manje razvijenim zemljama na deljenje automobila se i dalje gleda kao na luksuznu uslugu uprkos velikom potencijalu ovog vida transporta da poboljša mobilnost i fleksibilnost. Istraživanja su pokazala da ciljani pristup može biti efikasan u promovisanju deljenja automobila među korisnicima, omogućavajući im da pristupe pristupačnom prevozu i time poboljšaju kvalitet njihovog života (Bojković et al., 2019). Pored toga, želja za vlasništvom automobila u zemljama u razvoju je izrazito velika. Uprkos tome, studije su pokazale da ova kulturna preferencija ne mora nužno da ometa uspeh usluga deljenja automobila, pod uslovom da se efikasno plasiraju na tržište (Bojković et al., 2019). Najpoznatije platforme za deljenje mobilnosti su *Uber*, *BlaBlaCar*, *Lift*, *Share Now* (Živojinović et al., 2022). Pored deljenja automobila, u novije vreme u okviru deljenja mobilnosti ističu se sistemi za deljenje bicikala i električnih skutera (e-skutera) (Carrese et al., 2021; Česnuitytė et al., 2022; Li et al., 2022).

Postoje više različitih sistema ekonomije deljenja mobilnosti u Evropi (Česnuitytė et al., 2022):

- iznajmljivanje automobila za samostalnu vožnju (npr. *Car Sharing Rome*, *Share Now*),
- usluge koje pružaju vlasnici privatnih automobila, koji obezbeđuju najam vožnje, slične taksi službi (npr. *Uber*, *Lift*),
- deljenje vožnje, pojedinci koji nude da dele svoje vozilo i troškove puta (npr. *BlaBlaCar*),
- *car-pooling*, gde saradnici i zaposleni u pojedinačnim kompanijama mogu izabrati automobil iz voznog parka po potrebi.

Schaller (2021) je, kroz iskustva *Uber*-a i *Lift*-a u četiri američka grada (Čikago, Njujork, San Francisko i Boston), posmatrao njihov uticaj na smanjenje gužve u saobraćaju i zaključio da se broj kilometara koje vozila pređu povećao, što čak doprinosi povećanju gužve u saobraćaju. Thelen (2018) koristi slučaj kompanije *Uber* kao referentni za istraživanje i upoređivanje ekonomije deljenja u Evropi (fokus na Nemačku i Švedsku) i Sjedinjenim Američkim Državama.

Od radova koji koriste podatke iz Evrope većina je više fokusirana na određenu zemlju ili samo nekoliko gradova. Shaheen i drugi (2017) kroz ispitivanje socio-demografskih faktora procenjuju koji segment francuske populacije koristi deljenje automobila i nude uvid u to kako transportna industrija može da prilagodi svoje usluge različitim bazama klijenata. Iako je nivo prihoda posmatranih korisnika veoma sličan nivou prihoda ukupnog stanovništva, istra-

živanje je otkrilo da su korisnici u proseku mlađi i obrazovaniji od celokupne francuske populacije. Jochem i drugi (2020) su posmatrali uticaj FFCS (*free floating car sharing system* - servis za deljenje vozila bez fiksnih stanica) na posedovanje ličnih vozila u 11 evropskih gradova. Prema nalazima, FFCS ima uticaj na vlasništvo nad automobilima u urbanim sredinama tako što jedno FFCS vozilo zamenjuje nekoliko privatnih automobila, što dovodi do zaključka da je ukupan broj automobila smanjen.

U ovom radu je planirano korišćenje klaster analize radi grupisanja država Evrope u klaster, prema sličnostima u korišćenju deljene mobilnosti. Ova metoda je već korišćena u slične svrhe. Bojković i drugi (2019) su ovom metodom oblikovali preferencije osoba koji koriste deljenje mobilnosti u svrhe marketinga. Ward i drugi (2021) su koristili hijerarhijsku klaster analizu radi grupisanja i identifikovanja sličnih urbanih područja, a zatim su procenili efekte ulaska transportnih kompanija na tržište za svaki klaster. Fokusirali su se na uticaj *Uber*-a i *Lift*-a na vlasništvo vozila i prosečnu potrošnju goriva u oblastima SAD, i zaključili da se ulaskom transportnih kompanija u urbana područja u proseku desi 0,7% povećanja registracija i to tako da su veća u urbanim oblastima gde je početno vlasništvo automobila veliko kao i u urbanim oblastima gde je stopa rasta stanovništva niža.

Kooti i drugi (2017) su se fokusirali na predviđanje zadržavanja korisnika aplikacije *Uber* (i klijenata i vozača) korišćenjem recenzija, ali su pre predviđanja klasifikovali vrste vozača u tri grupe. Bao i drugi (2023) su klaster analizom podelili stanice za električna vozila u dve kategorije: stambene stanice i stanice u poslovnim područjima, i došli su do zaključka da na brzinu vožnje električnih vozila nema značajni uticaj stanica na kojoj se nalazi, dok stvarni uslovi na putu imaju. Maričić i drugi (2023) su koristili klaster analizu za grupisanje evropskih zemalja prema korišćenju usluga deljenja smeštaja. Korišćeno je istraživanje Eurobarometra sprovedeno 2016. godine, koje je pokazalo da pored toga što je većina Evropljana znalo za ove usluge, samo 17% ih je aktivno koristilo. U 2018. godini došlo je do povećanja korišćenja platforme ekonomije deljenja smeštaja na 23%. Međutim, i dalje su postojale značajne razlike među zemljama. Zemlje su podeljene u tri klastera i primećeno je da geografski položaj ima uticaj na pripadnost klasteru. Većina zapadnoevropskih zemalja kategorisana je kao napredni korisnici, zemlje Centralne Evrope su srednji korisnici, a istočnoevropske zemlje su kategorisane kao zemlje koje još uvek istražuju usluge deljenja smeštaja.

3. METODOLOGIJA

3.1. Baza podataka

Kao što je ranije napomenuto, istraživanje u ovom radu je sprovedeno nad podacima o korišćenju veb-sajtova i aplikacija za zakazivanje prevoza od strane drugog pojedinca u zemljama Evrope, koji su preuzeti sa zvaničnog sajta za statistiku Evropske unije (ec.europa.eu). Najnoviji podaci su bili dostupni za 2019. godinu. U inicijalnoj bazi podataka je bilo 37 zemalja Evrope. Podaci su zatim prečišćeni, pa su entiteti, kod kojih su podaci bili nedostajući, isključeni iz posmatranja. Analiza je izvršena nad 26 preostalih zemalja Evrope (lista zemalja nad kojima je izvršena analiza detaljno se vidi u Tabeli 2).

Varijable koje su razmatrane u ovoj studiji uključuju procenat osoba koji koriste veb-sajtove i aplikacije za zakazivanje prevoza od strane drugog pojedinca po različitim kategorijama: u odnosu na ukupan broj korisnika, u odnosu na broj korisnika prema različitim starosnim grupama (kao što su 16-24, 25-34, 35-44 i 45-54), u odnosu na broj korisnika sa različitim nivoima obrazovanja (uključujući one bez obrazovanja, sa niskim stepenom obrazovanja, sa srednjim stepenom obrazovanja i sa visokim stepenom obrazovanja), u odnosu na broj studenata i u odnosu na broj korisnika sa prihodima domaćinstva u različitim kvartilima prema visini prihoda. Zajedno, ove varijable nude sveobuhvatnu sliku baze korisnika i pružaju vredan uvid u preferencije i ponašanje pojedinaca u ovim zemljama.

3.2. Analize

Tehnika koja će u ovom radu biti korišćena je klaster analiza. Ona predstavlja proces grupisanja entiteta u nepovezane klaster tako da su entiteti u istom klasteru slični po svojim karakteristikama. Ovom metodom možemo otkriti skrivene obrasce, strukture ili grupisanja u složenom skupu podataka. Nehijerarhijske metode klaster analize pretpostavljaju da skup podataka može biti predstavljen konačnim brojem prototipova klastera (Na et al., 2010; Sinaga & Yang, 2020). Metoda koja će se u radu koristiti je klaster analiza metodom *k*-srednjih vrednosti, uz metriku Euklidske udaljenosti (Rousseeuw, 1987).

4. REZULTATI I DISKUSIJA

U Tabeli 1 je dat pregled deskriptivne statistike varijabli na osnovu kojih je sprovedena klaster analiza nad posmatranim zemljama Evrope.

Tabela 1. Deskriptivna statistika za procenat osoba koji koriste veb-sajtove i aplikacije za zakazivanje prevoza od strane drugog pojedinca po različitim kategorijama

	Srednja vrednost	Varijansa	Minimum	Maksimum
ukupno	8.97	41.69	1.74	29.43
16 do 24	16.37	158.86	2.06	58.72
25 do 34	15.10	115.36	3.19	51.88
35 do 44	10.66	59.70	1.77	34.80
45 do 54	6.82	29.73	1.36	23.28
bez ili nisko obrazovanje	5.40	32.79	0.08	29.31
srednje obrazovanje	7.72	37.07	0.93	25.41
visoko obrazovanje	14.47	84.40	3.70	33.96
studenti	16.90	149.56	2.55	54.96
prihod 1. kvartil	6.91	28.14	0.84	21.85
prihod 2. kvartil	7.01	30.55	1.31	20.86
prihod 3. kvartil	8.76	50.76	1.60	28.80
prihod 4. kvartil	13.25	137.53	2.09	44.46

Analizom podataka i rezultata deskriptivne analize, primećeno je da Estonija ima maksimalne vrednosti za sve kategorije osim za starosnu grupu od 45 do 54 godine i za vrednosti korisnika sa prihodom domaćinstva u prvom i drugom kvartilu. Za te tri kategorije maksimalnu vrednost ima Luksemburg. Što se minimalnih vrednosti tiče, Kipar je na vrhu liste, a odmah iza njega su Grčka, Bugarska i Nemačka. Starosna grupa koja čini najveći deo korisnika su korisnici između 16 i 24 godine, a zatim kategorija korisnika između 25 i 34 godine. U kategoriji obrazovanja najviše korisnika je u grupi studenata i visoko obrazovanih ljudi, dok

najviše korisnika ima prihode domaćinstva u četvrtom kvartilu. Najmanje korisnika je u starosnoj grupi od 45 do 54 godine, u obrazovnoj kategoriji bez obrazovanja ili sa niskim obrazovanjem i imaju prihode domaćinstva u prvom kvartilu.

Iz ovih informacija se zaključuje da mladi i obrazovani ljudi, kao i oni sa višim prihodima, češće koriste deljenje mobilnosti. Postavlja se pitanje da li stariji i manje obrazovani ljudi ne koriste ovakve usluge zbog neznanja ili možda zbog toga što imaju sopstveni privatni prevoz koji ne bi delili sa nepoznatim osobama.

Slika 1. Pripadnost klasterima na mapi Evrope

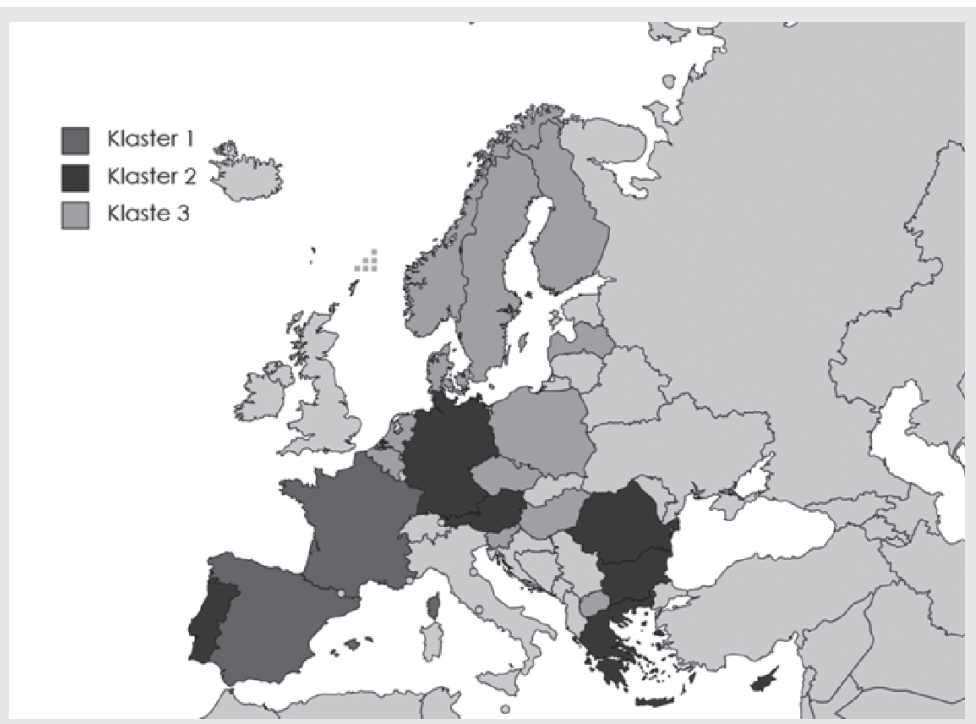


Tabela 2. Srednje vrednosti kategorija po klasterima

	Klaster 1	Klaster 2	Klaster 3
16 do 24	2.095	-1.029	0.251
25 do 34	1.884	-0.994	0.266
35 do 44	1.183	-1.137	0.466
45 do 54	1.998	-1.067	0.29
bez ili nisko obrazovanje	0.967	-1.002	0.423
srednje obrazovanje	2.135	-0.951	0.199
visoko obrazovanje	1.844	-0.97	0.258
studenti	2.057	-0.92	0.194
prihod 1. kvartil	1.321	-0.857	0.28
prihod 2. kvartil	2.16	-0.896	0.162
prihod 3. kvartil	2.102	-1.047	0.26
prihod 4. kvartil	1.587	-1.14	0.4

Rezultati takođe pokazuju da su varijanse prilično velike za posmatrane promenljive, što može ukazati na prisustvo netipičnih opservacija (*outlier-a*). Analizom razdaljina između zemalja je primećeno da kod nekih zemalja postoji velika razdaljina od skoro svih ostalih zemalja, što je najizraženije kod Estonije, Luksemburga i Hrvatske. Daljim analizama, *outlier-i* koji su uočeni su Estonija, Hrvatska, Litvanija, Luksemburg i Slovačka, od kojih su Estonija, Hrvatska i Luksemburg ekstremi. Ekstremni *outlier-i* se nalaze u kategorijama: od 16 do 24 godine, bez ili sa niskim obrazovanjem, srednje obrazovani, studenti, korisnici sa prihodom domaćinstva u četvrtom kvartilu. U narednom delu analize posmatraće se model klaster analize gde su iz posmatranja isključeni svi *outlier-i*. Metodom siluete (Rousseeuw, 1987), dobijeno je da je za analizu optimalan broj tri klastera.

Pripadnost klasteru se može prikazati i preko mape Evrope (Slika 1) gde su sve zemlje koje pripadaju prvom klasteru obojene plavom, one koje pripadaju

drugom obojene crvenom i one koje pripadaju trećem klasteru obojene zelenom bojom.

Sa Slike 1 je sasvim jasno da geografski položaj ne utiče na plasman unutar klastera. Klaster 2 obuhvata širok spektar zemalja koje potiču iz južnih, istočnih i centralnih regiona Evrope, što ukazuje na prisutnu izuzetnu raznolikost. Tako i klaster 3 sadrži zemlje iz različitih delova Evrope, posebno iz centralnih i severnih delova. Tabela 2 prikazuje srednje vrednosti svake kategorije za svaki klaster posebno.

Prvi klaster sadrži dve zemlje, Francusku i Španiju, sa relativno visokim procentom ljudi koji koriste veb-sajtove i aplikacije za zakazivanje prevoza od strane drugog pojedinca. Nivo obrazovanja u ovom klasteru je generalno viši nego u ostalim klasterima, sa koncentracijom u visokom obrazovanju i u kategoriji studenti. Velik procenat korisnika u ovom klasteru ima prihod domaćinstva u četvrtom kvartilu po visini prihoda. Ovaj klaster se može nazvati klaster Napredno deljenje mobilnosti.

Tabela 3. Klasteri zemalja Evrope prema procentu osoba koji koriste veb-sajtove i aplikacije za zakazivanje prevoza od strane drugog pojedinca po različitim kategorijama

Klaster Napredno deljenje mobilnosti	Klaster Srednje upotrebe deljenja mobilnosti	Klaster Nerazvijeno deljenje mobilnosti
Španija Francuska	Mađarska Severna Makedonija Norveška Belgija Holandija Švedska Danska Letonija Finska Poljska Slovenija Češka	Bugarska Nemačka Grčka Kipar Portugal Austrija Rumunija

Drugi klaster obuhvata sedam zemalja sa mešovitim starosnim grupa (16 do 54 godine) skoncentrisanom u grupi od 16 do 34 godine. Najveći procenat ljudi je koncentrisan na visoko obrazovane i studente. Ovaj klaster ima najniži procenat ljudi koji koriste veb-sajtove i aplikacije za zakazivanje prevoza od strane drugog pojedinca. Nivoi prihoda u ovom klasteru su najniži među tri klastera i mešovito su raspoređeni. Ovaj klaster je moguće definisati kao klaster Nerazvijeno deljenje mobilnosti.

Treći klaster se sastoji od dvanaest zemalja sa mešanim starosnim grupama (16 do 44 godine). Nivo obrazovanih korisnika je ravnomernije raspoređen nego u klasteru 2, sa najvećim procentom u kategoriji studenti. Nivoi prihoda su umereni, sa koncentracijom u prvom i četvrtom kvartilu raspodele prihoda. U ovom klasteru, procenat ljudi koji koriste aplikacije za deljenje mobilnosti je relativno veći u poređenju sa klasterom 2, i manji u poređenju sa klasterom 1 i zato se on može opisati kao klaster Srednje upotrebe deljenja mobilnosti. Ovaj klaster ima najveći potencijal za poboljšanje. U Tabeli 3 su prikazani klasteri dobijeni metodom k-srednjih vrednosti, ranije prikazani Slikom 1.

5. ZAKLJUČAK

Na osnovu sprovedenih analiza, može se primetiti da je najveći procenat osoba, koji koriste veb-sajtove i aplikacije za zakazivanje prevoza od strane drugog pojedinca, u kategoriji mladi ljudi, uzrasta između 16 i 35 godina, kao i da su to pretežno obrazovani ljudi, odnosno osobe sa visokim stepenom obrazovanja ili studenti. Ovi nalazi su u skladu sa nalazima autora da su korisnici u proseku mlađi i obrazovaniji deo francuske populacije (Shaheen et al., 2017). Takođe, Quiros i drugi (2021) su izvršili empirijsku analizu koja naglašava ulogu digitalnih veština i koja omogućava razlikovanje između *BlaBlaCar*-a i *Uber*-a na evropskom tržištu, pokazavši da imaju dosta sličnosti što se digitalnog okruženja tiče, ali su dosta različiti u slučaju profila korisnika. U slučaju *BlaBlaCar*-a, starost, nivo obrazovanja i mesto življenja imaju jak uticaj, a kod *Uber*-a su se primetile preferencije ženskog pola.

Za grupisanje evropskih zemalja, dobijena su tri klastera. U tabeli 3 je predstavljena raspodela zema-

lja po klasterima. U klasteru Napredno deljenje mobilnosti su Francuska i Španija, u klasteru Srednje upotrebe deljenja mobilnosti su Mađarska, Severna Makedonija, Norveška, Belgija, Holandija, Švedska, Danska, Letonija, Finska, Poljska, Slovenija, Češka, a u klasteru Nerazvijeno deljenje mobilnosti Bugarska, Nemačka, Grčka, Kipar, Portugal, Austrija, Rumunija. Klaster Napredno deljenje mobilnosti sadrži zemlje sa najvećim procentom ljudi koji koriste veb-sajtove i aplikacije za zakazivanje prevoza od strane drugog pojedinca, zatim ide klaster Srednje upotrebe deljenja mobilnosti i na kraju, klaster sa najnižim procentom korisnika, klaster Nerazvijeno deljenje mobilnosti. Geografski položaj ne utiče na plasman unutar klastera, nasuprot slučaju deljena smeštaja (Maričić et al., 2023). Klaster Nerazvijeno deljenje mobilnosti obuhvata širok spektar zemalja koje potiču iz južnih, istočnih i centralnih regiona Evrope, što ukazuje na prisutnu izuzetnu raznolikost. Klaster Srednje upotrebe deljenja mobilnosti takođe sadrži zemlje iz različitih delova Evrope, posebno iz centralnih i severnih delova.

Dalji pravci istraživanja bi mogli da idu ka analiza iz kojih bismo mogli utvrditi razloge malog broja korisnika u zemljama iz klastera Nerazvijeno deljenje mobilnosti i kako da se stanje u zemljama ovog klastera unapredi. Takođe, metodologija istraživanja može biti proširena primenom Mahalanobisove višedimenzionalne detekcije *outlier*-a, kao i njihovom dubljom analizom.

Klaster analiza, sprovedena u ovom istraživanju, pruža vredan uvid u trenutno stanje ekonomije deljenja mobilnosti i otkriva jasne razlike u upotrebi veb-sajtova i aplikacija za deljenje mobilnosti kod osoba različitih starosnih grupa, obrazovanja i prihoda među različitim zemljama. Rezultati istraživanja mogu biti veoma korisni za donošenje odluka i usmeravanje marketinških i transportnih resursa ka određenim ciljnim tržištima.

Zahvalnica

Istraživanje je sprovedeno uz podršku Fonda za nauku Republike Srbije, broj projekta: 7523041, Postavljane osnova za jačanje kapaciteta zajednice ekonomije deljenja u Srbiji – PANACEA.

Reference

- Acquier, A., Carbone, V., & Massé, D. (2019). How to Create Value(s) in the Sharing Economy: Business Models, Scalability, and Sustainability. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 5–24. <https://doi.org/10.22215/timreview/1215>
- Bao, L., Liu, Z., Miao, R., Chen, Z., Zhang, B., Guo, P., & Ma, Y. (2023). Spatiotemporal clustering analysis of shared electric vehicles based on trajectory data for sustainable urban governance. *Journal of Cleaner Production*, 412, 137373. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137373>
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Benkler, Y. (2004). Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production. *The Yale Law Journal*, 114(2), 273. <https://doi.org/10.2307/4135731>
- Bojković, N., Jeremić, V., Petrović, M., & Tica, S. (2019). Preferences for car sharing service attributes among university students: Evidence from an emerging market. *Journal of East European Management Studies*, 24(4), 636–653. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2019-4-636>
- Bojković, N., Petrović, M., Živojinović, T., Aničić, Z., Živanović, M., Janjić, J., Veljković, S., Maričić, M., Zornić, N., Petrović, N., & Jeremić, V. (2022). *Ekonomija deljenja – karakteristike, poslovni modeli, primeri platformi i razvojni izazovi*. <https://panacea-ideje.rs/download/3240/?tmstv=1678349462>
- Carrese, S., Giacchetti, T., Nigro, M., Algeri, G., & Ceccarelli, G. (2021). Analysis and Management of E-scooter Sharing Service in Italy. *2021 7th International Conference on Models and Technologies for Intelligent Transportation Systems (MT-ITS)*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/MT-ITS49943.2021.9529274>
- Česnuitýtė, V., Klimczuk, A., Miguel, C., & Avram, G. (Eds.). (2022). *The Sharing Economy in Europe*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-86897-0>
- Cockayne, D. G. (2016). Sharing and neoliberal discourse: The economic function of sharing in the digital on-demand economy. *Geoforum*, 77, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2016.10.005>
- Frenken, K., & Schor, J. (2019). Putting the sharing economy into perspective. In *A Research Agenda for Sustainable Consumption Governance* (pp. 121–135). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788117814.00017>
- Jin, S. T., Kong, H., Wu, R., & Sui, D. Z. (2018). Ridesourcing, the sharing economy, and the future of cities. *Cities*, 76, 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.01.012>
- Jochem, P., Frankenhauser, D., Ewald, L., Ensslen, A., & Fromm, H. (2020). Does free-floating carsharing reduce private vehicle ownership? The case of SHARE NOW in European cities. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 373–395. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.016>
- Kathan, W., Matzler, K., & Veider, V. (2016). The sharing economy: Your business model's friend or foe? *Business Horizons*, 59(6), 663–672. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.006>
- Kooti, F., Grbovic, M., Aiello, L. M., Djuric, N., Radosavljevic, V., & Lerman, K. (2017). Analyzing Uber's Ride-sharing Economy. *Proceedings of the 26th International Conference on World Wide Web Companion - WWW '17 Companion*, 574–582. <https://doi.org/10.1145/3041021.3054194>
- Li, A., Zhao, P., Liu, X., Mansourian, A., Axhausen, K. W., & Qu, X. (2022). Comprehensive comparison of e-scooter sharing mobility: Evidence from 30 European cities. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 105, 103229. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2022.103229>
- Maričić, M., Uskoković, V., & Jeremić, V. (2023). Digital Business system of sharing economy: How can European countries be segmented? *Proc. of the International Conference on E-Business Technologies (EBT)*, 9–14.
- Möhlmann, M., & Geissinger, A. (2018). Trust in the Sharing Economy. In *The Cambridge Handbook of the Law of the Sharing Economy* (pp. 27–37). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108255882.003>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2017). Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 21–37. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.035>
- Na, S., Xumin, L., & Yong, G. (2010). Research on k-means Clustering Algorithm: An Improved k-means Clustering Algorithm. *Third International Symposium on Intelligent Information Technology and Security Informatics*, 63–67. <https://doi.org/10.1109/IITSI.2010.74>
- Quirós, C., Portela, J., & Marín, R. (2021). Differentiated models in the collaborative transport economy: A mixture analysis for Blablacar and Uber. *Technology in Society*, 67, 101727. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101727>
- Rousseeuw, P. J. (1987). Silhouettes: A graphical aid to the interpretation and validation of cluster analysis. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 20, 53–65. [https://doi.org/10.1016/0377-0427\(87\)90125-7](https://doi.org/10.1016/0377-0427(87)90125-7)

22. Schaller, B. (2021). Can sharing a ride make for less traffic? Evidence from Uber and Lyft and implications for cities. *Transport Policy*, 102, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.12.015>
23. Shaheen, S., Stocker, A., & Mundler, M. (2017). *Online and App-Based Carpooling in France: Analyzing Users and Practices—A Study of BlaBlaCar* (pp. 181–196). https://doi.org/10.1007/978-3-319-51602-8_12
24. Sinaga, K. P., & Yang, M.-S. (2020). Unsupervised K-Means Clustering Algorithm. *IEEE Access*, 8, 80716–80727. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988796>
25. Stephany, A. (2015). *The Business of Sharing*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137376183>
26. Thelen, K. (2018). Regulating Uber: The Politics of the Platform Economy in Europe and the United States. *Perspectives on Politics*, 16(4), 938–953. <https://doi.org/10.1017/S1537592718001081>
27. Ward, J. W., Michalek, J. J., Samaras, C., Azevedo, I. L., Henao, A., Rames, C., & Wenzel, T. (2021). The impact of Uber and Lyft on vehicle ownership, fuel economy, and transit across U.S. cities. *IScience*, 24(1), 101933. <https://doi.org/10.1016/j.isci.2020.101933>
28. Živojinović, T., Petrović, M., Bojković, N., Maričić, M., Jeremić, V., Marković, A., Petrović, N., Kuč, V., & Veljković, S. (2022). <https://panacea-ideje.rs/izvestaji-projekta-panacea/>. <https://panacea-ideje.rs/download/1536/?tmstv=1667757843>

Abstract

Shared Mobility in Europe: A Cluster Analysis Approach

Marta Jovanović, Marina Ignjatović, Veljko Jeremić

As the sharing economy develops rapidly, a comprehensive overview of the situation on the European shared mobility scene is becoming increasingly necessary. This paper analyzes the state of shared mobility in European countries and observes how European countries can be segmented based on the populations' participation in the economy of shared mobility. We observed 12 indicators of shared mobility in 26 countries of the European Union, for which the data were available. We used the K-means algorithm of cluster analysis. The results show that the highest percentage of shared mobility users belongs to the group of educated and young people aged between 16 and 35. In addition, three segments of European countries were obtained using cluster analysis. Cluster analysis reveals apparent

differences in the use of shared mobility websites and applications, as well as differences in education and income among segments. Additionally, the results indicate that the geographical position of the country does not affect the placement within the cluster, as the second and the third cluster contain countries from different parts of Europe. The results of our analyses can be helpful in decision-making and allocating marketing and transportation resources to specific target markets, as well as for development of market-entry strategies in specific markets.

Keywords: *sharing economy, shared mobility, European countries*

Kontakt:

Marta Jovanović, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, mj20223656@student.fon.bg.ac.rs

Marina Ignjatović, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, marina.ignjatovic@fon.bg.ac.rs

Veljko Jeremić, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, veljko.jeremic@fon.bg.ac.rs

Povratak u budućnost – primena Web3 tehnologija u marketingu

Andžela Andrić, Tamara Vlastelica,
Velimir Štavljanin

Apstrakt: Novu generaciju veba karakteriše decentralizacija, transparentnost, veća autonomija i privatnost korisnika sa jedne strane, dok marketinškim stručnjacima pruža više slobode i prostora za kreativnost, fokusirajući se na korisničko iskustvo i izgradnju odnosa i zajednica pre, tokom i nakon prodaje proizvoda. U radu su prikazane mogućnosti koje otvara nova generacija veba u oblasti marketinga, identifikovani su novi instrumenti koji su razvijeni pod uticajem Web3 tehnologija i analizirana njihova upotreba u marketinške svrhe. Cilj istraživanja prikazanog u ovom radu je unapređenje teorijskog okvira marketinških strategija i tehnika, kroz analizu postojeće praktične primene Web3 tehnologija u ovoj oblasti i ispitivanje upoznatosti potencijalnih korisnika sa osnovnim pojmovima, kao i utvrđivanje njihove dosadašnje izloženosti i efekata Web3 marketinga. Na osnovu pregleda literature, analize uspešnih primera iz prakse i sprovedenog istraživanja, doneti su zaključci o trenutnoj zastupljenosti i mogućnostima primene Web3 tehnologija u marketingu i definisane su smernice za buduća istraživanja i praktičnu primenu ovog koncepta.

Ključne reči: Web3 tehnologije, digitalni marketing, decentralizovano oglašavanje, metaverzum, NFT

JEL klasifikacija: M31, M37, M15

Napomena: Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i perspektive marketinga“, održanoj od 3. do 5. novembra u organizaciji Srpskog udruženja za marketing na Zlatiboru i publikovan u Zborniku radova sa pomenute konferencije. Na osnovu preporuke recenzenata, uz saglasnost autora i organizatora konferencije, doneta je odluka o publikovanju u časopisu *Marketing*.

1. UVOD

Od svojih početaka tokom devedesetih godina prošlog veka do danas, razvoj interneta imao je širok uticaj na način na koji ljudi komuniciraju, zadržavaju se, povezuju i informišu. Počevši od jednostavnog koncepta razmene informacija do kompleksnih i naprednih funkcionalnosti koje su trenutno dostupne, svaka generacija veb nosi sa sobom specifične prednosti i nedostatke. Marketinške strategije prilagođavale su se i razvijale paralelno sa razvojem različitih generacija veba. Od statičkih veb sajtova u Web 1.0 okruženju, preko razvoja društvenih mreža i interaktivnog sadržaja na Web 2.0, do sadržaja koji je u potpunosti prilagođen i podređen korisnicima u novoj generaciji veba, primenom Web3 tehnologija.

Iako Web3 još uvek nema formalnu definiciju, postoji veliki broj tehnologija koje se povezuju sa ovim konceptom (Starčević, Štavljanin, Minović, 2020). Ključnim aspektima Web3 okruženja smatraju se blokčejn tehnologija, decentralizacija, primena veštačke inteligencije, privatnost i sigurnost korisnika (Madasoglu, 2023; Joshi, 2023). Sa druge strane, Nath (2022) ističe i neke nedostatke, poput toga da nedostatak nadzora i regulacije mogu dovesti do zloupotrebe i povećanog sajber kriminala, kao i da je upitan kvalitet informacija usled nejasnog načina provere i potvrde. Nastala sa ciljem da prevaziđe nedostatke prethodnih generacija, Web3 tehnologija donosi nove pristupe zaštiti privatnosti korisnika i sigurnosti pri korišćenju mreže, ali u isto vreme otvara nove mogućnosti za marketinške aktivnosti. Stoga je neophodno istražiti uticaj sve zastupljenije primene Web3 tehnologija u poslovanju i svakodnevnom životu potrošača na promenu marketinških strategija, instrumenata i sadržaja.

U pregledu literature posebna pažnja posvećena je Web3 okruženju, karakteristikama koje poseduje i prednostima korišćenja, kao i uticaju

koji ima na savremeni marketing. Istražene su najčešće marketinške strategije koje se primenjuju u oglašavanju Web3 proizvoda sa fokusom na marketing na društvenim mrežama, decentralizovano oglašavanje i oglašavanje u metaverzumu, kao i primena NFT u marketingu. Posebna pažnja posvećena je novijim konceptima, metaverzumu i NFT-evima, definisanju osnovnih pojmova, mogućnostima koje nude za oglašavanje i sprovođenje marketinških strategija. Prikazani su trendovi, ali i izazovi sa kojima se trenutno marketing eksperti i Web3 zajednica suočavaju.

Cilj rada je da se kroz pregled literature i istraživanje utvrdi kako karakteristike Web3 tehnologija utiču na promenu instrumenata i tehnika u sprovođenju marketinških kampanja, koje su prednosti i izazovi korišćenja decentralizovanih mreža i blokčejn tehnologije u Web3 marketingu, kao i koje su mogućnosti za korišćenje virtuelnih svetova i metaverzuma u marketinške svrhe. Takođe, utvrđeno je koliko su pripadnici generacije Y i Z upoznati sa novom generacijom interneta i koji je stepen korišćenja navedenih tehnologija i izloženosti sadržaju u Web3 okruženju? Na kraju rada predstavljeni su rezultati istraživanja, zaključci i preporuke za dalja istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

Marketing zasnovan na Web3 tehnologijama se odnosi na tehnike brendiranja i marketinške komunikacije u okruženju koje koristi tehnologije i platforme bazirane na blokčejnu. Cilj mu je angažovanje i privlačenje korisnika unutar rastućeg decentralizovanog ekosistema (Glenn, 2023). Kao jedna od značajnih karakteristika, ističe se činjenica da korisnici imaju sposobnost preuzimanja kontrole nad svojim podacima i upravljanja načinom njihove upotrebe (Pruthi, 2023). Neke od marketinških taktika u okviru Web3 mogu uključiti interakciju sa publikom putem decentralizovanih društvenih mreža ili veb foruma, primenu blokčejn sistema za praćenje i potvrdu uspešnosti marketinških kampanja, kao i korišćenje decentralizovanih aplikacija za stvaranje interaktivnih i imerzivnih marketinških iskustava unutar virtuelnih svetova (Frankel, 2022). Suštinski, ključna tačka Web3 marketinga jeste izgradnja autentičnih veza sa korisnicima i negovanje partnerstava koja su uzajamno korisna (Pruthi, 2023).

Prva faza upotrebe Web3 tehnologija u marketingu, podrazumevala je promovisanje tzv. Web3 proizvoda ili usluga u Web 2.0 okruženju, gde su najčešće zastupljene već razvijene strategije, tehnike i aktivnosti, poput marketinga zasnovanog na sadržaju, displej

oglašavanje, optimizacija za pretraživače, influencer marketing, imejl marketing i dr (Frankel, 2023). Pored navedenih, Georg (2023) prepoznaje i sledeće marketinške strategije i taktike za promociju i plasman proizvoda i usluga zasnovanih na Web3 tehnologijama:

- Slanje tokena i implementaciju podsticaja koji su zasnovani na tokenima, poput NFT-eva. Suština se sadrži u nagrađivanju članova zajednice za njihovu angažovanost, učešće i zalaganje kroz sisteme koji podstiču na određenu akciju poput preporuka, kreiranja sadržaja ili učešća u diskusijama zajednice;
- Idejno liderstvo i javni govori, koji se ogledaju u građenju reputacije kompanije ili vodećeg rukovodstva kao eksperata u industriji, učešćem na konferencijama, panel diskusijama ili vebinarima čime se gradi kredibilitet unutar Web3 industrije;
- Decentralizovano upravljanje zajednicom, koje aktivno uključuje članove zajednice u proces donošenja odluka. Primenjuje se kroz mogućnosti glasanja o važnim odlukama, predlaganja ideja ili povratnih informacija o karakteristikama proizvoda ili inicijativama. Ova strategija posledično dovodi do jačanja veze članova zajednice sa kompanijom, ali i većeg osećaja lojalnosti i pripadnosti.

2.1. Društvene mreže zasnovane na Web3 tehnologiji

Ključna razlika decentralizovanih društvenih mreža u odnosu na tradicionalne leži u vlasništvu nad ovim mrežama koje je preneto na samu zajednicu korisnika. Ova promena u vlasničkoj strukturi omogućava korisnicima veći uticaj na upravljanje, postavljanje pravila i generalno funkcionisanje platforme. Takođe, korisnici imaju veći udeo u potencijalnom profitu generisanom putem ovih mreža (Wilson, 2022), s obzirom da decentralizovane društvene mreže često podstiču aktivno učešće korisnika kroz ekonomiju tokena. Korisnici mogu da zarade tokene za kreiranje sadržaja, interakciju sa drugima ili doprinos ekosistemu platforme. Ovakav mehanizam podsticaja neguje angažovanu zajednicu korisnika, pružajući više mogućnosti za saradnju sa zagovornicima brenda koji iskreno veruju u proizvod ili uslugu (Dowling, 2023).

Tipični predstavnici decentralizovanih društvenih mreža su *DiamondApp*, *Mastodon*, *Audius*, *Steem* i *Minds*. Uzevši u obzir da su Web3 društvene mreže nastale po uzoru na Web 2.0, sa ciljem da se otklone vidljivi nedostaci trenutnih društvenih mreža, Frankel (2022) navodi da osnovna razlika ove dve vrste društvenih mreža leži u nameni. Naime, Web 2.0 platforme

se fokusiraju na emitovanje informacija široj javnosti i umrežavanje korisnika, dok je primarni cilj Web3 platformi kreiranje zajednica, deljenje sadržaja sa istomišljenicima i edukovanje publike. Nadalje, korisnici centralizovanih društvenih mreža su u većini slučajeva viđeni kao proizvod čiji podaci se mogu koristiti za ostvarivanje profita ili distribuirati dalje za upotrebu u marketinške svrhe, dok se na decentralizovanoj mreži korisnicima transparentno prikazuje na koji način se koriste njihovi podaci. Sa druge strane, primećuje se da obe vrste društvenih mreža nagrađuju generisanje sadržaja od strane korisnika i da se ovakva vrsta sadržaja visoko ceni i koristi za pospešivanje angažovanosti korisnika.

2.2. Decentralizovano oglašavanje

Platforme zasnovane na Web 2.0 tehnologiji, poput pretraživača i društvenih mreža čiji poslovni modeli se oslanjaju na prikupljanje i prodaju korisničkih podataka, već osećaju negativne posledice u pogledu zakonitosti i etičnosti poslovanja. Saznanje da su korisnički podaci glavni podsticaj industrije oglašavanja, podstaklo je korisnike na razmišljanje o važnosti ličnih podataka i načinima kako mogu preuzeti veću kontrolu nad istim. S druge strane, pokazalo se da su korisnici spremni da dele svoje podatke ukoliko dobijaju određenu korist od toga i adekvatnu naknadu. Ovakva promena u ponašanju, osnova je decentralizovanog oglašavanja (Silver, 2022).

Osnovna ideja predstavlja kreiranje modela koji će biti na obostranu korist, oglašivačima i korisnicima. To se postiže modelom transparentnog oglašivača gde su detalji o ciljnoj publici dostupni i svaki korisnik može odabrati koji sadržaj želi da vidi u digitalnom prostoru, ne otkrivajući lične podatke uz to. Uređaj koji korisnik poseduje ima podatke o lokaciji, polu, interesovanjima i dodatnim brojnim karakteristikama korisnika koje se dalje nezavisno mogu koristiti za filtriranje oglasa (www.idena.io a). Na ovaj način korisnici imaju veću kontrolu nad podacima koje dele, dobijaju adekvatne preporuke kroz sponzorisanu sadržaj po njihovim potrebama i proporcionalno su nagrađeni za to. Oglašivači s druge strane na ovaj način prikupljaju preciznije targetiranu publiku i grade odnos poverenja i lojalnosti sa svojim korisnicima.

Ovakav model oglašavanja nastoji da kreira Idena, blokčejn mreža koja služi za dokazivanje identiteta (engl. *Proof-of-person*) i Brave, internet prikazivač otvorenog koda koji ima za cilj zaštitu privatnosti korisnika blokirajući sve reklamne sadržaje i kolačiće za praćenje na veb stranicama koje se posećuju. Takođe,

pored prikazivača postoji i Brave pretraživač, koji je nalik poznatim pretraživačima poput Gugla, ali Brave ne čuva, ne deli i ne prodaje podatke korisnika (www.brave.com). Dodatno, Brave je razvio i svoju platformu za decentralizovano oglašavanje, Brave Ads, ističući privatnost korisnika u prvi plan.

2.3. Oglašavanje u metaverzumu

Metaverzum oglašavanje predstavlja prelazak sa tradicionalnog oglašavanja na stvaranje manje invazivnog i privlačnijeg brend iskustva u odnosu na trenutnu praksu digitalnog oglašavanja. Različite mogućnosti koje metaverzum nudi čine ga atraktivnim izborom za oglašavanje, jer je neprestano dostupan, funkcioniše u realnom vremenu, podstiče nezavisnu ekonomiju kreatora i, najvažnije od svega, fokusira se na korisnike. Metaverzum se predstavlja kao „figitalno“ (fizičko i digitalno) rešenje koje pokušava da zamagli granicu između fizičkog i virtuelnog sveta i promeni način na koji se doživljava stvarnost (Kadry, 2022).

Korišćenje proširene i virtualne realnosti, trodimenzionalnih hologramskih avatara, ali i brojnih video sadržaja u metaverzumu, omogućava ljudima da u realnom vremenu komuniciraju sa drugim korisnicima u virtuelnom svetu. Ove tehnologije sa jedne strane omogućavaju veću angažovanost korisnika, kako u međusobnim interakcijama, tako i u interakcijama sa različitim brendovima, ali isto tako povećavaju dostupnost korisnika i olakšavaju put brendovima do svoje ciljne javnosti.

Neki od najčešćih oblika oglašavanja u metaverzumu koji se koriste su interaktivni bilbordi virtuelne realnosti, sponzorisanu sadržaj u društvenim prostorima i plasman proizvoda u igricama virtuelne realnosti (Andrews, 2022). Druga grupa autora prepoznaje da oglašavanje brendova u metaverzumu ide uglavnom u smeru kreiranja digitalnih kolekcija NFT-eva, kreiranja digitalnih reprezentata – avatara, koji će moći da utiču na korisničko iskustvo i uključivanja elemenata igre ili društvenih mreža u svrhu poboljšanja interaktivnog iskustva na mreži (Cui, Fan, & Ci, 2022). Dodatno, Kadry (2022) ističe još neke formate koji se mogu koristiti za oglašavanje u metaverzumu, kao što su plasiranje proizvoda u okviru interaktivnih događaja (koncerti, konferencije, izložbe ili turniri video igara) i „Advergaming“, tehnika oglašavanja u kojoj brendovi ne reklamiraju svoje proizvode unutar igara koje su napravili drugi, već sami kreiraju svoje igre za promociju.

Kako se generacije Z i Alfa smatraju brojčano dominantnim korisnicima metaverzuma, pogotovo plat-

formi *Decentraland*, *Roblox*, *Sandbox* i *Virtual worlds*, ostavlja se mogućnost marketing stručnjacima da se prilagođavanjem svojih marketing strategija približe ovim generacijama. Neki od načina za razvoj brenda u metaverzumu su (www.growthchain.io): brendirana virtuelna odeća za avatare, koja omogućava kompaniji da proširi svoju ponudu proizvoda na novi distributivni kanal i u isto vreme poveća svoju vidljivost u novom okruženju; interaktivni virtuelni događaji i građenje nekretnina i razvijanje uslužne delatnosti. S obzirom da metaverzum omogućava zakup zemlje i građenje nekretnina u okviru platforme, to ostavlja prostor za kreiranje brendiranih replika prodajnog prostora ili zgrade kompanije iz fizičkog sveta.

2.4. NFT marketing

Non-fungible tokeni (NFT) su digitalna imovina koja je nedeljiva i jedinstvena. Njihovu autentičnost osigurava blokčejn tehnologija i oni se mogu kupovati, sakupljati ili se njima može trgovati. NFT-evima se mogu smatrati umetnička dela, videi istaknutih momenata sa utakmica, proizvodi kupljeni u igrici ili čak informacije (Wilson, Karg & Ghaderi, 2021). Autori Chohan i Paschen (2021) NFT marketing definišu kao „strateško kreiranje, promociju i upotrebu NFT-eva za podršku marketinškim ciljevima“. Brojni su načini kako marketing stručnjaci mogu koristiti tokene, od lansiranja ograničene kolekcije virtuelnog proizvoda do poklona uz kupovinu određenog fizičkog proizvoda, sve dok suština ostaje ista – da će uz posedovanje NFT-eva korisnici dobiti neku dodatnu vrednost (Faridani, 2021).

NFT-evi se smatraju primarnim načinom izgradnje odnosa brendova i korisnika u metaverzumu i generalno Web3 okruženju (Hackl, et al., 2022.). Njihovim korišćenjem u marketinške svrhe kompanije mogu doprineti stvaranju lojalnosti korisnika, povećanju angažovanosti ili razvijanju dugoročnog odnosa sa korisnicima. Neki od načina kojima se to može postići su (Faridani, 2021):

- Korišćenje tokena kao podsticaj za privlačenje novih korisnika. Ugrađivanjem NFT-eva u metapodatke korisnici mogu otključati posebnu nagradu u vidu popusta, ograničenih ponuda ili nagrada koje mogu iskoristiti;
- Kreiranje kolekcija za povećanje kapitala brenda – kreiranjem tokena koji korisnici mogu da sakupljaju ili njima da trguju povećava se lojalnost brendu i stvara se dublji odnos povezanosti korisnika i brenda;
- Korišćenje NFT-eva u dobrotvorne svrhe – kreiranje kolekcije čiji prihod će se donirati određenom udruženju ili ustanovi može biti jedan od načina kako da se kompanija približi korisnicima koji vrednuju društveno odgovorne aktivnosti i brendove.

Kompanije koje žele da ostvare uspeh u ovoj oblasti trebalo bi da razmotre kako NFT-evi mogu dodati vrednost njihovim proizvodima ili uslugama, podsticati angažovanje zajednice i iskoristiti rastući interes za digitalne kolekcionarske predmete (Wess, 2023). Jedan od uspešnijih primera je američka Nacionalna košarkaška asocijacija (NBA), koja je kreirala sopstvenu licenciranu NFT platformu, poznatu kao *NBA Top Shot*. Ova platforma omogućava kupovinu, prodaju i trgovinu licenciranim video trenucima iz NBA lige (<https://nbatopshot.com>). *Bored Ape Yacht Club* (BAYC) je trenutno jedna od najpopularnijih kolekcija NFT-eva na tržištu izgrađena na Ethereum blokčeju. BAYC je posebno poznat po tome što privlači poznate ličnosti koje kupuju ove NFT-eve i dele svoje iskustvo na društvenim mrežama, što pokreće neformalnu influencer marketinšku kampanju (Bohm, 2022).

Na osnovu pregleda literature i analize navedenih primera, može se zaključiti da je na razvijenim tržištima već značajno izražena tražnja za proizvodima i uslugama u decentralizovanom okruženju, kao i da kompanije ulažu značajne napore da istraže, predvide, zadovolje, pa čak i stvore potrebe potrošača, korisnika Web3 tehnologija. U domaćoj literaturi ova tema još nije dovoljno istražena, te je cilj ovog rada da pored pregleda literature prikaže i istraživanje korisnika i potencijalnih korisnika Web3 tehnologija, kao ciljne javnosti za marketinške kampanje u našoj zemlji.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U cilju ispitivanja upoznatosti pripadnika generacija Y i Z, koji žive na teritoriji Republike Srbije, sa osnovama Web3 okruženja i marketinga, kao i utvrđivanja stepena korišćenja društvenih mreža i digitalnih kanala nove generacije veća, sprovedeno je istraživanje onlajn anketiranjem učesnika, korišćenjem Google Forms platforme. Anketiranje je sprovedeno od juna do avgusta 2023. godine. Učešće u istraživanju je bilo anonimno, dobrovoljno i nije uključivalo nagrađivanje ispitanika.

Upitnik je sadržao 14 pitanja sa ponuđenim odgovorima ili stavovnih izjava, o kojima su se ispitanici izjašnjavali ocenjivanjem na petostepenoj Likertovoj skali. Pitanja su sistematizovana u sledeće segmente:

- demografske karakteristike ispitanika (pol, starosna grupa i trenutni radni status);
- upoznatost sa pojmovima, konceptom i karakteristikama Web3 okruženja;
- kanali i načini prikupljanja informacija ili novosti iz Web3 okruženja;
- poznavanje i korišćenje decentralizovanih društvenih mreža;
- upoznatost sa metaverzumom, razlozi i učestalost korišćenja, kao i izloženost marketinškom sadržaju u ovom virtuelnom prostoru.

Za obradu i analizu odgovora prikupljenih od ispitanika, korišćen je softver SPSS V23. Podaci su najpre kodirani, a zatim su izvršene provere kako bi se utvrdilo eventualno prisustvo odstupajućih vrednosti i nedostajućih podataka. Nisu identifikovana odstupanja i nedostajuće vrednosti, pa su u dalju analizu uključeni odgovori svih učesnika u istraživanju.

Uzorak istraživanja predstavlja 165 ispitanika koji su popunili kompletan upitnik. Ženskih ispitanika je bilo neznatno više, odnosno 55,8% (N = 92), dok je muškaraca bilo 44,2% (N = 73). Najznačajniji starosni udeo, tačnije 71,5% ispitanika, čine ispitanici u starosnoj grupi od 18 do 25 godina, dok 23,6% ispitanih ima između 26 i 30 godina i preostalih 4,8% pripada uzorku ispitanika starijih od 31 godine.

Za kategorizaciju ispitanika u generaciju Z (rođeni između 1997. i 2012. godine) i generaciju Y (rođeni između 1981. i 1996. godine) korišćena je skala koju su objavili Statista (2023) i Pew Research Center (2019). Ukupno 38,8% ispitanika se nalazi u radnom odnosu, dok 28,5% čine studenti. Grupa koja istovremeno radi i studira čini 31,5% ukupnog uzorka. Minimalan procenat od 1,2% predstavlja ispitanike koji trenutno nisu zaposleni niti su na studijama.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I ANALIZA

Prva grupa pitanja u anketi istraživala je koliko su ispitanici upoznati sa pojmom i konceptom Web3. Rezultati pokazuju da skoro 30% ispitanika procenjuje da nije uopšte upoznato sa ovim konceptom, dok je samo 8,5% ispitanika potpuno upoznato. Takođe, kada se uporedno analiziraju odgovori ispitanika iz starosnih grupa 18-25 i 26-30, prikazani na slici 1, primećuje se da su pripadnici generacije Y generalno bolje upoznati sa konceptom Web3 od pripadnika generacije Z. Međutim, pojedinačno posmatrano, odgovori obe generacije ne odstupaju značajno u odnosu na kumulativan prikaz svih odgovora.

Kako bi se testirao samoprocenjen nivo upoznatosti ispitanika sa konceptom Web3, od ispitanika je zatraženo da obeleže sve pojmove koje povezuju sa Web3 tehnologijama (slika 1). Više od polovine ispitanika (65,5%) prepoznalo je blokčejn tehnologiju kao jedan od pripadajućih pojmova, dok čak 20% ispitanika nije označilo ni jedan pojam. Decentralizacija podataka i veštačka inteligencija bili su sledeći najčešći odgovori, gde je 57,6% i 41,8% ispitanika respektivno, odabralo ove pojmove.

Primetno je da svaki od pojmova koji se zaista vezuju za Web3 koncept ima prepoznatljivost u više od 30% odgovora, iako se prethodno trećina ispitanika izjasnila da ne zna ništa o samom konceptu Web3. Ovaj rezultat potvrđuje da ispitanici latentno povezuju određene Web3 pojmove, iako nisu direktno upoznati sa njima ili nisu svesni da spadaju u ovaj koncept (Starčević et al., 2020).

U tabeli 1 prikazani su kanali i načini na koje ispitanici prikupljaju informacije i vesti o Web3 okruženju i tehnologijama, gde je čak 60,6% ispitanika odgovorilo da ova tema nije u njihovom opsegu interesovanja,

Slika 1. Pojmovi koje ispitanici povezuju sa Web3 tehnologijama

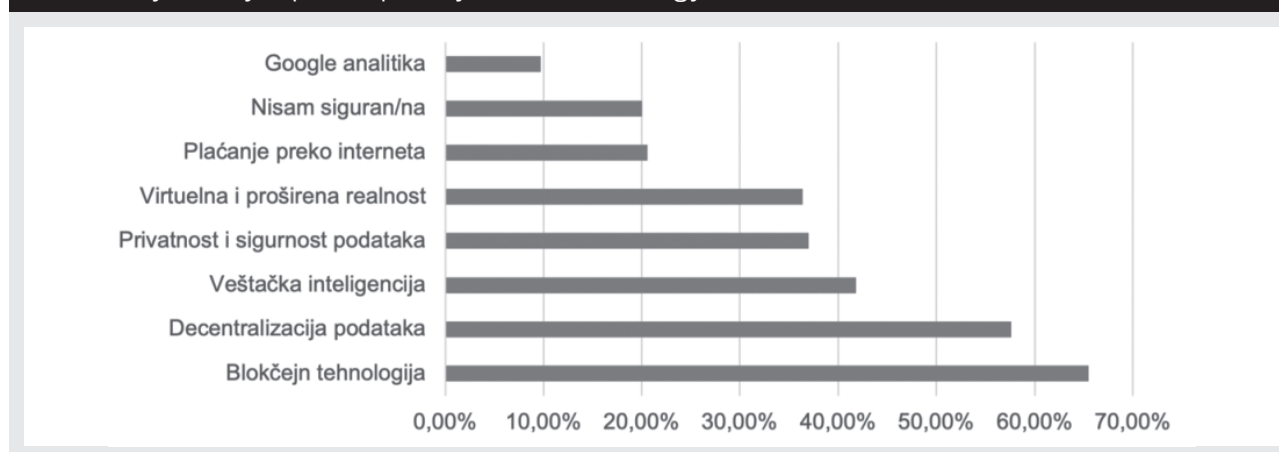


Tabela 1: Izvori informisanja o Web3 tehnologijama i okruženju

Informisanje o Web3	N	% odgovora	% ispitanika
Web3 nije u fokusu mog interesovanja	102	44.3	61.8
Slušam podscaste	49	21.3	29.7
Deo sam Discord zajednica	26	11.3	15.8
Pratim Twitter profile Web3 kompanija, proizvođača ili influensera	21	9.1	12.7
Pretplaćen/a sam na različite njuzletere	18	7.8	10.9
Prisustvujem vebinarima	14	6.1	8.5
Ukupno	230	100.0	139.4

dok ostatak ispitanika prati profile na društvenoj mreži X (*Twitter*) koji obrađuju ove teme, sluša podkaste, prisustvuje vebinarima, deo je *Discord* zajednica ili je pretplaćen na različite njuzletere koji plasiraju sadržaj na temu Web3.

Na pitanje o učestalosti korišćenja decentralizovanih društvenih mreža 91,5% ispitanika odgovorilo je da ih nikada nije koristilo, dok samo dvoje ispitanika (1,2%) svakodnevno koristi ove društvene mreže. Detaljnije, iako najveći broj ispitanika ne koristi decentralizovane društvene mreže, kod onih koji koriste istakle su se *Mastodon* i *Audius*, dok je nekoliko ispitanika navelo *Lenster*, *Orb*, *Steem* i *Diamondapp* društvene mreže.

Kada je ispitanicima postavljeno pitanje da li bi bili spremni da pređu na decentralizovane društvene mreže 43% njih je odgovorilo da bi benefitovali od prelaska uticali na tu odluku, dok nešto manje od 10% ispitanika ne bi probalo da koristi decentralizovane društvene mreže, nezavisno od benefita. Dodatno, 32,7% je voljno da proba decentralizovane društvene mreže, ali bi takođe nastavili da koriste i centralizovane, dok je skoro 20% ispitanika spremno da pređe u potpunosti na Web3 društvene mreže.

Poslednja sekcija ankete ispitivala je upoznatost sa konceptom metaverzuma, učestalost i razloge korišćenja, kao i izloženost marketinškom sadržaju na metaverzum platformama. Iako 39% ispitanika uopšte nije upoznato sa konceptom metaverzuma, više od 50% ispitanika ima bar osnovno poznavanje ovog koncepta, što je značajno više od stepena samoprocene upoznatosti sa pojmom Web3.

Čak 91% ispitanika nikada nije koristilo metaverzum platforme, nešto manje od 10% ispitanika ima kreiran profil na metaverzum platformama kao što su *Decentraland*, *Roblox* ili *Sandbox*, ali ih retko posećuje, dok se ni jedan ispitanik iz uzorka nije izjasnio da posećuje metaverzum svakodnevno. Ispitanici koji pak povremeno posećuju metaverzum platforme, većinski to čine iz radoznalosti i mogućnosti posedovanja digitalnih stvari, dok neki od ostalih razloga

predstavljaju praćenje razvoja platformi i trenutnih trendova u industriji. Dodatno, od ispitanika koji posećuju metaverzum, 15% je u nekoj meri bilo izloženo marketinškom sadržaju u metaverzumu, dok skoro 10% korisnika metaverzuma nikada nije.

5. ZAKLJUČAK

Počevši od kreiranja zajednica korisnika, preko pružanja prilagođenog sadržaja i raznovrsnih metoda nagrađivanja korisnika za angažovanje i interakciju sa brendom, marketing zasnovan na Web3 tehnologijama čini korisnike vidljivim, sigurnijim u raspolaganje njihovim podacima, uključujući u proces stvaranja proizvoda i usluga, što osnažuje privrženost i povezanost sa brendom. Kao rezultat toga, postiže se veći stepen lojalnosti i povratka korisnika, stvarajući tako povoljan odnos uloženog i ostvarenog. Decentralizovane društvene mreže, decentralizovano oglašavanje i oglašavanje u metaverzumu, kao i NFT projekti otvaraju brojne mogućnosti za inovativne marketinške strategije i predstavljaju priliku za brendove da postanu pioniri u ovom domenu. Posebno značajno je što većinski korisnici metaverzuma spadaju u izuzetno mladu populaciju, omogućavajući brendovima da oblikuju percepciju brenda i potrošačke navike budućih samostalnih potrošača.

Sa druge strane, neki od izazova primene Web3 tehnologija u marketingu predstavljaju nizak nivo svesti o konceptu koji još nije ni uobličen, a što je potvrdilo istraživanje u radu kao i mnoga istraživanja globalno (Coinbase institute 2022; Gimenez et al. 2023). Pored svesti, problem je i rastući trend usmeravanja pažnje ka veštačkoj inteligenciji. Prema istraživanju (beingcrypto, 2023) postoji negativna korelacija sa rastom interesa za veštačku inteligenciju i opadanja interesa za Web3 tehnologijama.

Sprovedeno istraživanje ukazuje da je upoznatost mladih u našoj zemlji sa Web3 konceptom još uvek na niskom nivou, kao i da je stepen korišćenja platformi,

proizvoda i usluga zasnovanih na Web3 tehnologijama još uvek izrazito nizak. Ovo ukazuje na potrebu da kompanije posvete vreme i ulože resurse u informisanje i edukaciju svoje trenutne i buduće ciljne javnosti o osnovnim konceptima i prednostima nove generacije veća, pre plasiranja sadržaja koji će uticati na povećanje prodaje proizvoda ili usluga. Održavanje vebinara, učešće u podkastima, objavljivanje njsuletera ili pisanje edukativnog bloga omogućiće kompanijama da privuku novu publiku na Web3 platforme i da ih zainteresuju da postanu deo brend zajednice. Takođe, prisustvo još uvek malog broja korisnika decentralizovanih društvenih mreža onemogućava sprovođenje

efikasnih strategija u pogledu odnosa uloženi resursa i dometa kampanje, te ukazuje na potrebu da kompanije ne zapostave strategije digitalnog marketinga za Web 2.0, dok paralelno ulažu u primenu Web3 tehnologija u marketingu.

Potencijal za inovaciju i uticaj na buduće generacije potrošača čini marketing zasnovan na Web3 kategorijama privlačnim segmentom digitalnog marketinga. Stoga buduća istraživanja u ovom domenu treba usmeriti na istraživanje barijera koje dovode do smanjenog interesovanja za Web3 tehnologije, načine za efikasno promovisanje i nove primene Web3 tehnologija u marketingu.

Reference

1. Andrews, T. (2022), Branding in the Metaverse: The Power of Digital Branding in Seconds, Dallas Business Journal. Link: <https://www.bizjournals.com/dallas/news/2022/03/15/branding-in-the-metaverse-the-power-of-digital-branding-in-seconds.html> (pristupano 27.5.2023.);
2. Andrić, A. (2023) Unapređenje marketinških strategija u decentralizovanom digitalnom okruženju. Završni rad. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
3. Beincrypto (2023). *Study Reveals Web3 Marketing's Biggest Challenge*. Link: <https://beincrypto.com/web3-marketing-challenge-awareness/> (pristupano 7.10.2023.)
4. Bohm, S. (2022). 7 Successful NFT Campaigns of 2022. Growth channel. Link: <https://growthchannel.io/blog/successful-nft-campaigns-2022> (pristupano 4.9.2023.);
5. Brave. Link: <https://brave.com/about/> (pristupano: 25.8.2023.);
6. Chohan, R., Paschen, J. (2021). What marketers need to know about non-fungible tokens (NFTs), *Business Horizons*, 66 (9);
7. Coinbase institute (2022). International Survey of Web3 Adoption. Link: https://downloads.ctfassets.net/c5bd0wqjc7v0/1ltW7EcyoCKpliiD1Slb23/a23a7657b9700fa06ac47a4fe04d48e0/Coinbase_IntlSurvey-Web3Adoption.pdf (pristupano 7.10.2023.)
8. Cui, W., Fan, K., Ci, D. (2022). Research on the Development of Metaverse Marketing in the Context of Digitization: Illustrate by the Case of BlueFocus, *BCP Business & Management*;
9. Dowling, L. (2023). Exploring the Impact of Web3 on Digital Marketing Strategies. Pathmonk. Link: <https://pathmonk.com/the-impact-of-web3-on-digital-marketing-strategies/> (pristupano 2.9.2023.);
10. Faridani, A. (2021). How can brands capitalise on NFTs to boost engagement? Forbes. Link: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/04/12/how-brands-can-capitalize-on-nfts-to-boost-engagement/?sh=25f4fdf5d7dd> (pristupano 28.5.2023.);
11. Frankel, J. (2022). 2023 WEB3 MARKETING TRENDS TO FOLLOW. Lunar strategy. Link: <https://www.lunarstrategy.com/article/2023-web3-marketing-trends-to-follow;>
12. Frankel, J. (2022). THE BEST WEB3 SOCIAL MEDIA PLATFORMS OF 2023. Lunar strategy. Link: <https://www.lunarstrategy.com/article/the-best-web3-social-media-platforms-of-2023> (pristupano 20.5.2023.);
13. Frankel, J. (2023). 10 MARKETING STRATEGIES FOR YOUR WEB3 PROJECT IN 2023. Lunar strategy. Link: <https://www.lunarstrategy.com/article/10-marketing-strategies-for-your-web3-project-in-2023> (pristupano 19.5.2023.);
14. George, E. (2023). Web3 Marketing in 2023: The Definitive Guide to Thriving in the Decentralized Era. Cryptostars. Link: <https://blog.cryptostars.is/web3-marketing-5c13c2c3bb32#52a8> (pristupano 4.9.2023.);
15. Gimenez, E., Nelson, N., Leanizbarrutia, I., Arnaldos, P. (2023), *Global Survey on Crypto and Web3*. Link: <https://consensus.io/insight-report/web3-and-crypto-global-survey-2023> (pristupano 8.10.2023.)
16. Glenn, R. (2023). What Is Web3 Marketing? Definition, Guide, and History. Beincrypto. Link: <https://beincrypto.com/learn/what-is-web3-marketing/> (pristupano 27.8.2023.)
17. Growthchain (b). Link: <https://www.growthchain.io/blog/marketing-opportunities-in-the-metaverse> (pristupano 29.5.2023.);
18. Hackl, C., Lueth, D., Di Bartolo, T. (2022). Navigating the Metaverse: A Guide to Limitless Possibilities in a Web 3.0 World. Wiley;

19. Idena (a). Link: <https://docs.idena.io/docs/wp/economics#decentralized-ads> (pristupano 22.5.2023.);
20. Joshi, K. (2023). The Ultimate Guide to Web 3.0 Marketing: Best Strategies & Examples. Emeritus. Link: <https://emeritus.org/blog/sales-and-marketing-web-3-marketing/> (pristupano 21.5.2023.);
21. Kadry, A. (2022). The Metaverse Revolution and Its Impact on the Future of Advertising Industry. *Journal of Design Sciences and Applied Arts*, 3(2), 131-139;
22. Madasoglu, P. Web 3.0 Marketing: The Marketing Revolution And Its Impact. Pop up smart. Link: <https://popupsmart.com/blog/web-3-0-marketing> (pristupano 17.5.2023.);
23. Nath, K. (2022). Evolution of the Internet from Web 1.0 to Metaverse: The Good, The Bad and The Ugly. TechRxiv;
24. NBA Top Shot. Link: <https://nbatopshot.com> (pristupano 4.9.2023.);
25. Pew Research Center (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Link: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
26. Pruthi, I. (2023). The Future is Here: An Overview of Web3 Marketing. Medium. Link: <https://ilirpruthi.medium.com/the-future-is-here-an-overview-of-web3-marketing-ea74f1e9bdc3> (pristupano 26.8.2023);
27. Silver, C. (2022). What Is Web3 Advertising? Medium. Link: <https://medium.com/permissionio/what-is-web3-advertising-3d0cf108786d> (pristupano 24.8.2023.);
28. Starčević, D., Štavljanin, V., Minović, M. (2020), *Multimediji*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
29. Statista (2023). *Resident population in the United States in 2021, by generation*. Link: <https://www.statista.com/statistics/797321/us-population-by-generation/> (pristupano 20.09.2023.)
30. Wess, S. (2023). 5 NFT Marketing Examples to Inspire Marketing Campaigns. Clutch. Link: <https://clutch.co/agencies/nft-marketing/resources/nft-marketing-examples> (pristupano 4.9.2023.);
31. Wilson, J. (2022). Web 3.0 To Change The Landscape Of Social Media And Online Content. Forbes. Link: <https://www.forbes.com/sites/joshwilson/2022/05/08/web-30-to-change-the-landscape-of-social-media-and-online-content/?sh=5c6ed92363fe> (pristupano 30.5.2023.);
32. Wilson, K. B., Karg, A., Ghaderi, H. (2021). Prospecting non-fungible tokens in the digital economy: Stakeholders and ecosystem, risk and opportunity. *Business Horizons*, 65(5);

Abstract

Back to the Future – Application of Web3 Technologies in Marketing

Anđela Andrić, Tamara Vlastelica, Velimir Štavljanin

The new generation of the web is characterized by decentralization, transparency, greater user autonomy, and privacy on one hand, while providing marketing professionals with increased opportunities and space for creativity, with a focus on user experience, and the establishment of relationships and communities before, during, and after product sales. This paper explores the opportunities offered by the new web generation in the field of marketing, identifies new tools that have been developed based on Web3 technologies, and analyzes their use for marketing purposes. The goal of the research presented in this paper is to enhance the theoretical framework of marketing strategies and techniques by analyzing the existing practi-

cal applications of Web3 technologies in this field and examining the awareness of potential users regarding key concepts, as well as assessing their prior exposure and the effects of Web3 marketing. Based on the literature review, an analysis of successful case studies, and the conducted research, conclusions were made on the current market penetration of Web3 and guidelines have been defined for planning marketing activities carried out within the Web3 environment.

Keywords: *Web3 Technologies, Digital Marketing, Decentralised Advertising, Metaverse, NFT*

Kontakt:

Anđela Andrić, SAP Fioneer, Beograd, andjela.andric13@gmail.com,

Tamara Vlastelica, autor za korespondenciju, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, tamara.vlastelica@fon.bg.ac.rs

Velimir Štavljanin, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, velimiri.stavljanin@fon.bg.ac.rs

Oglasi u srpskoj štampi nekad i sad: Poređenje štampanih oglasa objavljenih u dnevnom listu Politika 1922. i 2022. godine

Sanja Mitić, Galjina Ognjanov

Apstrakt: Rad se bavi analizom sadržaja štampanih oglasa u Srbiji u cilju poređenja medijskog oglašavanja u štampi sa vremenskim razmakom od jednog veka. Za objekat poređenja odabrana je dnevna novina "Politika", kao najstariji štampani medij s početka prošlog veka čiji je kontinuitet publikovanja održan do danas. Analizirani su komercijalni oglasi objavljeni u "Politici" tokom decembra 1922. godine i decembra 2022. godine, odabrani slučajnim metodom. Osim očekivanog smanjenja broja oglasa koje je posledica promena na modernom tržištu oglašavanja uslovljenih razvojem novih medija, najinteresantnije razlike uočene su u kontekstu tipa oglašivača, kreativnih rešenja i korišćenja ćirilice odnosno latiničnog pisma u štampanim oglasima nekad i sad. U zaključku, autori iznose stav da štampano oglašavanje i pored značajnog smanjenja učestća u ukupnom medijskom oglašavanju i dalje predstavlja važan alat marketinškog komuniciranja posebno u domenu razvoja odnosa sa različitim stajholderima.

Ključne reči: oglašavanje, štampani mediji, analiza sadržaja, dnevni list Politika, Srbija

JEL klasifikacija: M31, M37

Napomena: Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i perspektive marketinga“, održanoj od 3. do 5. novembra u organizaciji Srpskog udruženja za marketing na Zlatiboru i publikovan u Zborniku radova sa pomenute konferencije. Na osnovu preporuke recenzenata, uz saglasnost autora i organizatora konferencije, doneta je odluka o publikovanju u časopisu Marketing.

1. UVOD

Istorijske studije oglašavanja značajno doprinose razumevanju uloge oglašavanja ne samo u privrednom, već i političkom i socio-kulturnom kontekstu određenih područja. U Srbiji je ova tema bila predmet interesovanja tek nekoliko autora, što otvara prostor za dalju i dublju primenu istorijskog metoda istraživanja u oblasti oglašavanja. U tom kontekstu, predmet ovog rada je analiza sadržaja štampanih oglasa u Srbiji, u dnevnim novinama "Politika", koje imaju kontinuitet izlazenja, te su pogodan objekat poređenja u odabranom stogodišnjem periodu. Analizirani su komercijalni oglasi objavljeni u "Politici" tokom decembra 1922. godine i decembra 2022. godine, odabrani slučajnim metodom. Cilj rada je poređenje medijskog oglašavanja u štampi sa vremenskim razmakom od jednog veka i uočavanje ključnih promena u industriji oglašavanja. Nakon uvodnog dela u radu je predstavljen pregled literature u oblasti istorijskih studija oglašavanja. Treći i četvrti delovi su posvećeni opisu metodologije i rezultata istraživanja, nakon čega sledi zaključak.

2. PREGLED LITERATURE

Istorijska analiza oglašavanja je bila predmet brojnih studija, čiji su se autori dominantno bavili oglašavanjem u Sjedinjenim Američkim Državama i zemljama Zapadne Evrope, pre svega Velike Britanije (Pollay, 1984; 1985; Lears, 1984; Miracle & Neve, 1988; Church, 2000; Fletcher, 2008; Howells, 2022). Ova tema je vrlo atraktivna za stručnjake iz različitih oblasti, jer je kroz analizu istorije oglašavanja moguće bolje razumeti ne samo poslovne i ekonomske karakteristike određenog područja i vremenskog perioda, već i političke, društvene i kulturne faktore. S toga ne

čudi da su se ovom temom bavili ne samo autori iz oblasti poslovne ekonomije, već i istoričari, sociolozi, kulturolozi, lingvisti, istoričari umetnosti i drugi. Krajem dvadesetog veka dolazi do malog zastoja u proučavanju ove teme, u marketinškoj literaturi, pre svega zbog redefinisavanja uloge tradicionalnog oglašavanja u odnosu na nove, interaktivne forme marketinških komunikacija (Schwarzkopf, 2011). S druge strane, pojavljuju se istorijske studije koje se bave nekim novim tržišnim prostorima, poput prostora bivšeg Sovjetskog Saveza (Sheresheva & Antonov-Ovseenko, 2015), Australije (Crawford, 2008), južne Azije (Chaudhuri, 2007; Haynes, 2015; Siddiqui & Siddiqui, 2016), Kine (Mittler, 2007; Zhao & Belk, 2008; Li, Xiao, Huang, 2021). Istorijske studije početkom 21. veka pokrivaju neke specifične teme iz oblasti oglašavanja, poput istorije komparativnog oglašavanja (Beard, 2013; Beard & Nye, 2011), oglašavanja usmerenog na žene u SAD-u (Hill, 2002), rasnih i etničkih pitanja u oglašavanju (Davis, 2020), istorije oglašavanja na Web-u ili online oglašavanja (Hamilton, 2017; Crain, 2018).

Pollay je autor koji je pružio značajan doprinos u istorijskoj analizi oglašavanja u štampanim medijima (Pollay, 1984; 1985). On je kroz svoje radove ukazao na dinamiku i vrstu ključnih promena koje su pratile razvoj oglašavanja u štampi u SAD-u, od 1900. do 1980. godine. Jedan od važnih nalaza istraživanja istorijskog razvoja oglašavanja u magazinima u SAD-u odnosi se na rast materijalističke potrošačke kulture, jer su kupovina i korišćenje proizvoda postavljeni i promovisani kao krajnji cilj (Belk, Pollay, Hirschman & Holbrook, 1985).

Neke od paradigmi u istorijskim analizama oglašavanja identifikovao je Schwarzkopf (2011). Paradigme modernizma i "Amerikanizacije" su obeležile razvoj industrije oglašavanja. Paradigmu modernizma opisuje kroz ulogu koju su istoričari pripisivali oglašavanju. Oglašavanje je krajem 19. i u prvoj polovini 20. veka u velikoj meri reflektovalo ali i oblikovalo kulturu, definisalo kako izgleda moderan stil života, novi način življenja, kroz isticanje konzumerizma, rodnih potrošačkih uloga, ideje progresu, kroz predstavljanje proizvoda masovne proizvodnje kao sredstva za postizanje osećaja zadovoljstva sobom i sopstvenim postignućima (Schwarzkopf, 2011). Proizvodi su predstavljeni kao garancija društvenog statusa korisnika, njegovog zdravlja i autoriteta (Holm, 2023). Pojam "Amerikanizacije" opisuje kulturne, društvene i političke uticaje SAD-a. Iako ova paradigma dominira u istorijskim analizama, zasnovana na ideji takozvanog izvoza profesionalizma i stručnosti američke oglasne industrije, koja se često pominje kao utemeljivač mo-

dernog oglašavanja, Schwarzkopf (2011) ističe značajnu ulogu francuske i britanske industrije oglašavanja i nedostatka globalnih istorijskih studija koje bi bolje sagledale istorijske tokove za razliku od studija koje se bave pojedinačnim nacionalnim oglasnim prostorima.

Studije koje pokrivaju temu istorije oglašavanja u Srbiji i zemljama bivše Jugoslavije nisu česte. Kvalitativna studija Patterson-a (2003) bavila se oglašavanjem u socijalističkoj Jugoslaviji u periodu između 1950. i 1991. godine. U studiji je istaknuto da je u ovom periodu oglašavanje prihvaćeno kao praksa koja doprinosi progresu privrede, umesto tretmana oglašavanja kao produkta kapitalizma. Petterson (2003) ističe da iako su u narativu promotivnih kampanja isticane socijalističke vrednosti, praksa jugoslovenskog oglašavanja je bila utemeljena na "zapadnom" modelu. Nešto je starije istraživanje oglasa u štampanim medijima objavljeno 1978. godine, u monografiji Zagorke Janc, koja je pratila oglase u staroj srpskoj štampi u periodu između 1834. i 1915. godine (Janc, 1978). Istorijski pregled oglašavanja u Srbiji u radovima Ognjanov (2010; 2016) ukazao je da je ova praksa u Srbiji stara više od 200 godina, kao i da je moguće prepoznati nekoliko ključnih epoha u oglašavanju: 1) period ranog početka oglašavanja, 2) oglašavanje u međuratnom periodu, 3) oglašavanje u periodu socijalizma i 4) oglašavanje u periodu tranzicije. Drugu epohu autorka je označila kao zlatno doba srpskog oglašavanja, kada se pored oglasa u štampanim medijima pojavljuju i oglasi na radiju, kao i na bioskopskom platnu u video formatu.

Određeno zatišje u istorijskim studijama oglašavanja krajem prošlog veka može se objasniti značajnim promenama u ovoj industriji, koje su oblikovane pod uticajem novih tehnologija. Oglašavanje u tradicionalnim medijima, u strukturi troškova medijskog oglašavanja doživljava pad, dok ulaganja u nove onlajn i interaktivne medije nezadrživo raste tokom prvih decenija 21. veka. Na globalnom nivou, u 2022. godini, oglašavanje je usmereno na internet, kao dominantan medij, sa učešćem od skoro 62% , na drugom mestu je televizija, sa učešćem od 22.7%, slede outdoor (sa oko 5%), radio i štampa sa manje od po 4% učešća (Distribution of advertising spending worldwide in 2022, by medium, <https://www.statista.com>). Posledica preraspodele u korist novih medija unutar ukupnog budžeta namenjenog medijskom oglašavanju je to da, iako ukupna ulaganja u oglašavanje nastavljaju da rastu, rast ulaganja u tradicionalne medije je daleko manji u odnosu na rast oglašavanja na internetu. S druge strane, poslednjih godina zabeležen je blagi pad ulaganja u štampane medije (Latest 2023 dentsu

ad spend re-forecast shows: Digital reaches maturity in the marketing mix, <https://www.dentsu.com/news-releases>). Uporedo s tim, dolazi do značajnog pada tiraža štampanih medija, koji je svoj maksimum na globalnom nivou dostigao 1984. godine sa 63.3 miliona izdanja, za dnevne novine, da bi u 2018. godini bilo izdato samo 28.5 miliona primeraka, dok je u slučaju nedeljnika vrhunac bio 1993. godine sa 62.6 miliona primeraka, a u 2018. godini je tiraž pao na 30.8 miliona (26 Relevant Print Marketing Statistics: 2023 Ad Spending & Impact, <https://financesonline.com/print-marketing-statistics/>). Globalni trendovi u oblasti oglašavanja nisu zaobišli ni Srbiju, gde takođe postoji pad ulaganja u oglašavanje u štampanim medijima.

Prema najnovijim podacima (IPSOS, 2023), procenjeni troškovi medijskog oglašavanja za 2022. godinu u Srbiji su iznosili 241 milion Evra. Tržište oglašavanja je blago poraslo (4.7%) u odnosu na 2021. godinu, kada su procenjeni troškovi medijskog oglašavanja iznosili 230 miliona Evra. Najveći rast evidentiran je u delu digitalnog oglašavanja (6.3%). Ipak, u Srbiji rast oglašavanja beleže i tradicionalni mediji i to najviše TV (4.5%). Neznatno su porasli i troškovi medijskog oglašavanja na radiju i spoljašnjim sredstvima (tzv. OOH), dok je štampano oglašavanje zabeležilo neznatan pad. Struktura medijskog oglašavanja u 2022. godini ostala je identična onoj iz 2021, sa najvećim učešćem televizijskog oglašavanja (51%), koje sledi digital sa 24%, OOH sa 12%, štampa sa 8% i radio sa 5% procenjenih ukupnih troškova medijskog oglašavanja u Srbiji. S druge strane, u ukupnom broju registrovanih medija dominiraju onlajn mediji kojih je preko 1000, a odmah za njima štampani mediji koji obuhvataju preko 800 različitih publikacija. Iz navedenog jasno se ističu dve značajne činjenice - 1) da tradicionalni mediji (pre svega televizija) i dalje figuriraju kao značajan medij za prenošenje oglasne poruke u Srbiji, 2) da je rast digitalnih medija prisutan ali i ni približno istog intenziteta kao u drugim razvijenim tržišnim privredama.

Imajući u vidu navedeno, cilj istraživanja je bio da se napravi uporedna analiza oglašavanja u štampanim medijima u Srbiji u trenutku kada je ovaj medij bio jedini raspoloživi kanal za prenošenje oglasnih poruka i danas kada su oglašivačima na raspolaganju brojni različiti kanali komuniciranja. Predmet posmatranja bili su štampani oglasi plasirani u dnevnom listu "Politika", kao jedinom štampanom mediju koji neprekidno izlazi u Srbiji već više od 100 godina.

3. METODOLOGIJA

Za potrebe sprovođenja istraživanja odabrane su dve vremenske tačke i to 1922. i 2022. godina. U cilju uporedivosti, kao i zbog činjenice da zbog predstojećih praznika decembar tradicionalno predstavlja mesec u kojem se najviše ulaže u medijsko oglašavanje, za analizu oglasa iz pomenute dve godine korišćeno je po 10 objavljenih brojeva dnevne novine "Politika", dobijenih primenom metode slučajnog uzorka. U analizu su uključeni klasični komercijalni oglasi, uz uslov da su dati od strane poznatog subjekta (preduzetnik, kompanija, neprofitna organizacija) koji je očigledno platio zakup oglasnog prostora, te da su informativnog, promotivnog i/ili prodajnog karaktera. Takozvani "mali oglasi" (po pravilu tekstualni oglasi dati od strane malih zanatlija (na primer vodoinstalaterske, električarske i druge usluge) i pojedinaca koji ne obavljaju poslovnu delatnost (na primer stanodavci i zakupci) nisu uzeti u razmatranje.

Analiza je obuhvatila makro i mikro aspekt. Makro aspekt podrazumeva evidentiranje oglasa u posmatranim tačkama, njihov broj, veličinu, identifikovanje trendova i opštih karakteristika oglasa. Mikro analiza je posvećena analizi sadržaja pojedinačnih oglasa, u pogledu njihovog sadržaja, vizuelnih, jezičkih i simboličkih elemenata, dominantnih prodajnih i promotivnih apela.

4. REZULTATI

Najznačajniji nalazi istraživanja sistematizovani su i prikazani u Tabeli 1. Kao što je i očekivano, može se sa sigurnošću reći da je pre tačno 100 godina broj štampanih oglasa u Politici bio znatno veći nego danas (87 prema 16, respektivno). Ovo je logično imajući u vidu činjenicu da je danas oglašivačima na raspolaganju znatno veći broj medijskih kanala, te da su novi mediji preuzeli primat od tradicionalnih, posebno kada je reč o štampi čija čitanost se značajno smanjila. Osim toga, međutim, treba imati u vidu i činjenicu da je savremenom konzumentu medija, koji je ujedno i potencijalni kupac robe koja se oglašava danas na raspolaganju znatno veći broj medija ne samo uopšte, već i kada je reč o pojedinim kategorijama, kao što su na primer štampani mediji. Ukupan broj štampanih medija danas u Srbiji prelazi 800 stotina, a samoj Politici konkuriše znatno veći broj dnevnih novina nego što je to bilo pre tačno 100 godina. Ipak, uočljivo je da savremeni oglasi, iako malobrojni, pojedinačno zauzimaju veći oglasni prostor, te da ih uglavnom daju velike kompa-

Tabela 1: Poređenje komercijalnih oglasa u dnevnoj novin "Politika" 1922. i 2022. godine

Broj oglasa	1922		2022	
	87	100%	16	100%
Veličina oglasa				
Mali	75	86.2%	1	6.25%
Šestina/petina strane	6	6.9 %	2	12.5%
Četvrtina strane	5	5.7 %	3	18.75%
Trećina strane	1	1.1 %	0	-
Polovine strane	0	0 %	5	31.25%
Cela strana	0	0 %	5	31.25%
Kreativno rešenje				
Ilustracija	22	25.3 %	7	43.75%
Isključivo tekst	62	71.3 %	0	-
Prikaz proizvoda	3	3.4 %	3	18.75%
Ilustracija sa manekenom	0	-	3	18.75%
Ilustracija animirani likovi	0	-	1	6.25%
Poznata lica	0	-	1	6.25%
Fotografija	0	-	1	6.25%
Upotreba teksta				
Kratak tekst	20	23.0 %	6	37.5%
U potpunosti tekstualan	61	70.1 %	0	-
Umereno dug tekst	6	6.9 %	1	6.25%
Slogan bez teksta	0	0%	9	56.25%
Upotreba modela	1	1.1%	7	43.75%
Prikaz muških manekena	1	1.1 %	4*	25%
Prikaz ženskih manekena	0	0 %	5**	31.25%
Korišćeno pismo				
Ćirilica	75	86.2 %	5	31.25%
Latinica	1	1.1 %	11	68.75%
Kombinacija	11	12.6 %	0	-
Tip oglašivača/oglašavanog proizvoda				
Domaći oglašivač/proizvod	72	82.8%	14	87.5%
Strani oglašivač/proizvod	7	8%	2	12.5%
NA	8	9.2%		
Tip oglašivača/oglašavanog proizvoda				
Preduzetnik/STR	51	58.62%	0	-
Kompanija	26	29.89%	13	81.25%
Neprofitna organizacija	1	1.15%	3	18.75%
NA	4	4.60%	-	-
Tip oglašivača/po sektorima				
Proizvodni sektor	24	27.59%	4	25%
Uslužni komercijalni sektor	57	65.52%	8	50%
Trgovina na veliko i malo	42	73.68%	1	12.5%
Zanatlije	4	7.02%	-	-
Banke i osiguravajuća društva	5	8.77%	4	50%
Inženjerske usluge	2	3.51%	-	-
Nekretnine	2	3.51%	-	-
Turizam	1	1.75%	-	-
Marketinške usluge	1	1.75%	-	-
Telekomunikacione usluge	-	-	3	37.5%
Sektor kulture	3	3.45%	1	6.25 %
Sektor zdravstvenih usluga	1	1.15%	0	-
Ostalo	2	2.30%	3	18.75%

* Pet muških modela u četiri oglasa

** Šest ženskih modela u pet oglasa

nije (81%). Za razliku od toga 1922. godine dominirali su mali oglasi (86%), koje su većinom davali lokalni preduzetnici. S druge strane, ako se pogleda učešće pojedinih oglasa prema tipu oglašivača po sektorima delatnosti, čini se da je proizvodni sektor bio gotovo jednako zastupljen u oglasima 1922. i 2022. godine, te da u oba trenutka dominiraju oglasi iz sektora usluga. Ipak, pre sto godina najveći oglašivači u ovom sektoru bili su trgovci na veliko i malo, dok su danas to banke i osiguravajuća društva, a potom sledi novoustanovljeni sektor telekomunikacionih usluga.

Iz tabele 1 može se videti da je došlo do značajne promene u pogledu primene dizajna i stila oglasa, uključujući kreativno rešenja, upotrebu teksta, kao i manekene koji se koriste u oglašavanju.

Kad je reč o kreativnom rešenju, u dnevnoj novini "Politika" iz 1922. godine dominirali su oglasi tekstualnog karaktera (71.3%), dok su među onima koji nisu bili isključivo zasnovani na tekstu dominirali oglasi u kojima je korišćena ilustracija, dok je tek oko 3% oglasa uključivalo sliku oglašavanog proizvoda. Među analiziranim oglasima nisu pronađeni oni čija su kreativna rešenja uključivala manekene, animirane likove, poznate ličnosti, niti fotografiju nisu pronađeni u analiziranim oglasima. Za razliku od toga, danas gotovo da se ne koriste oglasi koji su isključivo zasnovani na tekstu, dok su dominantno prisutne ilustracije, ali se koristi i prikaz proizvoda, kao i manekeni koji promovišu proizvod ili uslugu. Ukoliko oglas sadrži tekst, danas je on izrazito kratak, ali su ipak najčešći oglasi koji pored vizuelnog elementa u vidu teksta sadrže jedino slogan. U oglasima iz 1922. godine vrlo je redak prikaz pojedinaca koji promovišu proizvod ili uslugu (tek jedan oglas ilustruje figuru muške osobe), dok je skoro polovina analiziranih oglasa iz 2022. godine uključivala prikaz manekena, pri čemu su žene i muškarci gotovo jednako zastupljeni.

Interesantno je zapaziti da su u dnevnoj novini "Politika" bili i ostali pretežno zastupljeni oglasi domaćih subjekata. Ipak, pažnju privlači nalaz istraživanja da je, mada je sama novina oduvek izlazila na ćirilicnom pismu, došlo do značajne promene u delu korišćenja ćirilicnog odnosno latinicnog pisma u komercijalnom oglašavanju u ovom štampanom mediju sa vremenskim pomakom od jednog veka. Naime, 1922. godine oglasi su dominantno izlazili na ćirilici (86%), dok su danas oni pretežno napisani latinicnim pismom (69%). Čisto latinicnih oglasa pre 100 godina gotovo da nije ni bilo, ali je interesantno da je za razliku od savremene prakse, relativno zastupljeno (13%) bilo i kombinovanje dva pisma. Radi se po pravilu o nazivima stranih brendova, najčešće engleskih, fran-

cuskih i americkih, koji su se nalazili u ponudi lokalnih trgovaca ili su ih oglašavale inostrane kompanije u čijem su vlasništvu, i koji su kao takvi zadržavani u originalu i ispisivani latinicnim pismom. S druge strane, u značajnom broju slučajeva (oko 9%) su imena stranih brendova (ili neke strane reči, germanizmi i sl.) transkribovana i predstavljena ćirilicnim pismom. U skoro 22% oglasa pojavljuju se strane reči ili imena stranih brendova, s tim što je u 58% slučajeva korišćena latinica, a u 42% slučajeva su transkribovani strani nazivi. Korišćenje stranih reči je česta pojava u oglašavanju, kako bi se naglasilo strano poreklo proizvoda ili proizvodi doveli u vezu sa konkretnom zemljom i njenom pozitivnom reputacijom u određenoj oblasti, jer jezik predstavlja sredstvo koje pošiljalac poruke koristi da bi iskazao svoj identitet ili naglasio specifične osobine (Hornikx & van Meurs, 2020). Ovakav nalaz može se posmatrati i u kontekstu kulturnog transfera na relaciji Evropa/SAD prema Kraljevini Srba Hrvata i Slovenaca tokom perioda između dva rata (Ognjanov, Mitić, Mojić, 2023). U tom smislu je zanimljiv i nalaz da se u oko 14% oglasa iz 1922. godine naglašava zemlja porekla proizvoda, najčešće u slučaju modnih proizvoda. Ističu se francusko i englesko poreklo štofova i odevnih predmeta, ali se pojavljuju i švajcarska obuća, japanska svila, nemačke mašine za šivenje, solunski ratluk, engleske gume. U skoro 86% ovakvih oglasa, trgovinske radnje na malo u domaćem vlasništvu i preduzetnici naglašavaju zemlju porekla proizvoda, dok je samo jedna strana kompanija eksplicitno naglasila svoju zemlju porekla.

5. ZAKLJUČAK I IMPLIKACIJE ZA MENADŽERE

Pregled literature u oblasti istorije oglašavanja, prikupljeni podaci o medijskom oglašavanju na globalnom nivou i Srbiji ukazuju na značajne promene koje su se dogodile u na medijskom tržištu i koje su uticale na preraspodelu tzv. "tržišnog kolača" u korist novih interaktivnih i digitalnih medija. Ipak, dok su ovi mediji očigledno preuzeli primat na globalnom nivou, u Srbiji i dalje prevagu ima televizija, kao tradicionalni medij, za kojim slede digitalni mediji. S druge strane, broj registrovanih štampanih medija u Srbiji i dalje je izrazito visok (preko 850), te su ovi mediji druga najveća grupa posle onlajn medija kojih je registrovano oko 1000.

U takvom kontekstu, analiza sadržaja štampanih oglasa u dnevnoj novini "Politika" u decembru 1922. godine i decembru 2022. godine ukazuje na činjenicu

da je došlo do značajnog smanjenja broja oglasa datih od strane komercijalnih subjekata, s jedne strane, ali i da je došlo do značajne promene u pogledu tipa oglašivača, veličine oglasa i kreativnih rešenja. Oglasi danas, iako u znatno manjem broju, zauzimaju znatno veći oglasni prostor, dati su od strane većih kompanija i zasnovani su na vizuelnom više nego na tekstualnom rešenju. Ovo govori u prilog potrebi kompanija da i dalje koriste sve raspoložive kanale komunikacije, kao i moderan dizajn oglasa kako bi privukle pažnju potrošača, ali i drugih značajnih stejkholdera.

U savremenom svetu pažnja je ograničen resurs. U cilju probijanja kroz buku sačinjenu od nebrojenih poruka različitih oglašivača poslatih kroz tradicionalne i netradicionalne medije, kompanije pribegavaju strategiji integrisanja marketinških komunikacija, koristeći sve raspoložive medije, alate komunikacije i kreativne ideje. U tom cilju često im nije presudno

da postignu pojedinačno veliki obuhvat (tzv. doseg) već im je važno da kombinovanjem različitih medija dosegnu do značajnih stejkholdera. Među njima značajnu ulogu imaju novinari i urednici. Oglasi dati u štampanim medijima mogu doprineti razvoju dobrih odnosa sa medijskim kućama koje danas u svom portfolio pored štampanih imaju i digitalna izdanja. Davanjem oglasa u štampanom izdanju otvara se dalja mogućnost upotrebe i novih formi oglašavanja među kojima treba uzeti u obzir tzv. nejtiv oglase i PR tekstove. Imajući u vidu navedeno, kompanije koje pretenduju da opstanu i budu uspešne na srpskom tržištu i pored smanjenog interesovanja publike za štampane medije, treba da nastave da koriste ovaj najstariji tradicionalni kanal komunikacije, tako što će ga pažljivo i odmereno integrisati sa drugim novim alatima i medijima koji su im na raspolaganju.

Literatura

- 26 Relevant Print Marketing Statistics: 2023 Ad Spending & Impact, <https://financesonline.com/print-marketing-statistics/>
- Beard, F. K. (2013). A History of Comparative Advertising in the United States. *Journalism & Communication Monographs*, 15(3), 114–216
- Beard, F., & Nye, C. (2011). A History of the Media Industry's Self-Regulation of Comparative Advertising. *Journalism History*, 37(2), 113–121.
- Belk, R.W., Pollay, R.W., Hirschman, E. and Holbrook, M. (1985). Materialism and magazine advertising during the twentieth century. *Advances in Consumer Research*, 12(1), 394–398
- Chaudhuri, A. (2007). *Indian Advertising, 1780–1950 A.D.* Tata McGraw-Hill, New Delhi, New York
- Church, R. (2000). Advertising consumer goods in nineteenth-century Britain: reinterpretations. *Economic History Review*, 53(4), 621–645.
- Crain, M. (2018). A Critical Political Economy of Web Advertising History, 330–343, in Brügger, N. & Milligan, I. (Eds.) (2018). *The SAGE handbook of web history*. SAGE, London
- Crawford, R. (2008). *But Wait, There's More: A History of Australian Advertising, 1900–2000*, Melbourne University Press, Carlton
- Davis, J. F. (2020). Representation Matters: An Illustrated History of Race and Ethnicity in Advertising. *Advertising & Society Quarterly*, 21(3)
- Distribution of advertising spending worldwide in 2022, by medium, <https://www.statista.com>
- Fletcher, W. (2008), *Powers of Persuasion: The Inside Story of British Advertising*, Oxford University Press, Oxford.
- Hamilton, J. F. (2017). A New Take on Digital Advertising: Theory, History, and Society. *Advertising & Society Quarterly*, 18(1)
- Haynes, D. E. (2015). Advertising and the History of South Asia, 1880–1950. *History Compass*, 13(8), 361–374.
- Hill, D. D. (2002). *Advertising to the American Woman, 1900–1999*. Ohio State University Press, Columbus
- Holm, N. (2023). *Advertising and Consumer Society: A Critical Introduction*, Routledge, NY
- Hornikx, J. & van Meurs, F. (2020). *Foreign Languages in Advertising: Linguistic and Marketing Perspectives*, Springer International Publishing, Palgrave Macmillan
- Howells, K.M. (2022). Exploring British advertising and marketing history through records of The National Archives of the UK. *Journal of Historical Research in Marketing*, 14(2), 196–212
- IPSOS, 2023: Kako izgleda srpsko medijsko i marketinško tržište u 2023. godini, nalaze istraživanja predstavio je Predrag Kurčubić na konferenciji Digital održanoj 14. septembra u Beogradu (dostupno na zahtev), <http://digitalconference.rs/sr/program/>
- Janc, Z. (1978). Oglasi u staroj srpskoj štampi 1834–1915, Muzej primenjene umetnosti, Beograd
- Latest 2023 dentsu ad spend re-forecast shows: Digital reaches maturity in the marketing mix, <https://www.dentsu.com/news-releases>

21. Lears, T. J. J. (1984). Some Versions of Fantasy: Toward a Cultural History of American Advertising, 1880–1930. *Prospects*, 9, 349–405.
22. Li, W., Xiao, J.X., Huang, J. (2021). Advertising and Lifestyle: A Brief History of Contemporary Chinese Advertising and Lifestyle Transition. In: Markopoulos, E., Goonetilleke, R.S., Ho, A.G., Luximon, Y. (eds) *Advances in Creativity, Innovation, Entrepreneurship and Communication of Design*. AHFE 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 276. Springer, Cham.
23. Miracle, G. E., & Nevett, T. (1988). A Comparative History of Advertising Self-regulation in the UK and the USA. *European Journal of Marketing*, 22(4), 7–23
24. Mittler, B. (2007). Gendered Advertising in China: What History Do Images Tell? *European Journal of East Asian Studies*, 6(1), 13-41
25. Ognjanov, G. (2010). The three eras of marketing in Serbia, *The EMAC Chronicle*, No. 8.
26. Ognjanov, G. (2016). Oglašavanje u Srbiji - pogled kroz istoriju. *Marketing*, 47(3), 217-226. <https://doi.org/10.5937/markt1603217O>
27. Ognjanov, G., Mitić, S., Mojić, D. (2023). Advertising matters: Cultural influence of European and American brands advertised in the Kingdom of Yugoslavia, Naučni skup „Kulturni transferi Evropa-Srbija u Kraljevini Jugoslaviji“, Fakultet političkih nauka, Beograd, juni, 2023.
28. Patterson, P.H. (2003). Truth half told: finding the perfect pitch for advertising and marketing in socialist Yugoslavia, 1950-1991. *Enterprise & Society*, 4(2), 179-225.
29. Pollay, R. W. (1985). The Subsiding Sizzle: A Descriptive History of Print Advertising, 1900-1980. *Journal of Marketing*, 49(3), 24-37.
30. Pollay, R.W. (1984). Twentieth-century magazine advertising: determinants of informativeness. *Written Communication*, 1(1), 56-77.
31. Schwarzkopf, S. (2011). The subsiding sizzle of advertising history: methodological and theoretical challenges in the post advertising age. *Journal of Historical Research in Marketing*, 3(4), 528-548.
32. Sheresheva, Y.M., Antonov-Ovseenko, A.A. (2015). Advertising in Russian periodicals at the turn of the communist era. *Journal of Historical Research in Marketing*, 7(2), 165 - 183
33. Siddiqui, K.A. & Siddiqui, A.K. (2016). History of Advertising in Pakistan, *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, 1(2). 11-21
34. Zhao, X. and Belk, R. (2008). Advertising consumer culture in 1930s Shanghai. *Journal of Advertising*, 37(2), 45-56.

Abstract

Print Ads in Serbia then-and-now: A Comparison of Print Ads Published in Politika Daily in 1922 vs. 2022

Sanja Mitić, Galjina Ognjanov

The paper focuses on the content analysis of the print advertisements in Serbia aiming to compare the print media advertising in the two time periods, i.e. in the years of 1922 and 2022. The comparison is based on the selected issues of the most prominent Serbian daily paper “Politika” with the continuation of publishing for more than one century. The commercial ads placed in “Politika” in December 1922 as well as December 2022 have been randomly selected and analyzed. Besides expected reduction in the number of placed ads as a result of the current changes on the advertising market brought by the proliferation of new media channels, the most interesting

differences in print advertising in the second decade of the 20th and 21st centuries have been found in regard to the types of advertisers, advertising creatives as well as the use of Cyrillic and Latin letters. In conclusion, the authors argue that print advertising, though with a substantially reduced share within the overall media advertising budgets, has remained an important media communications tool particularly for its role in the development of broader stakeholder relations.

Keywords: *advertising, print media, content analysis, Politika daily, Serbia*

Kontakt:

Sanja Mitić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, sanja.mitic@ekof.bg.ac.rs
Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu galjina.ognjanov@ekof.bg.ac.rs

Etičke dileme kao posledica uticaj primene upravljanja prihodima na ponašanje hotelskih gostiju

Branislava Hristov Stančić, Aleksandar Đorđević,
Igor Kovačević, Bojan Zečević

JEL klasifikacija: M31, Z33

Napomena: Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i perspektive marketinga“, održanoj od 3. do 5. novembra u organizaciji Srpskog udruženja za marketing na Zlatiboru i publikovan u Zborniku radova sa pomenute konferencije. Na osnovu preporuke recenzenata, uz saglasnost autora i organizatora konferencije, doneta je odluka o publikovanju u časopisu *Marketing*.

1. UVOD

Upravljanje prihodima (engl. *revenue management*) je ključni instrument za usklađivanje ponude i tražnje kroz podelu kupaca u različite segmente na osnovu njihovih namera za kupovinu. Cilj jeste raspodela ograničenih kapaciteta, različitim tržišnim segmentima, tako da se postigne maksimizacija prihoda (El Haddad, Roper & Jones, 2008). Kako ističu Cros, Higbi i Cros (2009), praksa upravljanja prihodima predstavlja deo marketing menadžmenta, jer ima jednu od ključnih uloga u kreiranju tražnje. Naime, upravljanje prihodima predstavlja primenu informacionih sistema i strategija cena kako bi se izvršila pravilna raspodela kapaciteta, pravim kupcima, po pravoj ceni, u pravo vreme (Kimes, 1989a).

Da bi upravljanje prihodima dalo pozitivne efekte na poslovne rezultate, neophodno je da budu ispunjene određene ekonomske pretpostavke. Konkretno, tehnike upravljanja prihodima moguće je primeniti u svim industrijama gde postoje relativno fiksni i lako kvarljivi kapaciteti, koji se mogu prodavati unapred, a za kojima postoji varijabilna tražnja, koja je podložna segmentaciji. Takođe, primena upravljanja prihodima je moguća u industrijama gde su marginalni troškovi prodaje i proizvodnje niski, a troškovi izmene kapaciteta visoki (Kimes, 1989b). Razlog primene upravljanja prihodima leži u postizanju boljih poslovnih rezultata. U određenim industrijama uspešna praksa upravljanja prihodima na godišnjem nivou može potencijalno dovesti do rasta prihoda od oko 6%, dok je taj rast u hotelskoj industriji od 2-5% (Jain & Bowman, 2004). Dobri menadžeri prihoda mogu doprineti rastu poslovnog rezultata kroz primenu odgovarajućih troškovnih tehnika koje dovode do značajnih ušteda (Elliott, 2003). Međutim, pored pomenutih prednosti, bitno je napomenuti da uvođenje ovog sistema u poslovnu praksu nije ni malo jef-

Apstrakt: Upravljanje prihodima u hotelskom biznisu donosi značajne finansijske pogodnosti, ali sa druge strane može dovesti do narušavanja percepcije pravičnosti gosta. Određene cenovne manipulacije, dinamička optimizacija cena i izmene u uslovima rezervacija, za cilj imaju maksimizaciju finansijskih performansi hotela, ali takve prakse mogu narušiti nefinansijske performanse upravljanja odnosima sa potrošačima, kao što su percepcija vrednosti, zadovoljstvo klijenata i njihova lojalnost. Cenovna diskriminacija kao jedna od tehnika upravljanja prihodima najčešće se dovodi u blisku vezu sa percepcijom pravičnosti hotelskog gosta. Takođe, tehnike upravljanja kapacitetima kao što su ograničenje kapaciteta i prekomerno rezervisanje, mogu imati negativne efekte po zadovoljstvo gosta. Hotelski menadžeri su svesni opasnosti u slučaju pojave nezadovoljstva kod gosta, pa stoga pronalaze i definišu strategije kojima preveniraju i otklanjaju njihove negativne posledice. Cilj ovog rada je da se stekne uvid u moguće posledice primene tehnika upravljanja prihodima i da se ukaže na potrebu definisanja preventivnih mera i planova za umanjenje i eliminisanje nezadovoljstva hotelskih gostiju.

Ključne reči: upravljanje prihodima, percepcija pravičnosti, ponašanje hotelskih gostiju

tino. Konkretno, jedan hotelski lanac bi potencijalno mogao da potroši i 1\$ milion u procesu implementacije sistema upravljanja prihodima u postojeći sistem poslovanja (Baker & Collier, 1999). Upravljanje prihodima na današnjem tržištu predstavlja sastavni deo svakodnevnih hotelskih operacija.

Od svog nastanka do danas ovaj koncept je pretrpeo značajne izmene. Na samim počecima, ovaj pristup pre svega je bio taktičkog karaktera i njegov fokus bio je na maksimizaciji prihoda kroz najbolju alokaciju ograničenih kapaciteta. Međutim, kako su se tržište i tražnja značajno promenili poslednjih decenija, tako je i ovaj koncept evoluirao. Danas, upravljanje prihodima predstavlja strateški koncept koji u fokusu ima balansiranje i optimizaciju poslovnih rezultata i odnosa sa potrošačima. Konkretno, u osnovi modernog koncepta upravljanja prihodima leži maksimizacija poslovnog rezultata kroz građenje dugoročnih odnosa sa potrošačima, pa stoga upravljanje odnosima sa potrošačima (engl. *customer relationship management*) predstavlja nezaobilazan deo upravljanja prihodima.

2. ETIČKE DILEME U UPRAVLJANJU PRIHODIMA I PERCEPCIJA PRAVIČNOSTI

Primena tehnika upravljanja prihodima u praksi pokazala se vrlo učinkovitom u domenu krajnjih finansijskih performansa hotela, ali je sa druge strane naišla na nezadovoljstvo i kritike krajnjih potrošača. Postoji rizik da upravljanje prihodima negativno utiče na nefinansijske, marketinške mere koje su deo upravljanja odnosima s potrošačima, poput percepcije vrednosti, zadovoljstva klijenata i lojalnosti klijenata, jer se upravljanje prihodima često fokusira na postavljanje viših cena bez unapređenja kvaliteta ponude. Ovakva poslovna praksa može dovesti do kratkoročnog rasta operativnog prihoda hotela, ali istovremeno može uticati na pogoršanje nefinansijskih performansi u vezi sa odnosima sa gostima. Hoteli koji nisu u stanju da izgrade dobre odnose sa svojim gostima suočavaju se s rizikom gubitka dugoročnih finansijskih performansi, poput životne vrednosti potrošača (Wiesel, Skiera & Villanueva, 2008). Postavlja se pitanje, da li je opravdano primenjivati tehnike upravljanja prihodima u svakoj situaciji zarad generisanja finansijske dobiti, a na štetu potrošača. U naučnoj literaturi, koncept upravljanja prihodima u nekim situacijama se tretira kao vid oportunističkog ponašanja hotela, koji gosti mogu oceniti kao nefer, što u krajnjoj liniji može do-

vesti do urušavanja njihovog poverenja prema hotelskom brendu (Mauri, 2007).

Pravičnost je definisana kao sud o tome da li je ishod i/ili proces koji vodi do ishoda razuman, prihvatljiv i pravedan (Bolton, Warlop & Alba, 2003). Tema percepcije pravičnosti se najviše proučavala sa aspekta cenovnih politika. Međutim, percepcija nepravičnosti može takođe zavisiti od odluka koje utiču na samu prirodu usluge i/ili smanjuju kvalitet usluge. Osim toga, može se primetiti da neke tehnike kontrole kapaciteta, kao što su tehnike ograničenja kapaciteta i prekomernog rezervisanja, takođe mogu dovesti do kreiranja percepcije nepravičnosti kod potrošača (Mauri, 2007).

Percepcija pravičnosti upravljanja prihodima ima uticaj na kreiranje vrednosti, kao i stepen satisfakcije potrošača, što dalje dovodi do formiranja različitih emotivnih i bihevioralnih reakcija (Gummesson, 2002). Ukoliko prakse upravljanja prihodima kreiraju nezadovoljstva kod potrošača, njegove reakcije mogu dovesti do privremenog ili trajnog odustajanje od kupovine. Takođe, potrošač se može obratiti sa žalbom ponuđaču usluge ili pak može širiti negativnu propagandu, što posledično može imati veoma negativne efekte. Međutim, u određenim situacijama, kada su u pitanju retki proizvodi za koje ne postoji alternativa ili ih ima vrlo malo, kupac može biti prinuđen da bez obzira na njegovo nezadovoljstvo nastavi sa konzumiranjem proizvoda (Anderson, 1998). Dobar menadžer, međutim, u svakoj situaciji mora biti svestan stepena nezadovoljstva svojih korisnika, kako bi na vreme mogao da definiše strategije kojima će umanjiti ili u potpunosti otkloniti njihovo nezadovoljstvo.

Potrošači mogu doživeti prakse upravljanja prihodima kao prihvatljive ili neprihvatljive. Kimes (2002) smatra da pružanje svih relevantnih informacijama u domenu cena i rezervacija predstavlja prihvatljivu praksu upravljanja prihodima. Ukoliko hotel želi da istu uslugu naplati po različitim cenama, onda bi ta diskriminacija trebala da bude vezana za vremenski momenat realizacije same usluge. Takođe, ukoliko hotel želi da sprovodi restriktivne i rigidne mere u slučaju otkazivanja ili izmene rezervacija, onda dobra kompenzacija ka gostima može da bude u vidu odobravanje značajnih popusta. Sa druge strane, neprihvatljiva praksa upravljanja prihodima odnosi se na situaciju kada hotel obezbedi gotovo neprimetne popuste u zamenu za vrlo stroge i rigidne uslove otkazivanja ili izmene rezervacija. Neprihvatljivom praskom smatra se i promena uslova rezervacije od strane pružaoca usluge bez prethodne najave krajnjem korisniku (Kimes, 2002). Takođe, kao što je kupac dužan da sno-

si posledice kad vrši izmene ili otkazuje rezervaciju, u slučaju izmene rezervacija od strane hotela, takođe bi trebalo da postoji odgovarajuća nadoknada. Pružanje istinitih i pravovremenih informacija o hotelskim cenama jeste neophodno, ali ne i dovoljno kako se ne bi urušila percepcija pravičnosti gosta. Pored ovih informacija, gostima je neophodno obezbediti i sve potrebne informacije u domenu potencijalnih izmena cena, kao i drugih uslova rezervacije (Choi & Mattila, 2005).

Loše upravljanje percepcijom gosta u domenu tehnika upravljanja prihodima, može dovesti do toga da kratkoročni dobici budu daleko nadjačani negativnim uticajem na dugoročne odnose sa gostima, čime se šteti dugoročnoj profitabilnosti hotela (Mauri, 2007).

3. TEHNIKE UPRAVLJANJA KAPACITETIMA I PERCEPCIJA PRAVIČNOSTI

Tehnike upravljanja prihodima koje se odnose na kontrolu kapaciteta mogu dovesti do narušavanja percepcije pravičnosti. Tehnika ograničenja kapaciteta, kao i prekomernog rezervisanja (engl. *overbooking*), jesu tehnike koje veoma često dovode do nezadovoljstva krajnjih korisnika (Mauri, 2007).

Proces prekomernog rezervisanja podrazumeva proces povećanja ukupnog obima prodaje iznad maksimalnog iznosa kapaciteta, zarad nadoknade gubitaka u slučaju nepojavljivanja i otkazivanja rezervacija. Ova tehnika godinama predstavlja uobičajenu praksu svih onih koji primenjuju upravljanje prihodima, kako može imati veoma pozitivne efekte u momentima kada se pružalac usluge suočava sa visokim stepenom bilo kog vida nerealizovane tražnje (Smith, Leimkuhler & Darrow 1992). Hotelska industrija se oduvek suočava sa problemom nepojavljivanja ili otkazivanja rezervacija. Suština primene ove tehnike odnosi se na definisanje kontingenta soba koje će hotel biti spreman da prekomerno rezerviše, kako bi maksimizirali profit i minimizirali troškove (Hadjinicola & Panayi, 1997). Međutim, pored pozitivnih efekata koje ova praksa ima za finansijske performanse hotela, ona može izazvati značajne negativne reakcije na strani kupaca. Konkretno, hotelski gost čija je soba prebukirana, može ovo oceniti kao neadekvatnu politiku hotela i njegovu nesposobnost da pruži adekvatnu uslugu (Wangenheim & Bayón, 2007).

S obzirom na negativne reakcije kupaca koje nastaju kao posledica prekomernog rezervisanja, hoteli nastoje da pronađu načine da kompenzuju, pa čak i

nadmaše očekivanja koja su kupci imali pre konzumacije usluge. Kao dobra opcija, pokazala se praksa obezbeđivanja besplatnog noćenja u hotelu istog ranga. Međutim, da bi od nezadovoljnog došli do veoma zadovoljnog gosta, iskusni hotelski menadžeri nude dodatne pogodnosti u smislu davanja besplatnih noći za neki budući dolazak, bodove u okviru programa lojalnosti ili u nekim slučajevima i novčanu naknadu. Praksa koja se takođe pokazala kao veoma učinkovita, jeste pružanje zamenske usluge višeg ranga u odnosu na primarno rezervisanu uslugu. Pomenuta rešenja nisu uvek jednako uspešna, ali kako hotelski menadžeri ne odustaju od prekomernog rezervisanja, jesu svakako rešenja kojima im pribegavaju (Karasmen & van Ryzin, 2004).

Jedan od načina prevencije nastanka situacije u kojoj gostu potencijalno može biti uskraćena usluga, jeste kontrola dužine boravka. Kontrola dužine boravka podrazumeva jasno definisanje minimalnog broja noći koju gost može da rezerviše. Na ovaj način hotelski menadžeri minimiziraju gubitke prihoda, jer ne dozvoljavaju kupcu da rezerviše sobu za kratke boravke u periodima visoke tražnje. Ova tehnika omogućava kreiranje dodatnog prihoda po osnovu ostvarenih noćenja u danima kada je tražnja niska. Druga tehnika, kojom hotelski menadžeri umanjuju negativne posledice prekomernog rezervisanja, jeste davanje garancija dostupnosti soba. Ova garancija obično se daje gostima koji su deo programa lojalnosti i ovim se garantuje da će oni biti smešteni u sobu bez obzira na stopu popunjenosti, ali pod uslovom da je gost izvršio rezervaciju određen minimalni broj dana pre prijave u hotel. Ova tehnika ne dovodi direktno do rasta hotelskog prihoda, ali utiče na prevenciju narušavanja lojalnosti gostiju, koja je osnova za dugoročno generisanje profita (Ivanov, 2014).

4. CENOVNE TEHNIKE I PERCEPCIJA PRAVIČNOSTI

Jedan od načina da se postignu bolji krajnji rezultati, jeste primena adekvatnih cenovnih strategija. Cenovne strategije koje su deo prakse upravljanja prihodima, privukle su najviše negativne pažnje od svih tehnika upravljanja prihodima kod krajnjih potrošača (Mauri, 2007). Međutim, do danas ne tako veliki broj naučnih studija bavio se pitanjima narušenosti etičkih kodeksa u primeni određenih cenovnih strategija (van der Rest, Sears, Miao & Wang, 2020).

Adekvatne cenovne strategije koje se primenjuju u hotelskoj industriji podrazumevaju određivanje cena

u zavisnosti od tržišnog segmenta, kao i od vremenskog trenutka vršenja i realizacije usluge. Prema tome, formiranje cena u hotelima najčešće počiva na dva osnovna principa: formiranje varijabilnih cena na bazi tržišne tražnje i vremenskog trenutka vršenja rezervacije (Hristov Stančić, Zečević & Kovačević, 2019).

Kako najveći broj hotela posluje sezonski, logično je da u periodima visoke tražnje formiraju veoma visoke cene, dok su periodi niske tražnje periodi kada se odobravaju popusti. Ovakve tehnike potrošači mogu oceniti kao nefer (Kimes & Wirtz, 2003). Cenovna diskriminacija koja podrazumeva naplaćivanje različitih cena za istu uslugu različitim kupcima, jedna je od tehnika koja se smatra izuzetno nepravednom. Ova cenovna tehnika dovodi do značajnog urušavanja percepcije pravičnosti kod potrošača (Kimes, 2002; Kimes & Wirtz, 2003; Mauri, 2007). Sa druge strane, cenovni paritet je pozitivno ocenjen od strane krajnjih potrošača i značajno doprinosi percepciji pravičnosti tehnika upravljanja prihodima. Sa aspekta potrošača, konzistentnost u pogledu cena trebalo bi da bude obezbeđena kroz sve kanale distribucije, tako da se njemu bez obzira kojim kanalom da kupuje proizvod garantuje ista cena (Ivanov, 2014).

Definisanje cenovnih ograda jeste strategija kojom se omogućava prodaja istog proizvoda po različitim cenama različitim tržišnim segmentima u zavisnosti od njihove spremnosti za plaćanjem (Lieberman, 2016). Cenovne ograde predstavljaju posebne uslove pod kojima se nude određene cene na tržištu, pa se tako isti proizvod prodaje po različitim cenama u zavisnosti od dana u nedelji kada se vrši rezervacija, od dužine boravka gosta, od segmenta gosta u smislu pripadnosti klubu lojalnosti i sl. (Ivanov, 2014).

Kontinuirano pružanje ažurnih i razumljivih informacija, takođe, pozitivno utiče na percepciju tehnika upravljanja prihodima, dok sa druge strane upotreba stručne terminologija stvara konfuziju, nelagodnost i nepoverenje kod krajnjih korisnika usluga (Kimes, 2002).

Hotelski menadžeri često pravdaju naplatu različitih cena za iste usluge momentom rezervisanja u odnosu na momenat realizaciju same usluge ili sezonskom tražnjom. Međutim, formiranje cena ne bi trebalo da se zasniva samo na analizi i prognozi tražnje u zavisnosti od momenta vršenja rezervacije, već u obzir mora da se uzme i životna vrednost kupca za kompaniju (Noone, Kimes & Renaghan, 2003). U prošlosti cene u hotelima formirale su se samo na osnovu raspoloživosti kapaciteta, kao i vremenskog momenta vršenja usluge, što je omogućavalo da se prihodi maksimiziraju samo u jednoj transakciji, ali ne i na dug

rok. Danas veliki broj hotelskih sistema podrazumeva integraciju sistema upravljanja prihodima i sistema upravljanja odnosima sa potrošačima, kako bi se u obzir uzela i komponenta lojalnosti kupaca i maksimizacija dugoročne dobiti (Mattila, 2006).

Adekvatno formulisanje cena kao i definisanje uslova i izmena rezervacije, su od velike važnosti za hotelske menadžere kako posledice mogu biti veoma negativne u smislu narušavanja odnosa sa potrošačima i gubitka profita.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje prihodima u hotelima kao složen koncept prodaje prave sobe, pravom kupcu, po pravoj ceni, pravim kanalom distribucije u pravom momentu, oduvek privlači dosta pažnje kako teoretičara, tako i praktičara. Nekada je fokus ovog koncepta bio samo na maksimizaciji prihoda na osnovu adekvatne alokacije ograničenih kapaciteta po najboljoj ceni, dok je strateško razmišljanje menadžera značajno promenilo tok primene i razvoja ovog koncepta. Važnu stavku ovog koncepta danas predstavlja komponenta životne vrednosti koje potrošači imaju za određenu kompaniju, jer samo tako u dugom roku mogu biti ostvareni maksimalni rezultati. Balansiranje kratkoročnih performansi upravljanja prihodima i dugoročnih performansi upravljanja odnosima sa potrošačima se smatra ključnim pitanjem u novijoj naučnoj literaturi u oblasti upravljanja prihodima (Denizci Guillet, 2020). Stvaranje i očuvanje percepcije vrednosti potrošača nalazi se u samom središtu upravljanja odnosima sa potrošačima (Kumar & Reinartz, 2018), jer je strateški cilj ovog koncepta „sticanje dugoročne konkurentске prednosti optimizacijom isporučene vrednosti i zadovoljstva klijentu, kao i ekstrahovanje poslovne vrednosti iz razmene“ (Kumar & Reinartz, 2012). Adekvatna kombinacija primene cenovnih i drugih tehnika upravljanja prihodima i selektivnih pristupa upravljanja odnosima sa potrošačima, može povećati lojalnost potrošača, jer kompanije mogu ciljanim i vernim klijentima pružiti ekskluzivne ponude ili odgovarajuće popuste (Matsuoka, 2022).

Da bi hotelski menadžeri maksimizirali prihode, oni pribegavaju različitim cenovnim strategijama i strategijama upravljanja kapacitetima, koje često rezultiraju jednostavnim podudaranjem viših cena sa većom tražnjom kako bi se maksimizirao kratkoročni prihod. Kako često mogu biti ocenjene kao nefer, ove strategije za posledicu mogu imati nezadovoljstvo krajnjih korisnika i negativno uticati na njihovu lojalnost.

Cenovna diskriminacija predstavlja jedan od glavnih izvor nezadovoljstva krajnjih korisnika. Definisane cenovnog pariteta i cenovnih ograda, predstavljaju načine da se prevenira nastanak nezadovoljstva. Takođe, gostu je neophodno pružiti tačne i ažurne informacije o cenama i potencijalnim promenama cena u zavisnosti od izmena ili otkazivanja rezervacije. Pored jasno definisanih cenovnih politika, hotelski menadžeri moraju definisati i transparentne politike i procedure u vezi sa prekomernim rezervisanjem. U slučaju da se desi situacija u koje tražnja nadmašuje

raspoložive kapacitete, hotelski menadžeri moraju jasno definisati situaciju gostu, predočiti sva potencijalna rešenja i obezbediti adekvatnu nadoknadu.

Kako upravljanje prihodima uzima sve više maha na hotelskom tržištu, veoma je važno da hotelski menadžeri jasno razumeju sve prednosti, ali i opasnosti koje sa sobom nosi njegova primena. Kontinuirano usavršavanje, ali i osluškivanje izmenjenih i naraslih zahteva tržišne tražnje, neophodni su kako bi se postigli puni efekti primene upravljanja prihodima u hotelskom biznisu.

Reference

- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5-17.
- Baker, T. K., & Collier, D. A. (1999). A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics. *Decision Sciences*, 30(1), 239-263.
- Bolton, L. E., Warlop, L., & Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un) fairness. *Journal of consumer research*, 29(4), 474-491.
- Choi, S., & Mattila, A. S. (2005). Impact of information on customer fairness perceptions of hotel revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 444-451.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009). Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- Denizci Guillet, B. (2020). An evolutionary analysis of revenue management research in hospitality and tourism: is there a paradigm shift?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 560-587.
- El Haddad, R., Roper, A., & Jones, P. (2008, October). The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain. In *EuroCHRIE 2008 Congress, Emirates Hotel School, Dubai, UAE*, (p. 2011-2022).
- Elliott, T. L. (2003). Maximising revenue production while cutting costs: an airline industry mandate. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(4), 355-368.
- Gummesson E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann-Elsevier.
- Hadjinicola, G. C., & Panayi, C. (1997). The overbooking problem in hotels with multiple tour-operators. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 874-885.
- Hristov Stančić, B., Zečević, B., & Kovačević, I. (2019). Uloga tehnike upravljanja prihodima i problem formiranja cena u hotelskom sektoru. *Izazovi savremenog marketinga 2019*, 328-335.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. Zangador.
- Jain, S., & Bowman, H. B. (2005). Measuring the gain attributable to revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(1), 83-94.
- Karaesmen, I., & van Ryzin, G. (2004). Overbooking with substitutable inventory classes. *Operations Research*, 52(1), 83-104.
- Kimes, S. E. (1989a). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
- Kimes, S. E. (1989b). Yield management: A tool for capacity-considered service firms. *Journal of operations management*, 8(4), 348-363.
- Kimes, S. E. (2002). Perceived fairness of yield management. *Cornell hotel and restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30.
- Kimes, S. E. (2002). Perceived fairness of yield management. *Cornell hotel and restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30.
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Perceived fairness of revenue management in the US golf industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(4), 332-344.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Concepts of customer value. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, 17-29.
- Kumar, V., Reinartz, W. (2012). Relationship Marketing and the Concept of Customer Value. In: *Customer Relationship Management*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Berlin, Heidelberg, 21-31.
- Lieberman, W. (2016). The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 283-292.
- Matsuoka, K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and

- customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131-148.
24. Mattila, A. S. (2006). How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent-guest programs). *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 47(2), 174-181.
 25. Mauri, A. G. (2007). Yield management and perceptions of fairness in the hotel business. *International Review of Economics*, 54(2), 284-293.
 26. Noone, B. M., Kimes, S. E., & Renaghan, L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.
 27. Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992). Yield management at American airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
 28. van der Rest, J. P. I., Sears, A. M., Miao, L., & Wang, L. (2020). A note on the future of personalized pricing: cause for concern. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1-6.
 29. Wangenheim, F. V., & Bayón, T. (2007). Behavioral consequences of overbooking service capacity. *Journal of Marketing*, 71(4), 36-47.
 30. Wiesel, T., Skiera, B., & Villanueva, J. (2008). Customer equity: An integral part of financial reporting. *Journal of Marketing*, 72(2), 1-14.

Abstract

Ethical Dilemmas as a Result of the Impact of Revenue Management on Hotel Guest Behavior

Branislava Hristov Stančić, Aleksandar Đorđević,
Igor Kovačević, Bojan Zečević

Hotel revenue management brings significant financial benefits, but on the other hand, it can lead to a deterioration in guest perceived fairness. Certain pricing manipulations, dynamic price optimization, and changes in reservation terms aim to maximize a hotel's financial performance. However, such practices can negatively impact the non-financial aspects of customer relationship management, such as perceived value, customer satisfaction, and loyalty. Price discrimination as one of the revenue management techniques is often closely linked to a hotel guest's perceived fairness. Additionally, inventory management techniques like capacity constraints and

overbooking can have adverse effects on guest satisfaction. Hotel managers are aware of the risks associated with guest dissatisfaction and, therefore, seek to identify and define strategies to prevent and mitigate their negative consequences. The goal of this paper is to gain insight into the potential consequences of implementing revenue management techniques and emphasize the need for defining preventive measures and plans to reduce and eliminate guest dissatisfaction.

Key words: revenue management, perceived fairness, hotel guest behaviour

Kontakt:

Branislava Hristov Stančić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, branislava.hristov@ekof.bg.ac.rs
Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, aleksandar.djordjevic@ekof.bg.ac.rs
Igor Kovačević, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, igor.kovacevic@ekof.bg.ac.rs
Bojan Zečević, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, bojan.zecevic@ekof.bg.ac.rs

Marketing u umetnosti: kriterijumi odlučivanja posetilaca pozorišta

Milica Vojnović

JEL klasifikacija: primer: M31, M39

Napomena: Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i perspektive marketinga“, održanoj od 3. do 5. novembra u organizaciji Srpskog udruženja za marketing na Zlatiboru i publikovan u Zborniku radova sa pomenute konferencije. Na osnovu preporuke recenzenata, uz saglasnost autora i organizatora konferencije, doneta je odluka o publikovanju u časopisu *Marketing*.

1. UVOD

Primećeno je da postoji trend stagnacije i pada posećenosti kulturno-umetničkim organizacijama, naročito među mlađom populacijom. Ključni razlog za to je veliki izbor i široka dostupnost različitih vidova zabave koje imaju savremeni potrošači kao deo svog svakodnevnog izbora. Stopa posećenosti umetničkim organizacijama bi mogla da se poveća primenom neke od mogućih strategija: povećanjem tržišnog udela, povećanjem frekvencije kupovine ili kombinacijom dve navedene strategije (Hand, 2011). Umetničkim organizacijama su potrebni specifični marketing pristupi kako bi se kreirala veza između publike i performansa (Ulziibadrakh i Szakály, 2021). U organizacijama scenskih umetnosti postoje dva osnovna parametra koja utiču na zadovoljstvo potrošača - kvalitet performansa kao iskustva i kvalitet perifernih usluga (Hume i Mort, 2008). Može se smatrati da tržišnu ponudu pozorišta čine dva dela – osnovna usluga koja podrazumeva izvođenje pozorišne predstave i periferne usluge koje pomažu da se osnovna usluga realizuje.

Pozorišta bi mogla da imaju korist od primene marketing postulata, za šta je neophodno da najpre razumeju način ponašanja svojih posetilaca, čemu ovo istraživanje daje doprinos. Osnovni cilj istraživanja je da se utvrdi kojim kriterijumima odlučivanja su dominantno vođeni posetioci pozorišta prilikom svog izbora. Dodatni cilj je da se značaj analiziranih kriterijuma uporedi u slučaju starijih i mlađih posetilaca koji imaju drugačije navike, stavove i preferencije, pa je za tu svrhu upoređeno ponašanje pripadnika generacijskih kohorti X i Z. U istraživanju je napravljeno i poređenje značaja kriterijuma za procenu osoba koje retko i često donose odluku u koje će se pozorište i na koju predstavu ići. Dublje razumevanje načina odlučivanja ljudi koji idu u pozorište može dati smernice do-

Apstrakt: Svrha ovog istraživanja je identifikovanje ključnih kriterijuma odlučivanja posetilaca pozorišta u Srbiji. Prilikom njegovog sprovođenja je korišćen anketni metod uz statističku obradu dobijenih podataka. Ključni rezultati pokazuju da su potrošačima prilikom izbora najznačajniji kriterijumi radnja predstave, lične preporuke i žanr predstave. Poseban fokus je stavljen na analizu razlika u vrednovanju posmatranih parametara između ispitanika iz generacijskih kohorti X i Z, kao i između retkih i čestih donosilaca konačnog odabira. U oba slučaja su primećene razlike u načinu odlučivanja između pripadnika posmatranih grupa. Rezultati istraživanja mogu biti korisni za bolje razumevanje ponašanja posetilaca pozorišta kao potrošača i načina njihovog odlučivanja. To donosiocima odluka u pozorištima može biti od pomoći prilikom kreiranja marketing strategija za privlačenje različitih segmenata potrošača.

Ključne reči: *marketing u umetnosti, marketing u kulturi, ponašanje potrošača, marketing usluga*

nosiocima odluka u ovim ustanovama koji su ključni parametri koje vrednuju njihovi potrošači i može biti osnova za dalja istraživanja u ovoj oblasti.

2. KRITERIJUMI ODLUČIVANJA POSETILACA POZORIŠTA

Kako bi kulturno-umetnička organizacija mogla da kreira adekvatnu marketing strategiju, neophodno je da razume obrasce ponašanja svojih posetilaca. To podrazumeva da treba i da zna na koji način njeni posetioci donose odluke. Prema tradicionalnom, racionalnom modelu donošenja odluka, potrošači u procesu odlučivanja prolaze kroz pet faza: svesnost potrebe, prikupljanje informacija, evaluacija alternativa, kupovina i postkupovno ponašanje. Ovaj petofazni model predstavlja uprošćen prikaz složenog procesa odlučivanja potrošača.

Nakon što identifikuju određenu potrebu i informišu se o dostupnim alternativama proizvoda ili usluga kojima bi mogli da zadovolje potrebu koju su prepoznali, potrošači pristupaju oceni tih alternativa. Interno i eksterno prikupljanje informacija treba da kreira evocirani skup brendova koje oni uzimaju u razmatranje i u okviru kog biraju odgovarajuću opciju (Lamb, Hair i McDaniel, 2017). Alternative koje su uzeli u obzir procenjuju na osnovu kriterijuma za koje misle da su relevantni za određeni tip proizvoda (Gligorijević i Veljković, 2022), pri čemu ih svaka osoba drugačije vrednuje. Ovi kriterijumi pomažu potrošačima da kreiraju razlike među izborima koje imaju pred sobom (Solomon, Bamossy, Askegaard i Hogg, 2016). Na taj način potrošači sužavaju izbor i donose odluku o kupovini. Osoba koja želi da poseti neki kulturno-umetnički događaj najpre procenjuje događaje institucija koje se bave različitim oblastima umetnosti, tražeći za sebe najbolju, odnosno najvredniju ponudu. U pokušaju da istraže koji faktori utiču na izbor aktivnosti određene kulturne delatnosti, Di Pietro, Mugion, Mattia i Renzi (2015) su došli do saznanja da je najznačajniji faktor interesovanje osobe za tu kulturnu delatnost, dok je kao najmanje značajan faktor ocenjena promocija.

Kriterijumi odlučivanja su specifični za svaku kategoriju proizvoda i usluga, što važi i u slučaju odabira pozorišta, odnosno pozorišne predstave. Nekim posetiocima pozorišta će ključni faktor izbora biti reputacija pozorišta u kom se odigrava predstava, za neke će to biti tema predstave, dok će nekome najvažnije biti ko su izvođači ili režiser predstave. Istraživanje koje je sprovedeno u Nemačkoj je pokazalo da su posetioci-

ma pozorišta ključni kriterijumi odlučivanja sadržaj predstave koju razmatraju da gledaju, lične preporuke, glumci i autor predstave (Hausmann i Poellmann, 2016). Sa druge strane, navedeno istraživanje je pokazalo da su među analiziranim kriterijumima najmanje značajni reputacija pozorišta, cena karte i komentari na društvenim mrežama. Među kriterijumima koji nisu ocenjeni kao najvažniji ili najmanje važni se nalaze reditelj, naslov predstave i recenzije. Drugo istraživanje, sprovedeno u Bugarskoj je poredilo značaj determinanti koje se tiču posete pozorištu u slučaju generacijskih kohoti Y i Z, pri čemu je identifikovano da su pripadnicima generacije Y ključni cena, žanr predstave i učešće poznatih glumaca, a generaciji Z žanr, radnja predstave i cena (Stoyanov i Stanoeva, 2016). Samo četvrtina ispitanika iz njihovog uzorka smatra reditelja i nagrađivanost predstave važnim kriterijumom. Na osnovu rezultata navedenih istraživanja možemo zaključiti da su posetiocima pozorišta prilikom evaluacije alternativa značajniji atributi koji se tiču pozorišne predstave, poput njenog sadržaja, radnje, žanra i glumaca koji je izvode, nego atributi koji se tiču pozorišta. Reditelj i nagrađivanost predstave su malom broju ljudi bitni kriterijumi odlučivanja. Ciceo (2012) u svom radu ističe da je kriterijum koji se tiče reditelja predstave važniji ozbiljnim ljubiteljima pozorišne umetnosti, dok prosečan posetilac pozorišta obično ne zna mnogo o reditelju predstave. Isto bi se moglo zaključiti i za nagrađivanost predstave, odnosno mišljenje pozorišnih kritičara. Primećena je neusaglašenost mišljenja po pitanju značaja cene ulaznice prilikom odabira pozorišne predstave, pa je taj parametar poželjno detaljnije ispitati.

Ukoliko je potrošaču određeni atribut važan i ukoliko je dobro ocenjen u slučaju neke alternative, biće odlučujući kriterijum izbora i imaće uticaj na formiranje stava (Jobber i Chadwick, 2023). Na potrošačevu procenu svake od alternativa utiču stavovi koje je izgradio na osnovu prethodnih učenja i iskustava. U slučaju umetničkih događaja potrošači vrše evaluaciju na osnovu svojih očekivanja od događaja, jer će se on tek realizovati u budućnosti (Hill, O'Sullivan i O'Sullivan, 2012). Zbog toga je za kulturno-umetničku organizaciju važno da pruži dovoljno informacija unapred i na taj način omogući potrošačima da naprave procenu. Kolb (2013) ističe da je za kulturno-umetničke organizacije ključno da pruže potrošačima informacije o vremenu i mestu održavanja događaja, detalje o programu, ali i o drugim beneficijama koje ih očekuju.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj sprovedenog istraživanja je da utvrdi koji su dominantni kriterijumi odlučivanja posetilaca pozorišta prilikom evaluacije alternativa. Pored toga, istraživanje ima za cilj da utvrdi koje su sličnosti i razlike u kriterijumima odlučivanja posetilaca pozorišta pripadnika generacijskih kohorti X i Z. Pripadnicima generacije X su smatrani ispitanici rođeni u rasponu između 1965. i 1980. godine, a generacije Z između 1996. i 2005. godine, jer je kriterijum bio da svi ispitanici budu punoletni. Dodatno je napravljeno i poređenje značaja kriterijuma odlučivanja retkih i čestih donosilaca konačne odluke u koje će se pozorište i na koju predstavu ići.

U toku maja i juna 2023. godine je sprovedena anketa među posetiocima pozorišta na teritoriji Republike Srbije. Istraživanje je obavljeno na uzorku od 303 ispitanika, među kojima je bilo 108 ispitanika iz generacijske kohorte X, 136 iz generacijske kohorte Z i 59 ostalih. Od ukupnog broja ispitanika, 61 je označio da retko donosi odluku prilikom izbora pozorišta, 138 ispitanika je označilo da često donosi odluku, dok su preostala 104 ispitanika bila neutralna po tom pita-

nju. Prikupljeni podaci su statistički obrađeni u programu IBM SPSS.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

U ovom istraživanju je ispitan značaj 17 kriterijuma odlučivanja povezanih sa posetom pozorištu. Navedeni kriterijumi, sortirani prema visini prosečne ocene prikazani su na grafikonu 1.

Parametri koji su ocenjeni kao najznačajniji su radnja predstave, preporuka osobe iz bliskog okruženja i žanr predstave. Ovi kriterijumi su identifikovani među najznačajnijim i u istraživanjima koje su sprovedli Hausmann i Poellmann (2016) i Stoyanov i Stanoeva (2016). Značaj radnje i žanra predstave za odlučivanje potrošača sugeriše da su oni prilikom izbora dominantno vođeni atributima predstave, a ne atributima pozorišta. To znači da će im prilikom izbora pozorišta koje će posetiti biti važnije na koju će predstavu ići i da li procenjuju da će im se ona dopasti, nego u koje će konkretno pozorište otići. Lične preporuke se ističu kao ključan parameter za donošenje odluke,

Grafikon 1: Prosečna ocena značaja pojedinih kriterijuma odlučivanja



Izvor: sopstveno istraživanje

Tabela 1: Razlike u značaju kriterijuma odlučivanja pripadnika generacijskih kohorti X i Z

Kriterijumi odlučivanja	Prosečna ocena generacije X	Prosečna ocena generacije Z	p vrednost
Visina cene karte za predstavu	2,61	3,27	0.000*
Žanr predstave	3,69	3,85	0,263
Radnja predstave	3,83	4,16	0.010**
Nagrađivanost predstave i ocene pozorišnih kritičara	3,04	2,48	0.000*
Naslov predstave	2,58	2,55	0,828
Učešće lokalnih glumaca	2,61	2,51	0,508
Učešće poznatih glumaca	3,31	3,06	0,102
Reditelj predstave	3,09	2,21	0.000*
Promovisanje predstave u medijima	2,81	2,54	0,077
Reputacija pozorišta u kom se predstava održava	3,09	2,71	0.010**
Lokacija pozorišta u kom se predstava održava	2,95	2,93	0,865
Preporuka osobe koju lično poznajem	4,01	3,96	0,714
Recenzije o predstavi (na internetu)	3,06	3,03	0,870
Komentari koje pročitam na društvenim mrežama	2,69	2,82	0,391
Prethodno iskustvo sa pozorištem u kom se odigrava predstava	3,35	3,29	0,669
Prethodno iskustvo sa glavnim glumcima koji igraju u predstavi	3,34	3,26	0,588
Prethodno iskustvo sa rediteljem predstave	3,15	2,46	0.000*

Izvor: sopstveno istraživanje

Napomena: * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

dok internet recenzije o predstavi i komentari na društvenim mrežama nisu ocenjeni kao preterano važni. Verovatan razlog tome jeste veći stepen poverenja koji potrošači imaju u usmene preporuke u odnosu na one sa interneta. U slučaju konzumiranja pozorišnih usluga, potrošač može dati preporuku u toku konzumacije, u pauzi ili po završetku posete. Usmene preporuke imaju najveći uticaj kada se prenosi emocionalna vrednost dobijena zajedničkim stvaranjem iskustva (Colbert i d'Astous, 2022), kao što je slučaj sa pozorišnom predstavom kao performansom. Pored toga, važno je da pozorišta pruže kvalitetnu sveobuhvatnu uslugu svojim potrošačima, što podrazumeva da oni treba da budu zadovoljni i kvalitetom perifernih usluga. Istraživanje koje su sprovedeli Ng, David i Dagger (2011) pokazalo je da funkcionalni kvalitet usluge podstiče usmene preporuke, kao i da kvalitet odnosa ima najveći uticaj na takvo ponašanje. Posetioци pozorišta dolaze u susret sa zaposlenima prilikom kupovine karata i u toku boravka u pozorištu što znači da bi zadovoljstvo interakcijom sa njima, dobra ocena njihove stručnosti, ljubaznosti i uslužnosti mogli da motivišu potrošače da daju pozitivnu preporuku svojim poznanicima. Sa druge strane, velika je verovatnoća i da bi nezadovoljstvo predstavom ili nekim od parametara dodatnih usluga u pozorištu moglo da prouzokuje negativne preporuke koje bi uticale na odluku ljudi iz bliskog okruženja osobe koja je imala loše iskustvo.

Sprovedeno istraživanje je pokazalo da su najmanje značajni kriterijumi odlučivanja promocija predstave u medijima, učešće lokalnih glumaca i naslov predstave. Često se ističe da su visoke cene ulaznica za kulturno-umetničke događaje razlog zašto ih potrošači nedovoljno često posećuju. Prema rezultatima ovog istraživanja, visina cene karte za predstavu nije ocenjena ni kao važan, ni kao nevažan kriterijum odlučivanja. Većini ispitanika ona nije presudan kriterijum odlučivanja. Ovaj rezultat je u saglasnosti sa zaključkom istraživanja Wigginsa (2004) da posetioци umetničkih događaja nisu osetljivi na cene karata i da promene cena nisu adekvatan način da se utiče na motivaciju za posetom ove vrste događaja. I u istraživanju Hausmann i Poellmann (2016) se cena pozorišnih karata pokazala kao jedan od najmanje značajnih kriterijuma odlučivanja. Ovakvi nalazi jasno ukazuju na to da publika koja nije zainteresovana za pozorišnu umetnost, neće želeći da poseti pozorište, odnosno kupi kartu za predstavu, čak ni u slučaju da je cena inicijalno niža ili da je karta na popustu.

U istraživanju je dodatno ispitano da li postoje razlike u tome kojim kriterijumima evaluacije prilikom odlučivanja o poseti pozorištu su dominantno vođeni ispitanici iz različitih generacijskih kohorti: X i Z. Prosečne ocene svakog od kriterijuma odlučivanja ispitanika iz obe kohorte, kao i p vrednosti sprovedenog T testa su prikazane u tabeli 1.

Ispitanicima iz obe generacijske kohorte su među tri najznačajnija kriterijuma prilikom evaluacije alternativa lična preporuka, radnja i žanr predstave, sa jedinom razlikom da je starijoj kohorti X na prvom mestu lična preporuka, a mlađoj kohorti Z radnja predstave. U slučaju kriterijuma koji su ocenjeni kao najmanje značajni su uočene bitnije razlike. Ispitanicima iz generacije X su najmanje važni visina cene karte, učešće lokalnih glumaca i naslov predstave, a ispitanicima iz generacije Z nagrađivanost predstave i ocene pozorišnih kritičara, prethodno iskustvo sa rediteljem predstave i reditelj predstave.

Na osnovu rezultata T testa, možemo da zaključimo da postoje statistički značajne razlike u odlučivanju ispitanika iz ove dve generacijske kohorte u slučaju nekoliko kriterijuma odlučivanja. Pripadnici generacije X više u odnosu na mlađe ispitanike donose odluku na osnovu parametara nagrađivanosti predstave i ocene pozorišnih kritičara, reditelja predstave, prethodnog iskustva sa rediteljem predstave i reputacije pozorišta. Na osnovu toga se može zaključiti da među njima ima više ozbiljnih ljubitelja pozorišne umetnosti. Očekivano je da će oni koji redovno prate i dobro su upoznati sa aktuelnostima na polju ove vrste umetnosti vrednovati mišljenje kritičara i želiti da odgledaju neku predstavu jer je dobila pozitivnu kritiku ili nagradu. Oni su i bolje upoznati sa detaljima o reditelju predstave, naročito ukoliko nečiji rad aktivno prate. Pored toga, ispitanicima iz generacijske

kohorte X je važnije u koje pozorište će ići nego što je to slučaj sa mlađim ispitanicima.

Ispitanici iz generacijske kohorte Z više u odnosu na starije vrednuju radnju predstave i cenu karte. Većini mladih ispitanika reditelj i ocene kritičara nisu značajni. Oni odluku donose na osnovu zainteresovanosti za određenu predstavu, pre svega u kojoj meri im se dopada radnja predstave. Radnju predstave unapred mogu da procene na osnovu kratkog opisa predstave ili priloženog odlomka u nekom drugom formatu, kao i na osnovu opisa nekoga ko je predstavu ranije gledao. Pored toga, mlađoj grupi ispitanika je prilikom odlučivanja značajnija cena karte nego starijima, što je verovatno posledica nižeg nivoa raspoloživog dohotka. Punoletni pripadnici generacije Z su studenti ili onedavno zaposleni ljudi koji imaju niža primanja u odnosu na starije ispitanike.

Ciceo (2012) deli posetioce pozorišta na one koji daju predlog da se ide u pozorište i na one koji prihvataju taj predlog. Ključna razlika među njima se ogleda u nivou zainteresovanosti, odnosno uključenosti u proces odlučivanja. U ovom istraživanju je napravljeno poređenje u nivou značaja ispitanih kriterijuma odlučivanja u odnosu na to da li ispitanici retko ili često donose odluku u koje pozorište i na koju predstavu će se ići. Kriterijumi prema kojima su identifikovane određene razlike su istaknuti u tabelama 2 i 3 uz prikaz prosečnih ocena ove dve grupe ispitanika.

Tabela 2: Kriterijum koji je značajniji retkim donosiocima odluka

Kriterijumi odlučivanja	Retki donosioci odluke	Česti donosioci odluke	p vrednost
Visina cene karte za predstavu	3,11	2,67	0,012**

Izvor: sopstveno istraživanje

Napomena: **p<0,05

Tabela 3: Kriterijumi koji su značajniji čestim donosiocima odluka

Kriterijumi odlučivanja	Retki donosioci odluke	Česti donosioci odluke	p vrednost
Nagrađivanost predstave i ocene pozorišnih kritičara	2,50	2,97	0,009*
Učešće poznatih glumaca	2,90	3,36	0,014**
Reditelj predstave	2,34	3,10	0,000*
Promovisanje predstave u medijima	2,39	2,80	0,018**
Reputacija pozorišta u kom se predstava održava	2,57	3,25	0,000*
Prethodno iskustvo sa pozorištem u kom se odigrava predstava	2,99	3,61	0,001*
Prethodno iskustvo sa glavnim glumcima koji igraju u predstavi	2,99	3,57	0,002*
Prethodno iskustvo sa rediteljem predstave	2,46	3,28	0,000*

Izvor: sopstveno istraživanje

Napomena: *p<0,01; **p<0,05

Na osnovu pregleda kriterijuma se primećuje da je cena karte važnija onima koji retko donose odluku o poseti pozorištu. Ovakav nalaz nije iznenađujuć, jer su u pitanju pasivni učesnici u procesu odlučivanja. To mogu biti osobe koje ne idu samoinicijativno u pozorište, već čine ustupak nekoj bliskoj osobi u okruženju ili osobe koje vole da posećuju pozorište, ali pasivno biraju pozorište u koje će ići, jer ne žele da troše mnogo vremena i energije na donošenje te odluke (Ciceo, 2012). Oni koji ne vole ovakav vid zabave verovatno neće želiti da potroše mnogo novca na kartu, pa će im cena karte biti važan faktor prilikom odluke. Potrošači koji ne žele da troše vreme i energiju na donošenje odluke u koje pozorište će ići mogu da koriste cenu karte kao mentalnu prečicu koja im pomaže u odlučivanju.

Rezultati sprovedenog T testa nalazu da česti donosioci odluka u koje pozorište i na koju predstavu će se ići više vrednuju veći broj kriterijuma u odnosu na retke donosiocice odluka (tabela 3). Očekivano je da su oni kao aktivni učesnici procesa odlučivanja informisaniji u odnosu na pasivne učesnike. Oni koji su zainteresovani za pozorišnu umetnost će pratiti dešavanja u toj oblasti, ali će imati i više internih informacija prikupljenih prilikom prethodnih poseta pozorištu. Rezultati pokazuju da su im interne informacije koje imaju na osnovu stečenih iskustava iz prethodnih poseta veoma značajne. I sam broj kriterijuma koje vrednuju više u odnosu na retke donosiocice odluka ukazuje na to da troše više energije na donošenje ove odluke.

5. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Ključni nalazi ovog istraživanja ukazuju na to da je potrošačima prilikom izbora pozorišta najvažnija zainteresovanost za predstavu. Među najznačajnijim parametrima odlučivanja su im radnja i žanr predstave. Za pozorišta je važno da unapred pruže ključne informacije o događajima, jer na osnovu njih potrošači vrše procenu alternativa koje imaju. To za pozorišne institucije može biti prilika da, kroz zanimljiv sadržaj, svoju ponudu prikažu kao bolju alternativu od konkurentskih. Zainteresovanost potrošača za radnju predstave sugeriše da je važno da naročito obrate pažnju na taj aspekt ponude kada prezentuju svoje događaje. Ispitivanje preferencija potrošača u pogledu žanrova bi moglo da pomogne donosiocima odluka u pozorištima prilikom kreiranja repertoara i razmatranja uvođenja nove ponude.

Lične preporuke su se pokazale kao izuzetno značajan kriterijum odlučivanja, važniji od preporuka na internetu i informacija dobijenih putem komercijalnih i javnih izvora informisanja. Kako bi podstakla pozitivne usmene preporuke, pozorišta treba da pruže ugodnu sveobuhvatnu uslugu, kako u pogledu dobre predstave koja ostavlja utisak na emocionalnom nivou, tako i sa aspekta dodatnih usluga koje potrošači dobijaju u toku posete. Nalazi istraživanja iz oblasti marketinga usluga ukazuju na to da izgradnja dobrog odnosa između zaposlenih i potrošača u najvećoj meri podstiče usmene preporuke. Značaj ličnih preporuka ne umanjuje potrebu pozorišta za korišćenjem drugih kanala komunikacije sa potrošačima. Potrošači retko koriste samo jedan kanal informisanja, već najčešće kombinuju više različitih.

Rezultati ovog istraživanja sugerišu da cena karte nije presudan kriterijum odlučivanja, te da nije adekvatan instrument za podsticanje motivacije za posetom pozorištu. Ljudi koji vole pozorište su spremni da plate cenu karte, dok oni koji ne vole, verovatno neće biti spremni ni u slučaju da karta manje košta.

Donosiocima odluka u pozorišnim institucijama može biti korisno da razumeju na osnovu kojih parametara potrošači u različitim kategorijama donose odluke. To im može pomoći da kreiraju specifične strategije privlačenja različitih segmenata. U poređenju značaja kriterijuma odlučivanja ispitanika generacijskih kohorti X i Z, primećuju se razlike koje ukazuju na to da među mladima ima manje ozbiljnih ljubitelja pozorišne umetnosti. Slični nalazi su dobijeni i prilikom poređenja odgovora ispitanika koji su retki i česti donosioci konačne odluke odabira pozorišta. Retki donosioci odluka uglavnom pasivno učestvuju u procesu odlučivanja, manje su zainteresovani za ovu odluku i vrednuju drugačije kriterijume, među kojima se ističe cena karte. Ozbiljnijim ljubiteljima pozorišta je bitniji veći broj kriterijuma, jer pažljivije biraju alternative.

Primena marketing strategija može da donese brojne benefite pozorišnim institucijama. Različite kategorije posetilaca ispoljavaju različite oblike ponašanja, pa bi pozorišta, spram svoje željene strategije, trebalo da prilagode neke oblike svoje ponude i način na koji je komuniciraju različitim segmentima. Preduslov za to je da dobro razumeju ponašanje i preferencije svojih posetilaca, pa bi dalja istraživanja u ovoj oblasti mogla da budu korisna.

Reference

1. Ciceo, A. (2012). Exploring Audiences' Behavior in the Theatre Land. In Proceedings of FIKUSZ'12 Symposium for Young Researchers, Obunda University Keleti Faculty of Business and Management (pp. 29-36).
2. Colbert, F., i d'Astous, A. (2022). Consumer Behaviour and the Arts: A Marketing Perspective. New York: Routledge.
3. Di Pietro, L., Guglielmetti Mugion, R., Mattia, G., i Renzi, M. F. (2015). Cultural heritage and consumer behaviour: A survey on Italian cultural visitors. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 5(1), 61-81. doi:10.1108/JCHMSD-03-2013-0009
4. Gligorijević, M., i Veljković, S. (2022). Marketing. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
5. Hand, C. (2011) "Do arts audiences act like consumers?", *Managing Leisure* 16(2), 88-97. doi: 10.1080/13606719.2011.559088
6. Hausmann, A., i Poellmann, L. (2016). eWOM in the performing arts: exploratory insights for the marketing of theaters. *Arts and the Market*, 6(1), 111-123. doi:10.1108/AAM-08-2013-0013
7. Hume, M., i Mort, G. S. (2008). Satisfaction in performing arts: The role of value. *European Journal of Marketing* 42 (3/4): 311-326. doi: 10.1108/03090560810852959
8. Hill, E., O'Sullivan, T., i O'Sullivan, C. (2012). *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Jobber, D., i Chadwick, F.E. (2023). Principles and Practice of marketing. Maidenhead: McGraw-Hill Education
10. Kolb, B. M. (2013). Marketing for cultural organizations: New strategies for attracting audiences. New York: Routledge.
11. Lamb, C.W., Hair, J.F., i McDaniel, C. (2017). MKTG11. Boston: Cengage Learning.
12. Ng, S., David, M.E. and Dagger, T.S. (2011), «Generating positive word-of-mouth in the service experience», *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 133-151. doi: 10.1108/09604521111113438
13. Solomon, M.R., Bamossy, G.J., Askegaard, S.T., i Hogg, M.K. (2016). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Edinburgh Gate: Pearson Education.
14. Stoyanov, D., i Stanoeva, I. (2016). Determinants of Theatre Attendance: Difference between Generation Y and Z. *Vanguard scientific instruments in management*, 12(1).
15. Ulziibadrakh, Z., i Szakály, Z. (2021). Understanding service marketing in performing arts organizations. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(2), 181.
16. Wiggins, J. (2004) "Motivation, Ability and Opportunity to Participate: A Reconceptualization of the RAND Model of Audience Development," *International Journal of Arts Management* 7 (1), 22 – 33.

Abstract

Arts Marketing: Choice Criteria of Theatre Visitors

Milica Vojnović

The purpose of this research is to identify key choice criteria of theater visitors in Serbia. The method used to conduct the research was the survey method, with statistical analysis of the obtained results. Key results suggest that the most important choice criteria of theatres are the plot of the play, personal recommendations and the genre of the play. A special focus was set on examining if there are differences in evaluation of observed criteria between respondents from generational cohorts X and Z, as well as between rare and frequent decision makers. In both cases,

differences between the observed groups were discovered. Results of this research are useful for better understanding of consumer behavior of theater visitors and the way they make decisions. This can be helpful for decision-makers in theatre organizations for creating theatre marketing strategies to attract different market segments.

Keywords: *arts marketing, marketing in culture, consumer behaviour, services marketing*

Kontakt:

Milica Vojnović, milica.vojnovic@ekof.bg.ac.rs
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Digital Marketing as a Tool for Inclusive Employment

Milena Lazić, Valentina Vukmirović,
Ivana Domazet

Abstract: Persons with disabilities (PWDs) represent the largest minority in the world who are still not adequately represented in the labour market and are therefore at higher risk of poverty and material deprivation. Digital marketing has the potential to close this gap by enabling PWDs to work remotely and access a wider range of employment opportunities. With the right support and accessibility measures, PWDs can use their skills and talents in digital marketing to contribute to their economic empowerment and inclusion in society. Considering that participation in digital labour platforms is an accepted labour practice in Serbia, this paper represents a pilot study aimed at gaining insights into the requirements of the digital labour market with a focus on digital marketing. To this end, the requirements of entry-level marketing positions on one of the most popular platforms for freelancers – Upwork – were investigated. The main objective of this analysis is to provide sound suggestions for the development of training programmes and mentoring initiatives tailored to enable PWDs in Serbia to become self-employed and increase their chances of earning additional income.

Keywords: *digital marketing, digital marketing competencies, digital labour platforms, inclusive employment, persons with disabilities*

JEL classification: J21, J24, M31, J71

Napomena: Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i perspektive marketinga“, održanoj od 3. do 5. novembra u organizaciji Srpskog udruženja za marketing na Zlatiboru i publikovan u Zborniku radova sa pomenute konferencije. Na osnovu preporuke recenzenata, uz saglasnost autora i organizatora konferencije, doneta je odluka o publikovanju u časopisu *Marketing*.

1. INTRODUCTION

The concept of disability is complicated, dynamic and encompasses several dimensions that have a significant impact on different aspects of people's lives (Eurostat, 2021). According to official statistics (CSR Europe, 2023), more than one billion people worldwide are affected by some form of disability, including 100 million in the EU. Although persons with disabilities (PWDs) represent the world's largest minority (UN, n.d.), this population group is far from adequately represented in the labour market (ILO, 2020). In contrast to persons without disabilities (PWoDs), who make up 75% of the EU labour force, only 50% of PWDs in the EU of working age are employed (European Council, 2022). The higher number of unemployed PWDs is implicitly indicative of their lower socio-economic status, rising poverty rates and greater risk of material deprivation.

The estimated number of PWDs in Serbia is around 700,000, of whom only 13% are in some form of paid full-time employment (Mamula-Nikolić et al., 2019). As in the EU, PWDs in Serbia represent a vulnerable population group, both in terms of poverty rates and the associated risk of material deprivation. This population group continues to face a lack of recognition and under-utilisation of their potential in the traditional labour market. In some cases, employers lack the necessary knowledge and skills to effectively hire and manage PWDs. More often, however, employers are simply unaware of the valuable attributes of this highly neglected population segment.

The potential of digital labour platforms for the engagement of PWDs in the labour market has only recently been recognised (Lazić et al., 2023). The ability to work remotely is beneficial for everyone, but especially for PWDs, as it facilitates access to jobs, reduces the likelihood of sensory overload and makes it easier to commute to and from work (Howard, 2022). Furthermore, it is not necessary for individuals to have prior work

Table 1. PWDs in Serbia by their economic activity, 2011 Census

	Total (N)	Share (%)
Republic of Serbia	571,780	100.0
Economically active	71,107	12.4
Employed	51,714	9.0
Marginally attached workers	14,411	2.5
New labour market entrants	4,982	0.9
Economically inactive	500,673	87.6
Under the age of 15	6,924	1.2
Retired	359,687	62.9
Persons with income from house property	2,900	0.5
Pupils and students	2,649	0.5
Looking after family or home	51,012	8.9
Other*	77,501	13.6

* This category includes persons who are unable to pursue employment, young people aged 14 years and older who are neither enrolled in educational institutions nor actively seeking employment, etc.

Source: Marković 2016, p. 71.

experience to successfully perform tasks on digital labour platforms (Lazić et al., 2022a).

Considering that participation in digital labour platforms is an accepted labour practice in Serbia (Lazić & Vukmirović, 2023), this paper represents a pilot study aimed at gaining insights into the requirements of the digital labour market with a focus on digital marketing. For this purpose, the requirements of entry-level marketing positions on one of the most popular digital labour platforms – Upwork – were analysed. The main objective of this analysis is to provide sound suggestions for the development of training programmes and mentoring initiatives tailored to enable persons with disabilities in Serbia to become self-employed and increase their chances of earning additional income.

The rest of the article is structured as follows. After introductory remarks and a brief context of the research, Section 2 gives a brief overview of the main labour market indicators for PWDs in Serbia. The methodology and results are explained in more detail in Section 3 and Section 4, respectively. Section 5 concludes the paper and provides policy recommendations and directions for future research in this area.

2. BRIEF OVERVIEW OF KEY LABOUR MARKET INDICATORS OF PWDS IN SERBIA

In the Republic of Serbia, there is no systematic and comprehensive monitoring system for tracking indicators related to the employment status of PWDs. A

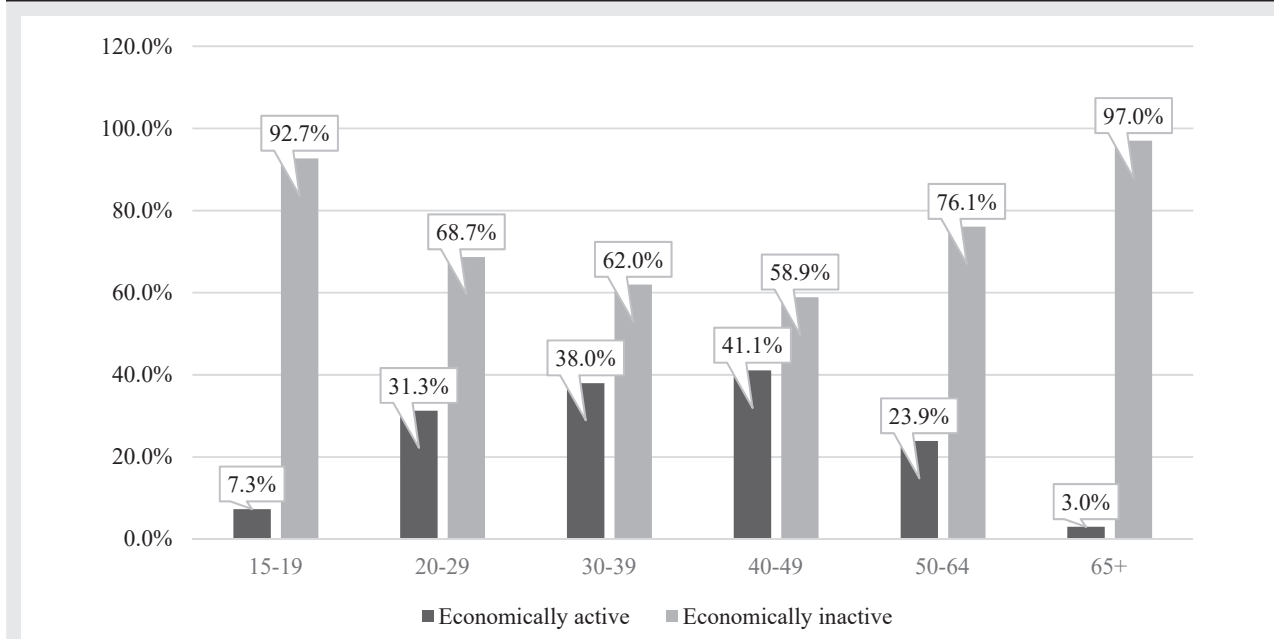
number of disability-related surveys were first introduced as part of the 2011 National Population and Housing Census (Marković, 2016).

Based on the results of the 2011 Census¹, it was found that of the overall population with disabilities, a total of 71,107 persons (12.4%) were economically active, as shown in Table 1. Census data show that only 9.0% of PWDs were actually employed during the indicated period. The data for Serbia show remarkable differences with the data of EU Member States, where the recorded employment rate of PWDs during the same period was about 50.0% (Official Gazette RS 44/2020).

Data on the economic activity of PWDs in Serbia by age (Figure 1) show that in the most active age group (30-49 years), the percentage of PWDs who are working, have worked or are looking for their first job is about 40.0%, which is significantly lower than the activity rate of the general population of 80.3% in the same age group.

The latest official statistics (Marković, 2016) show that persons with visual impairments have the highest level of economic activity (14.4%), followed by persons with hearing impairments (11.2%). Conversely, persons unable to perform activities of daily living/personal self-care (2.3%) and persons struggling with communication/understanding problems (4.7%) represent the least economically active segment of PWDs in Serbia.

¹ The analysis in this study is based on data from the 2011 Census in the Republic of Serbia, as the results of the latest Census, conducted in October 2022, are still pending.

Figure 1. PWDs in Serbia by economic activity and age groups, 2011 Census

Source: Marković 2016

A brief overview of key labour market indicators shows that PWDs in Serbia face significant challenges, namely a remarkable level of inactivity and a considerable unemployment rate. These circumstances result in their social exclusion and exposure to poverty and discrimination. In this context, and in recognition of the importance of digital technologies as the foundation of the digital society, the Serbian government, in cooperation with the civil sector, has taken steps to promote the digital skills and competencies of PWDs. Although unprecedented events such as the Covid-19 pandemic could cause large-scale economic imbalances with long-term consequences (Bodroža & Lazić, 2021), greater reliance on innovation and digital technologies could promote long-term economic growth and resilience (Lazić et al., 2022). A society based on advanced digital solutions puts people at the centre, creating new business opportunities while increasing productivity. Digital technologies are perceived as a driver of the evolving employment structure, not only in terms of existing jobs and roles, but also in creating new markets and types of employment. Moreover, advanced digital solutions have significantly changed labour market placement processes for both traditional and „new“ jobs.

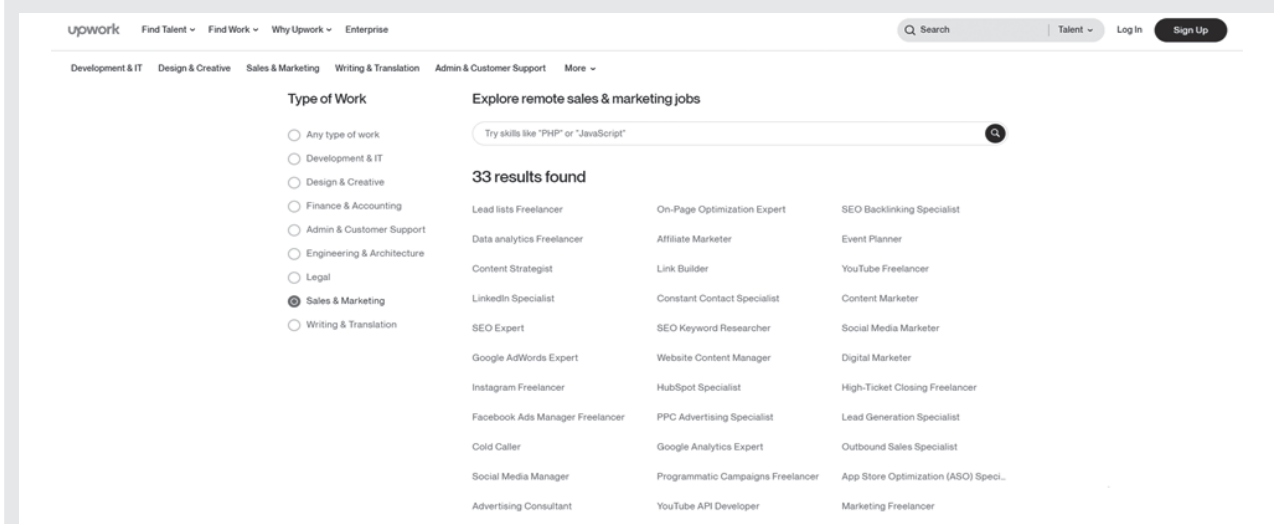
Engagement on digital labour platforms and digital entrepreneurship, as an embodiment of digital transformation, represent newly created employment op-

portunities that offer all social groups nearly equal opportunities to enter the labour market and find sustainable employment. Finally, digital platforms enable entrepreneurs to reach a global customer base and expand their market reach beyond traditional brick-and-mortar shops. This opens up new avenues for growth and revenue generation and creates more opportunities for individuals to thrive in the digital economy.

3. METHODOLOGY

In order to gain a comprehensive understanding of the requirements of the online labour market and to propose appropriate training and mentoring initiatives for PWDs in Serbia seeking self-employment, a survey of available employment opportunities in the field of digital marketing was conducted on Upwork, one of the most popular freelancing platform. According to Startit (2019), Upwork is the leading platform for freelancers in terms of the daily volume of published job ads, making it the second-largest platform by number of users. From the pool of digital entrepreneurial ventures, digital marketing jobs were singled out as the demand for professionals in this field is increasing with a recorded growth of 29.0% between 2015 and 2020 and a further projected growth of 10.0% by 2025 (General Assembly & Emsi Burning

Figure 2. The classification of marketing and sales job ads on the Upwork platform



Source: <https://www.upwork.com/>

Glass, 2021). Finally, based on the results of previous research (Lazić et al., 2023), it was found that PWDs in Serbia generally consider that they have a satisfactory level of general digital competencies. However, they seem to lack advanced knowledge specifically in the field of digital entrepreneurship. In this context, we analysed job advertisements for positions that require a basic level of competence in digital marketing (i.e. entry-level positions).

For the purposes of this analysis, the methodology employed in the study conducted by McArthur et al. (2017) was applied. Using a search filter, we approached the analysis of job advertisements that were classified into 33 distinct categories (Figure 2).

The content of the available job ads was analysed twice, in April and in May 2022, by accessing the selected freelance platform Upwork. The systematization of required skills for performing tasks in the field of digital marketing was done using keyword groupings based on the frequency of their occurrence. Systematisation of the skills required to perform digital marketing tasks was carried out based on the frequency at which keywords appear. based on the frequency of occurrence of keywords. Jobs for which no positions with an entry-level skill were available and jobs that did not allow work from home were excluded from the classification.

4. RESULTS

In examining 258 digital marketing job postings on the Upwork platform specifically targeting individuals with entry-level digital marketing skills and competencies, several categories of high-demand positions were identified². These categories include lead list freelancers, lead generation specialists, data analysis freelancers, LinkedIn specialists, SEO specialists, Instagram freelancers, Facebook Ads manager freelancers, cold calling professionals, social media managers, advertising consultants, on-page optimization experts, affiliate marketers, link builders, SEO keyword researchers, website content managers, experts in Google analytics, YouTube API developers, digital marketers, sales professionals specializing in premium products and services, and specialists in App Store optimization.

The skills and competencies required for the successful implementation of the vacancies, which were mapped based on the systematisation of available digital marketing jobs on the Upwork platform and the employers' requirements, are as follows:

- Advanced level of work in business computer applications (MS Office, Google Suite);
- Basics of data analysis;

² More detailed information on this may be found in: Lazić, M., Vukmirović, V. & Banović, J. (2022c). Digitalne kompetencije osoba sa invaliditetom u Srbiji i uključivanje u rad na onlajn platformama - DigKompOSI. Beograd: Institut ekonomskih nauka. Available at: https://ien.bg.ac.rs/cms_upload/files/src/digitalne_komptencije_osoba_sa_invaliditetom.pdf.

- Virtual assistant;
- Digital marketing;
- Telemarketing;
- Creation and implementation of marketing strategies;
- SEO basics;
- Writing for the web;
- Entry-level Adobe package for graphic design;
- Development of mobile applications.

PWDs would acquire the digital skills and knowledge needed to perform specific work tasks within specific work profiles and occupations by tailoring the program's content to employers' needs in the online labour market, i.e., by creating customised training. For example, training in business computer applications should be tailored to the job description of an administrative-technical person or a virtual assistant. This would avoid creating staff who have acquired specific skills but do not match them to the job description and cannot apply them in their work.

5. DISCUSSION AND CONCLUSION

This paper highlights the challenges faced by PWDs in terms of their underrepresentation in the labour market, which puts them at a higher risk of poverty and material deprivation. It also emphasizes the potential of digital marketing to bridge this gap by offering opportunities for remote work and broader employment prospects for PWDs.

This paper delves into the implications and significance of these findings:

- **Labor Market Disparities for PWDs:** Persons with disabilities constitute a substantial minority globally, yet they face considerable obstacles in securing meaningful employment. This group often encounters discrimination, lack of accessibility, and limited opportunities in the traditional labour market. The data provided underscores the urgent need for addressing these disparities and promoting equal access to employment.
- **Digital Marketing as a Solution:** The text rightly suggests that digital marketing can be a viable avenue for empowering PWDs in the workforce. The flexibility of remote work and the diverse nature of digital marketing roles allow PWDs to leverage their skills and talents effectively. However, it is crucial to acknowledge that this potential can only be fully realized by implementing the proper support and accessibility measures.

- **The Role of Training and Mentorship:** To harness the potential of digital marketing for PWDs, the text highlights the importance of tailored training programs and mentoring initiatives. These initiatives must align with the specific demands of the online labour market, as identified by examining job postings on platforms like Upwork. By offering customized training that matches the skills needed for particular job profiles, PWDs can acquire the necessary expertise to excel in their chosen fields.
- **Skill Customization for Job Relevance:** An essential aspect of adequate training for PWDs is customizing skills to match job descriptions accurately. The text aptly points out that simply acquiring skills is insufficient; they must be applied within specific work contexts. Customized training ensures that PWDs have skills and understand how to use them effectively in digital marketing.

In conclusion, this paper sheds light on the pressing issue of the underrepresentation of persons with disabilities in the labour market and their increased vulnerability to poverty. It highlights digital marketing as a promising avenue for improving their economic empowerment and social inclusion. However, realizing this potential requires the development of tailored training programs and mentorship initiatives that align with the demands of the digital labour market.

The identification of high-demand positions in digital marketing, as well as the delineation of essential skills and competencies, serves as a valuable resource for guiding the design of training programs. By customizing these programs to specific job profiles and occupations within digital marketing, PWDs can acquire the skills necessary to thrive in this sector.

Ultimately, the findings presented in this paper offer a pathway toward reducing employment disparities for PWDs in Serbia and serve as a model for promoting inclusivity and economic empowerment in the broader context. By fostering an environment that values diversity and provides equal opportunities, society can ensure that PWDs are not left behind in the rapidly evolving digital economy.

ACKNOWLEDGMENT

This paper results from the project Digital Competencies of Persons with Disabilities in the Republic of Serbia and Engagement in Online Platform Work – **DigCompOSI** financed by the Institute of Economic Sciences, Belgrade.

Literature

1. Bodroža, D. & Lazić, M. (2021). Economic Impact of the COVID-19 Pandemic on Western Balkan Countries. *Economic Analysis*, 54(2), 30-40. Doi:10.28934/ea.21.54.2.pp30-40
2. CSR Europe (2023). Disability in the 2030 Agenda and SDGs. Available at: <https://www.csreurope.org/european-roundtable-disability-and-sustainability>, Accessed: 8/29/2023
3. European Council (2022). Infographic - Disability in the EU: facts and figures. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/disability-eu-facts-figures/>, Accessed: 8/29/2023
4. Eurostat (2021). Disability statistics introduced. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics_introduced, Accessed: 8/29/2023
5. General Assembly & Emsi Burning Glass (2021). The Digital Talent Forecast: Mapping the Evolving Role of Digital Skills in a Dynamic Labor Market. Available at: <https://generalassemb.ly/blog/2021-digital-forecast-whitepaper/>, Accessed: 8/29/2023
6. Howard, J. (2022). The Benefits of Remote Work for People with Disabilities. Available at: <https://www.inclusionhub.com/articles/benefits-of-remote-work>, Accessed: 8/29/2023
7. ILO (2020). International Day of Persons with Disabilities: How disability affects labour market outcomes. Available at: <https://ilostat.ilo.org/international-day-of-persons-with-disabilities-how-disability-affects-labour-market-outcomes/>, Accessed: 8/29/2023
8. Lazić, M. & Vukmirović, V. (2023). Improving Digital Competences of Persons with Disabilities as a Precondition for an Inclusive Digital Economy: Evidence from Serbia. In: 4th Virtual International Conference: Path to a Knowledge Society-Managing Risks and Innovation PaKSoM 2022 (pp. 389-395), December 08-09, 2022.
9. Lazić, M., Vukmirović, V., Banović, J., Simović, V. & Paunović, M. (2023). Digital competencies as a precondition for an inclusive digital economy - Is there a gender gap among persons with disabilities in Serbia?. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, 1-2:51-71. Doi: 10.28934/jwee23.12.pp51-71
10. Lazić, M., Domazet, I., Vukmirović, V. & Banović, J. (2022a). Strategic framework for inclusion of persons with disabilities in online (platform) work. In: 27th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management SM 2022 (pp. 397-404), 20. maj 2022, Subotica: Ekonomski fakultet.
11. Lazić, M., Domazet, I. & Vukmirović, V. (2022b). Global Pandemic and Digital Marketing: Trends and Perspectives. *Marketing*, 53(2): 143-152. Doi: 10.5937/mkng2202143L
12. Lazić, M., Vukmirović, V. & Banović, J. (2022c). Digitalne kompetencije osoba sa invaliditetom u Srbiji i uključivanje u rad na onlajn platformama - DigKompOSI. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
13. Mamula Nikolić, T., Nećak, M. & Blažanin, B. (2019). Unapređenje zapošljivosti dugoročno nezaposlenih osoba sa invaliditetom: Izveštaj iz istraživanja položaja osoba sa invaliditetom na tržištu rada u Beogradu, Kragujevcu, Nišu i Novom Sadu. Beograd: Forum mladih sa invaliditetom.
14. Marković, M.M. (2016). The 2011 Census of Population, Households and Dwellings in the Republic of Serbia – Persons with Disabilities in Serbia. Belgrade: Statistical Office of the Republic of Serbia. Available at: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2014/PdfE/G20144013.pdf>, Accessed: 8/29/2023
15. McArthur, E., Kubacki, K., Pang, B. & Alcaraz, C. (2017). The Employers' View of „Work-Ready“ Graduates: A Study of Advertisements for Marketing Jobs in Australia. *Journal of Marketing Education*. 39(2), 82–93. doi: 10.1177/0273475317712766
16. Official Gazette RS 44/2020. Strategy for enhancing the position of persons with disabilities in the Republic of Serbia from 2020 to 2024. Available at: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2020/44/1/reg>, Accessed: 8/29/2023
17. Startit (2019). Freelance poslovi — prednosti i mane najpopularnijih sajtova za digitalni rad. Available at: <https://startit.rs/freelance-poslovi-prednosti-i-mane-najpopularnijih-sajtova-za-digitalni-rad/>, Accessed: 8/29/2023

Apstrakt

Digitalni marketing kao alat za inkluzivno zapošljavanje

Milena Lazić, Valentina Vukmirović, Ivana Domazet

Osobe sa invaliditetom predstavljaju najveću svetsku manjinu koja je i dalje neadekvatno zastupljena na tržištu rada, usled čega je izložena većem riziku od siromaštva i materijalne deprivacije. Digitalni marketing ima potencijal da smanji ovaj jaz time što omogućava osobama sa invaliditetom da se uključe u rad na daljinu čime se povećava broj raspoloživih mogućnosti za njihovo zaposlenje. Uz odgovarajuće mere podrške, osobe sa invaliditetom mogu da se podstaknu da razviju veštine i talente iz oblasti digitalnog marketinga čija bi upotreba doprinela njihovom ekonomskom osnaživanju i socijalnoj inkluziji. Polazeći od činjenice da platformski rad predstavlja prihvaćenu radnu praksu u Srbiji, ovaj rad predstavlja pilot studiju usmerenu na sticanje uvida u zahteve digitalnog tržišta rada sa

fokusom na digitalni marketing. U tu svrhu, analizirani su zahtevi marketinških pozicija sa početnim nivoom kompetencija koje su oglašene na jednoj od najpopularnijih *freelance* platformi – *Upwork*. Osnovni cilj analize je da pruži preporuke za razvoj programa obuke i mentorskih inicijativa prilagođenih osobama sa invaliditetom u Srbiji, a dizajniranih sa namerom da podstaknu njihovo samozaposlenje i doprinesu rastu mogućnosti za generisanje dodatnih prihoda.

Ključne reči: *digitalni marketing, digitalne marketinške kompetencije, onlajn platforme za rad, inkluzivno zaposlenje, osobe sa invaliditetom*

Kontakt:

Milena Lazić, Institut ekonomskih nauka, Beograd, milena.lazic@ien.bg.ac.rs
Valentina Vukmirović, Institut ekonomskih nauka, Beograd, valentina.vukmirovic@ien.bg.ac.rs
Ivana Domazet, Institut ekonomskih nauka, Beograd, ivana.domazet@ien.bg.ac.rs

Prikaz knjiga Reinovacija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 1 i Reintegracija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 2 autorke Tatjane Mamule Nikolić

Book review: Business Re-innovation – Living With Tsunami, How to Thrive On Waves of Change 1 and Business Re-integration – Living With Tsunami, How to Thrive On Waves of Change 2, authored by Tatjana Mamula Nikolić

Nataša Đurđević

U savremenoj eri stalnih promena, neizvesnosti, kompleksnosti i višeznačnosti (*eng. VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), poslovni svet se suočava sa okruženjem prepunim neprekidnih poremećaja i neverovatnih tehnoloških dostignuća. Imperativ za neprekidnim i brzim prilagođavanjem nikada nije bio važniji. Surova činjenica je da tradicionalni obrasci poslovanja i upravljanja više nisu održivi pred neprestanim poremećajima. Kako se industrije razvijaju brzinom svetlosti, potreba da se organizacije prilagode promenama i iznova reinoviraju postaje ne samo strateška prednost, već i egzistencijalni imperativ. Uočavanje hitnosti ovakve transformacije je nezamenjiva uloga hrabrog liderstva u plovidbi ovim turbulentnim vodama. Kroz ubedljive uvide i operativne strategije, lidere moraju da budu osnaženi da prihvate neizvesnost, iskoriste inovacije i osmisle put ka trajnom uspehu u VUCA svetu. U ovom kontekstu se knjige „Reinovacija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 1“ i „Reintegracija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 2“ pojavljuju kao svetionik uvida, nudeći mapu za prosperitet usred stalnih promena. Kroz istraživanje tržišne orijentacije, inovacija, strateškog menadžmenta i liderstva, autorica profesorka dr Tatjana Mamula Nikolić otkriva plan za reinoviranje i reintegraciju poslovanja u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

U svojim knjigama, autorka sumira multidisciplinarna naučna saznanja i poslovna iskustva, stvarajući integrisani model i mapu poslovne transformacije ka kontinuiranoj reinovaciji i reintegraciji poslovanja. Koncept beskonačnog modela neprekidnog integrisanog procesa povezanih delova sastoji se od 14 tema koje čine autorkin model. Prvih 7R modela opisano je knjizi 1, a drugih 7R u knjizi 2. Knjiga 1 ima 212, a knjiga 2 232 stranice. Suizdavači obe knjige su HERAedu, Beograd i Univerzitet Metropolitan, Beograd. Preduzeće HeraEdu iz Beograda je štampalo knjige u tiražu od po 300 primeraka. Knjige su izdate 2023. godine i zavedene u katalogizaciji Narodne Biblioteke Srbije pod ISBN brojevima 978-86-7956-194-7, odnosno 978-86-7956-195-4. Recenzenti obe knjige su dr Radmila Jančić, redovni profesor na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, dr Tihomir Vranešević, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, dr Katarina Pavlović, vanredni profesor na Fakultetu za projekti i inovacioni menadžment u Beogradu i dr Ivana Božić Miljković, vanredni profesor na Fakultetu za menadžment Univerziteta Metropolitan u Beogradu.

Autorkino lično poslovno iskustvo, kao i višegodišnja saradnja sa privredom obogaćuju knjige ličnim refleksijama, kao i posebno obrađenim primerima pozitivne prakse. Dodatna značajna vrednost izdanja je autorkin poziv na samo-preispitivanje. Svaka knjiga obiluje pitanjima za refleksiju, kao podsticaj čitao-

cu kako da razmišlja o pročitanoj sadržaju, kako da pronade lične duboke uvide i otkrije inspiraciju i hrabrost za lični i profesionalni rast i akciju.

Knjige su namenjene kako zaposlenima, tako i poslodavcima, velikim i malim privrednim sistemima, onima koji tek započinju svoje profesionalno putovanje, kao i onima koji su se dokazali na tržištu. Svi imaju zajednički interes u stalnom učenju i sticanju novih sposobnosti, i za njih ove knjige predstavljaju bogat i jasan priručnik. Inspirativan, konstruktivan i pozitivan sadržaj ukazuje na značaj proaktivnog dizajniranja promena čime se postiže sposobnost kontrole nad neizvesnim i stalno promenljivim okruženjem. Jedna od važnih poruka knjige je da sve potrebne veštine lideri mogu da nauče.

Simbolika ogromnih cunami talasa i surfera je pažljivo odabrana. Uprkos izuzetno neprijateljskoj prirodi i čestim zemljotresima i cunamijima, japanska privreda je jedna od retkih u svetu koja ima izrazito dugovečne korporacije. Više od 40% svetskih korporacija koje posluju duže od 300 godina je iz Japana. Rezilijentnost japanskog društva je inspirativan primer rasta i promena uprkos ili baš zbog surovosti okruženja. A cunami, ogromni talas koji je manifestacija dubokih potresa u prirodi, zahteva visoku sposobnost prilagođavanja i samosvesti koju surferi moraju da imaju. Kako izbeći da vas ogroman razorni talas potopi i razori sve pred sobom, već imati sposobnost hvatanja talasa i beskrajne vožnje osluškivanjem, praćenjem i usklađivanjem sa okruženjem.

Dinamika promena u društvu je eksponencijalna i nezaustavljiva. U narednih 5 godina se očekuje više promena nego u prethodnih 250. Na delu je organizacioni darvinizam: kako se organizacije razvijaju, kako se prilagođavaju okruženju, koje sposobnosti određuju njihov opstanak. Knjige su poziv da se upoznaju novi koncepti i alati, ali i poziv na hrabrost da se nauče i primene zarad ne samo opstanka na tržištu, već uspešnog napredovanja na talasima promena.

Svako poglavlje u knjigama ima svoj zaključak i poveznicu sa narednim, tako da se čitav model 7R+7R doživljava kao logična, nadovezujuća celina. Prva knjiga pokriva prvih 7R modela u sedam poglavlja. Poglavlje **Restart - svet u kome** živimo vrlo živopisno predstavlja dubinu i širinu promena sa kojima se današnji svet i savremeno poslovanje suočava. Autorka objašnjava više značajnih koncepata i predstavlja nekoliko korisnih poslovnih alata. Koncept *VUCA* pogleda na svet se nadograđuje savremenim *BANI* pristupom, ekstremnih posledica na doživljavanje, razumevanje i reagovanje na promene. Ilustrovane su najznačajnije tehnologije četvrte industrijske revolucije i njihov uticaj na neophodnost inovacija i drugih

promena privrednih subjekata. Digitalna transformacija omogućava primenu novih tehnoloških rešenja zasnovanih na savremenim tehnologijama *IoT-a* (eng. *Internet of Things*), veštačke inteligencije, blokčejna, neuronauke i drugih. Ovakvo okruženje otvara mogućnost i potrebu da se organizacije otvore i prošire partnerstva, aktivno ko-kreirajući vrednost kako sa potrošačima, tako i sa stejkholderima. Posebna vrednost sadržaja ovog poglavlja je u konkretnim rešenjima i savetima liderima kako da se postave i uspešno vode svoje ljude i organizacije u ovako turbulentnim okolnostima.

Drugo poglavlje **Respekt – zašto poštovanje prema okolini, sebi i događajima** osvešćuje potrebu lidera za novim načinom posmatranja sebe i okruženja. Nove leaderske veštine za potrebe tranzicije zahtevaju prihvatanje i poštovanje okruženja u kome se živi i posluje, radi uspostavljanja sinergije i balansa. Predstavljen je proces prolaska kroz promene, koji zahteva opraštanje od postojećeg, haotično eksperimentisanje sa novim i novi početak. Savremeni lideri, ali i svi zaposleni koji žele da napreduju u novoj stvarnosti, moraju da poseduju i emocionalnu, i socijalnu, i inteligenciju spremnosti na učenje. Pomoć u ovladavanju novim veštinama je predstavljen *LEAP* model (eng. *liberal, exhuberant, agility, partnership*). Lideri i organizacije moraju da obezbede podudaranje ličnih, timskih i organizacionih vrednosti i uloge u široj zajednici. Poslovanje prelazi na ekosisteme kao način organizovanja, odnosno na cirkularnu ekonomiju (3R: *reduce* (smanjiti), *reuse* (ponovo upotrebiti), *recycle* (reciklirati)). Velika pažnja je posvećena „zeleonom“ aktivizmu generacije Z.

Poglavlje **Rezilijentan i reinovativan način razmišljanja – kako ga kultivisati i razvijati** objašnjava značenje i vrednost rezilijentnosti, načine građenja ove veštine, te liderima predlaže konkretne tehnike otvorenih pitanja i agilnosti da bi osvojili i usvojili rezilijentan i reinovativan način razmišljanja. Suština rezilijentnosti je u aktivnom suočavanju sa iskustvima koja su progresivna i izvan naše zone udobnosti. Lideri treba da su stalno otvoreni za učenje, ali ne samo iz sopstvenog iskustva, već i iz znanja i iskustva drugih ljudi. Rezilijentan majndset pomaže brzom vraćanju kontrole i ostajanju u balansu kao odgovor na poteškoće. Rezilijentnost kako pojedinca, tako i tima, može da se meri i razvija učenjem, a osnovne premise su optimizam, snalažljivost i čvrstina. Dat je detaljan uvid u svaku od premisa – njeno značenje, kako je graditi, kako je meriti. U ovom poglavlju autorka nas upoznaje sa tehnikom pozitivno orijentisanih pitanja i konceptom agilnosti u radu kao glavnim alatima razvijanja rezilijentnosti. Od savremenih lidera se više

ne očekuje da imaju odgovore, već da postavljanjem dobrih pitanja prevaziđu sopstvene nedostatke znanja i iskustva i izvuku najbolje od tima. Vrednost pozitivnih pitanja usmerenih na budućnost je u tome što podstiču pozitivno, otvoreno i kreativno razmišljanje. Vrednost primene principa agilnosti je u razvoju timskog rada, fleksibilnosti i rezilijentnosti tj. stalnom prilagođavanju promenjenim okolnostima. Agilnost je struktura koja omogućava samostalnost, saradnju i kontinuirano prilagođavanje promenama. Suštinska promena u liderstvu u cunami svetu je promena perspektive: negativnog u pozitivno, malog u dovoljno, opasnog u inspirativno, grešaka u učenje.

Reakcija – akcija u doba stalnih promena je četvrto poglavlje posvećeno temi spremnosti na promene i inovacije u poslovanju. Predstavljani su različiti liderski stilovi, iz perspektive sposobnosti prevazilaženja unutrašnjih ličnih i organizacionih otpora prema promenama. Neophodno je da lideri grade kulturu koja podržava neophodnu transformaciju u cunami svetu, kulturu koja se bori protiv neznanja ili neprihvatanja potrebnih promena od strane zaposlenih. Uspešne organizacije uspevaju da stimulišu nove ideje i eksperimentisanje bez obzira na ishod, da stimulišu inovacije kao proces učenja i rasta. Autorka objašnjava koncepte disruptivnih naspram održivih inovacija, odnosno radikalnih naspram inkrementalnih inovacija. Za njih su potrebne različiti organizacioni modeli i strategije. Razjašnjava se i razlika između invencije – nastanka nove ideje, u odnosu na inovaciju – prevođenje nove ideje u stvarnost da bi se stvorila ili preraspodelila vrednost. Na to se nadovezuje reinovacija, kao proces poboljšanja i stvaranja nove bitne jedinstvene vrednosti koja se nudi tržištu. Uloga lidera je da uvedu i neguju reinovaciju kao sistemski, kontinuirani način rada. Liderstvo i menadžment u tome treba da budu komplementarni i u balansu.

Peto poglavlje nosi naslov **Razlog – zašto je važno biti proaktivan**. Obradeno je nekoliko tema koje su značajne za razvijanje spremnosti lidera da svoje organizacije i timove osposobe za kontinuirane promene u cunami svetu. Primer tehnološke kompanije Haier pokazuje kako je napuštanje tradicionalnog hijerarhijskog modela organizacije, otpuštanje srednjeg menadžmenta i uvođenje kulture startapa u mikroorganizacije koje čine Haier sistem dovelo do uspeha. Koncept menadžmenta 3.0 Danijela Pinka baziran je na razumevanju i razvijanju unutrašnje motivacije zaposlenih: potreba za izvrsnošću, autonomija i svrha. Autorka dalje predlaže koncept S-krive kao model ciklične strukture životnog ciklusa. Njegove faze učenja, rasta i opadanja predstavljaju indikatore za uvođenje promena: u fazi rasta uspešne organizacije treba da

traže izvor novog rasta, kreiraju novu S-krivu, koristeći pozitivnu energiju i resurse za negovanje novog. Započinjati promene u fazi opadanja je prekasno. Razumevanjem S-krive poslovanja organizacije mogu da upravljaju permanentnom reinovacijom kao načinom za produženje faze zrelosti brendova ili cele organizacije. Još jedan značajan koncept je objašnjen u ovom poglavlju – Titanik sindrom. Ovim pojmom se označava korporativna bolest u kojoj organizacija koja se suočava sa promenama ispoljava aroganciju (verovanje u sopstvenu superiornost i nedodirljivost), prekomernu vezanost za ranije uspehe (što može biti uzrok pada u uslovima naglih promena), te nemogućnost prepoznavanja nove ili stvarnosti u nastajanju (kada se ne vidi ili ne želi da vidi nastupajuća promena). Odgovor na problem Titanik sindroma je 10 zapovesti za održivost poslovanja u svetu haosa Nađe Žeksembajeve, gde se uspeh i promena sistematski neguju, a ne prepuštaju slučajaju.

Radost – novo se pravi je poglavlje posvećeno kreativnosti. Nezamenljive ljudske sposobnosti kritičkog mišljenja, kreativnosti i inovativnosti će nadograđivati tehnološka rešenja koja otvaraju nove mogućnosti i povećavaju efikasnost i produktivnost u cunami svetu. U ovom poglavlju se navode primeri kreativnih i inovativnih kompanija i industrija od kojih je moguće učiti. Izabrani najbolji primeri uspešne kulture negovanja kreativnosti kroz proces i neprekidnog uspešnog inoviranja su Piksar, Dizni i Majkrosoft. Piksar uspešno godinama kreira blokbastere, što je zasnovano na nekoliko premisa: važniji su ljudi od ideja, važniji je dobar proces od trenutka individualne inspiracije, važniji je tim koji je slobodan i siguran da saraduje i zajedno gradi od genijalnosti pojedinca. Autorka detaljnije objašnjava koncept brejntраста koji Piksar primenjuje. Lekcije Diznija o značaju pričanja priča i putovanja heroja su neophodne za ovladavanje inovacijama i transformacijom. Lideri pričama mogu da pomognu zaposlenima da usvoje promene i novi način razmišljanja, da razvija njihovu posvećenost i motivaciju. Autorka daje konkretna uputstva liderima da ovladaju ovom veštinom. Sledeća neophodna veština i element zdrave organizacione kulture cunami vremena je sposobnost davanja i primanja fidebeka i korišćenje tog procesa za učenje i razvoj pojedinaca i poslovanja. Fidebek je neophodan za negovanje novih, hrabrih, drugačijih ideja i iterativnost u njihovom razvoju pre izlaska na tržište. Nasuprot fidebeku i otvorenosti za perspektivu i komunikaciju sa drugima, opasnost po organizaciju u kontekstu razvoje kulture inovativnosti je ego. Neophodno je ovladati veštinama kontrolisanja ega da bi se izbegla paraliza izbegavanja akcije čekajući savršeno rešenje, izbegao strah od ne-

uspeha, da se ne podlegne slepim mrljama ograničene perspektive, te da se izbegnu tipične pristrasnosti koje mogu odvesti na stranputicu i neuspeh. Alternativa egu je razvojni način razmišljanja koji autorka detaljno predstavlja na primeru transformacije Majkrosofta pod liderstvom Satije Nadele.

Poslednje poglavlje prve knjige nosi naslov **Radoznalost – uključiti čula i razmišljati o opcijama kreativno i izvan okvira**. Ovde autorka objašnjava izvore inspiracije za inovaciju, koristeći iskustvo i metaforu Leonarda da Vinčija. Pristup posmatranju sveta, neprestanom učenju, povezivanju nespojivog i prihvatanju paradoksa predstavljen je uz instrukcije iz sveta ovog genija renesanse. Objašnjen je i model iskustvenog učenja kao dobar osnov za razvoj kreativnosti. Suočeni su modeli difuzije inovacija Rodžersa i Gartnerov ciklus hiperatraktivnosti: prvi kao okvir uobičajenog procesa inoviranja, drugi kao novi okvir razumevanja disruptivnih inovacija. Socijalna i emocionalna inteligencija lidera je u ovom procesu ključna da bi se stvorilo neophodno sigurno okruženje i kultura poverenja neophodnih za inovativnost i kreativnost organizacija. Socijalna i emocionalna inteligencija su stubovi veština lidera cunami sveta. Ovo poglavlje završava detaljnijim opisom uspeha Haiera, kineskog privrednog fenomena, proizvođača kućnih aparata. Haier je među retkim primerima preduzeća koja zaista uvode potpuno novi model organizacije i menadžmenta, na postulatima turbulentnog cunami tržišta. Njihov poslovni model se naziva RanDenHeYi. Kao decentralizovani, platformski ekosistem omogućava brzinu, kvalitet i kontinuitet inovacija, gde hiljade autonomnih mikropreduzeća saraduje u okviru ekosistema vođenog zajedničkim ciljevima, i gde upravljanje vrše sami zaposleni. Haier i RanDenHeYi su inspiracija onima koji su spremni da preispitaju sebe, transformišu svoje poslovanje i postanu sjajni surferi na talasima promena.

Prva knjiga *Kako napredovati na talasima promena* završava sa tri autentična primera pozitivne prakse. Prvi tretira pitanje neophodnosti spremnosti promene karijere i po nekoliko puta u životu u *VUCA* svetu, uz savete kako da se najbolje prođe kroz proces tih promena. Drugi primer se bavi temom *mindful* liderstva. *Mindfulness* kao praksa svesne pažnje doprinosi dobrobiti zaposlenih i organizacije. Osnovna poruka je da se ovakav pristup liderstvu može naučiti, započinjući sa otvaranjem za samospoznaju i samoliderstvo. Treći primer predstavlja koristi od tradicionalnih kineskih praksi *čigonga* i *taidicuena*, kao metoda za prevenciju, zaštitu i obnovu psihofizičkog stanja. Sva tri primera pomažu liderima da se nose sa neophodnošću stalnih promena, bez opuštanja, uljuljkanosti u *status quo* i stičnosti.

U drugoj knjizi *Reintegracija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 2*, upoznajemo se sa novih 7R faktora uspeha u svetu stalnih i disruptivnih promena. Fokus u sadržaju se pomera sa perspektive liderskih veština koje su predstavljene u prvoj knjizi, na menadžerske alate i metodologije kojima je neophodno vladati i imati u svom arsenalu da bi se organizacija usmerila na pravu stranu i uspešno poslovala na dugi rok.

Restruktuiranje – novi horizonti je prvo poglavlje druge knjige. Objašnjava pojam i značaj strategije, pruža sistematski pristup i okvir za izradu strategije, kao i paletu alata koji se u tom procesu mogu koristiti. Naglašava se značaj kombinacije više alata za potrebe stvaranja reinovativnih i disruptivnih strategija kao mîpa razvojnog puta organizacije. Pored podsećanja na Porterovu konkurentsku strategiju, *BCG* matricu životnog ciklusa, *ADL* matricu upravljanja portfoliom i *VRIO* analizu, predstavljen je *GAAM* model (*eng. Gartner Analytics Ascendancy Model*) za anticipiranje promena i inovacija i dizajniranje kreativne strategije. Predstavljen je i model Žeksembajevе koji uključuje tri faze reinovacije: predviđanje promena, njihovo dizajniranje i implementacija. Kao najvredniju sposobnost koju zaposleni treba da poseduju i razvijaju autorka navodi sposobnost učenja (*eng. learning quotient*), koja treba da omogući da se zaposleni svih generacija uspešno prilagođavaju dinamičnim promenama izazvanih tehnološkim napretkom. Značajna sposobnost lidera je veština situacionog rukovođenja, prilagođavanjem potrebama i sposobnostima zaposlenih. Za otkrivanje strateških pravaca koji će voditi organizaciju napred, autorka predstavlja još nekoliko alata. DžoHari prozor tehnika sučeljava ono što organizacija zna ili ne zna o sebi, sa onim što javnost zna ili ne zna o organizaciji. Kako ubiti sopstvenu organizaciju je kreativna tehnika za inoviranje, otvarajući nove perspektive rasta prevazilaženjem postojećih nedostataka i pretnji. Konačno, strategija plavog okeana pomaže da se uoči i kreira nova vrednost za potrošača, čineći konkurenciju nerelevantnom. Ova strategija podrazumeva istovremeno stvaranje veće vrednosti i smanjenje troškova, a ukratko je objašnjen i model izvora vrednosti.

Resursi – rasporediti i uključiti u upravljanje promenama je tema drugog poglavlja druge knjige. Savremene organizacije moraju da preispitaju svoje organizacione strukture i upravljačke procese, ne samo da bi spremno odgovorile na promene cunami sveta, već i da bi privlačile i zadržavale talente. Predlog je usvajanje agilne, nelinearne strukture i aktivne ko-kreacije sa zaposlenima. Veliki akcenat ovakvih struktura je na kreativnim procesima koji će anga-

žovati zaposlene, ali i dovesti do vrednosti i inovacija koje potrošači žele. Autorka predstavlja niz kreativnih tehnika kroz objašnjenje njihove suštine, procesa realizacije i kroz primere uspešnih praksi. Čitaoci mogu da se upoznaju sa dizajnerskim razmišljanjem, tehnikom šest šešira, SCAMPER metodom, tehnikama lateralnog mišljenja, šta-ako modelom, 635 tehnikom, mapama uma, vizuelnim tehnikama. Glavne poruke su da se kreativnost planski razvija i stimuliše, da se procesom uklanjaju emocionalne blokade, te da se odbaci sud i kritika tokom stvaranja ideja. Najdetaljnije je predstavljeno dizajnersko razmišljanje kao proces kreativnog rešavanja problema, kroz primere participativnog i integrisanog dizajna. Objasnjena je razlika između dizajnerskog razmišljanja kojim se dolazi do željenih, izvodljivih, održivih i odgovornih rešenja, i dizajn sprinta kao struktuiranog procesa primene dizajnerskog razmišljanja. Alati koji pomažu da se u ovom procesu korisnik i njegovi problemi suštinski upoznaju su persona, posao koji treba obaviti (*eng. Job to be done - JTBD*), profil kupca sa bolom i koristi, problem-rešenje model, te jedinstvena vrednosna ponuda kao rezultat procesa.

Treće poglavlje druge knjige naslovljeno je **Rezultat – pristupi upravljanju promenama**. Posvećeno je modelima upravljanja promenama. Agilni pristup u savremenim okolnostima poslovanja olakšava upravljanje promenama. Naročito dobija na značaju sa početkom COVID 19 pandemije. Opisani su postulati i prakse agilnog upravljanja promenama. Sledeći opisani model je *Lean* model upravljanja promenama, čiji *canvas* ima 9 blokova koji pomažu liderima da struktuiraju promišljanje o potrebnim promenama. Predstavlja nadogradnju *Lean Canvas* modela planiranja inovacije. *ADKAR* model se predstavlja kao jedan od najznačajnijih, a posebno pomaže u uočavanju otpora pojedinaca ili timova promenama, te kako te otpore prevazići. Koterov model upravljanja promenama čini 8 linearnih koraka, od uočavanja potrebe za promenom i svesti o hitnosti promene do učvršćivanja promene. Preskakanje bilo kod koraka može dovesti organizaciju u problem. *IDEO* model kombinuje model motivacije, obrnutu kaskadu i zaustaviti, početi, nastaviti okvir za implementaciju promena. Predstavljena je ilustrativna priča „Naš ledeni breg se topi“ sa glavnim poukama i pitanjima za refleksiju. U bilo kom od ovih modela, uloga lidera mora biti aktivna, transparentna, uz uključenje ljudi u proces, stalnu komunikaciju, rasvetljavanje svrhe i suočavanje sa strahovima i nepoverenjem.

Rad – priprema za kontinualnu analizu situacije i akciju tretira pitanje postavljanja dugoročne ideje vodilje organizacije, strateške mape, sistema praćenja

i merenja progressa ka postavljenim ciljevima. Sposobnost kreiranja smisla je potvrđena kao prediktor uspeha u liderstvu. Organizacije treba da imaju artikulisanu svrhu svog postojanja, područje delovanja, kao i jasnu viziju kuda idu. Poglavlje predstavlja više alata za artikulisanje ovih smernica, kao i strateškog pravca. Strategija dijamanta Hanbrika i Frederiksona usklađuje pet elementa strategije. *SOSTAC* model planiranja PR smita uključuje ključna pitanja na koja je potrebno odgovoriti u svakoj fazi procesa. *Canvas*, *Lean Canvas* i *Opportunity Canvas* su modeli za artikulisanje strategije poslovanja: ponude, poslovnog modela i modela prihoda. Strateške smernice je potrebno prevesti u konkretne ciljeve koji će biti merljivi i usmeravati aktivnosti zaposlenih. Za to se koristi sistem *KPI*, *SMARTER* ciljevi, *FAST* model ciljeva kao alternativa i konačno, izbalansirani rezultati (*eng. balanced scorecard*) za koji je dat detaljan opis, koraci za postavljanje i primer primene.

Rizik – u donošenju odluka u vremenima promena tema je petog poglavlja druge knjige. Jedna od razlika između uspešnih i neuspešnih u cunami svetu leži i u sposobnosti organizacija da na pravi način donose odluke i upravljaju rizikom. Među najvažnijim konceptima za proces odlučivanja je razumevanje kognitivnih pristrasnosti, kojima se bave bihejvioralna psihologija i bihejvioralna ekonomija. Predstavljani su osnovni pojmovi kognitivnih pristrasnosti kroz rad Danijela Kanemana. Velika sposobnost lidera je uočavanje sopstvenih i pristrasnosti tima, te aktivno dizajniranje procesa koji će umanjiti uticaj prirodnih automatskih sklonosti i prebrzog odlučivanja bez svesnog procesa. Predstavljen je i pristup *Gigencera* za primenu intuicije i jednostavne heuristike. Svaki od pristupa ima svoje vrednosti, prednosti i nedostatke koje bi savremeni lideri trebalo da poznaju i upravljaju njima tako da kreiraju organizacionu kulturu koja prihvata pogreške, ali i učenje. Ovde se ponovo upliće proces dizajnerskog razmišljanja kao adekvatan odgovor. Uključenost zaposlenih i demokratizacija podataka osnažuju ih za samostalno donošenje odluka. U poglavlju je prikazano još nekoliko vrednih alata za proces rešavanja problema i donošenje odluka, kao što su: analiza trendova za anticipiranje promena, analiza sila Levina za identifikaciju pozitivnih i negativnih sila uticaja, Ajzenhauerova matrica hitno-bitno za prioritizaciju, Fišbon analiza ili Iškava dijagram za analizu uzroka i posledica, Kaizen metod neprestanog poboljšanja na osnovu kontinuiranog *fidbeka*.

Radar – inovacioni radar kao alat u revitalizaciji poslovanja. Kako naslov poglavlja navodi, fokus je predstavljanje i objašnjenje modela inovacionog radara. Ovaj alat predstavlja i povezuje sve dimenzije

u kojima firma može tražiti mogućnosti za inovaciju, odgovarajući na četiri velika pitanja: Ko (klijenti), Šta (ponuda), Kako (procesi), Gde (prisustvo). Detaljna pitanja i smernice korišćenja ovog alata su detaljno navedeni. Autorka ide i korak dalje predstavljajući reinovirani inovacioni radar sa svojih 15 dimenzija za reinoviranje, uz konkretne ilustracije primera iz prakse. Zbog značaja koji brend ima u vrednosti preduzeća, autorka predstavlja i tri koraka za revitalizaciju brenda u cunami okruženju i daje zanimljive primere uspešnih revitalizacija svetskih i regionalnih brendova (IBM, Lego, Najk, Barberi, Argeta, Kokta). Nasuprot uspešnih primera, važno je izvući pouke iz neuspeha. Još jednom se osvrćemo na Titanik sindrom, uz uvođenje *TOTO* (eng. *Today, Tomorrow*) matrice – koliko je organizacija spremna na ideje i koliki uticaj ima na promene iz perspektive uspeha danas i napredovanja sutra. Lekcije o propuštenim šansama i neprilagođenosti cunami svetu predstavljene su na primerima Blokbastera, Blekberija, Segveja, Kodaka i Nokije.

Poslednje poglavlje i poslednje R modela reinovacije je **Remodelovanje – odgovor na promene**. Digitalizacija sveta je počela odavno, ali je nedavna pandemija dramatično ubrzala diseminaciju tehnologije. Kao posledica, ubrzani su procesi primene automatizacije, *IoT* rešenja, veštačke inteligencije, robotike, blokčejna i drugih tehnologija. A kao posledica, nastale su značajne promene u potrebnim veštinama i sposobnostima zaposlenih, kao i potpuno nova radna mesta, promenjeni odnosi sa kupcima, te mogućnosti zadovoljenja tražnje. Jedan inspirativan primer uspešne promene u uslovima disrupcije i vizionarskog liderstva predstavljen je kroz slučaj lokalnog INMO-LD preduzeća u kome je jasno vidljiva pozitivna uloga koju lider može da odigra u uslovima neizvesnosti. Sledeći značaj koncept razrađen u ovom poglavlju je kritična uloga poslovnog modela, kao okvira za sistematski način pronalaženja dugoročne vrednosti za organizaciju dok pruža vrednost kupcu. Osnovni elementi poslovnog modela su: kupac, kanal (kako do kupca) i profit (kako stvarati održivi profit). Promene poslovnog modela su ilustrovane na primeru BMW-a: transformacija sa isključivo fizičkih proizvoda na platforme za usluge u domenu mobilnosti. Vrlo često se izvor novog rasta može naći upravo u reinovaciji poslovnog modela. Preduslov je otvorenost i eliminisanje straha od interne kanibalizacije unutar portfolija. Konkretan pristup inovaciji poslovnog modela objaš-

njen je kroz Odisej 3.14 model razvijen od strane HEC poslovne škole. Tri stuba modela su predlog vrednosti i arhitektura vrednosti (svaki sa svojih 7 pravaca), te profitna formula. Prelazak na platformske poslovne modele, kao tržišta koja omogućavaju transakciju i generišu prihode za jednu ili sve uključene strane, značajna je inovacija u uslovima digitalne disrupcije. Konačno, autorka pruža perspektivu budućnosti. S jedne strane, kako posmatrati budućnost iz perspektive današnje generacije Z, koje će promene nastati njihovim odrastanjem u prelaskom u dominantnu radnu, porodičnu, kupovnu kohortu. S druge strane, budućnost iz perspektive tehnološkog napretka uslovljavaće samo dalje ubrzavanje promena. Imperativ održivog poslovanja i razvoj koncepta cirkularne ekonomije važi za sve.

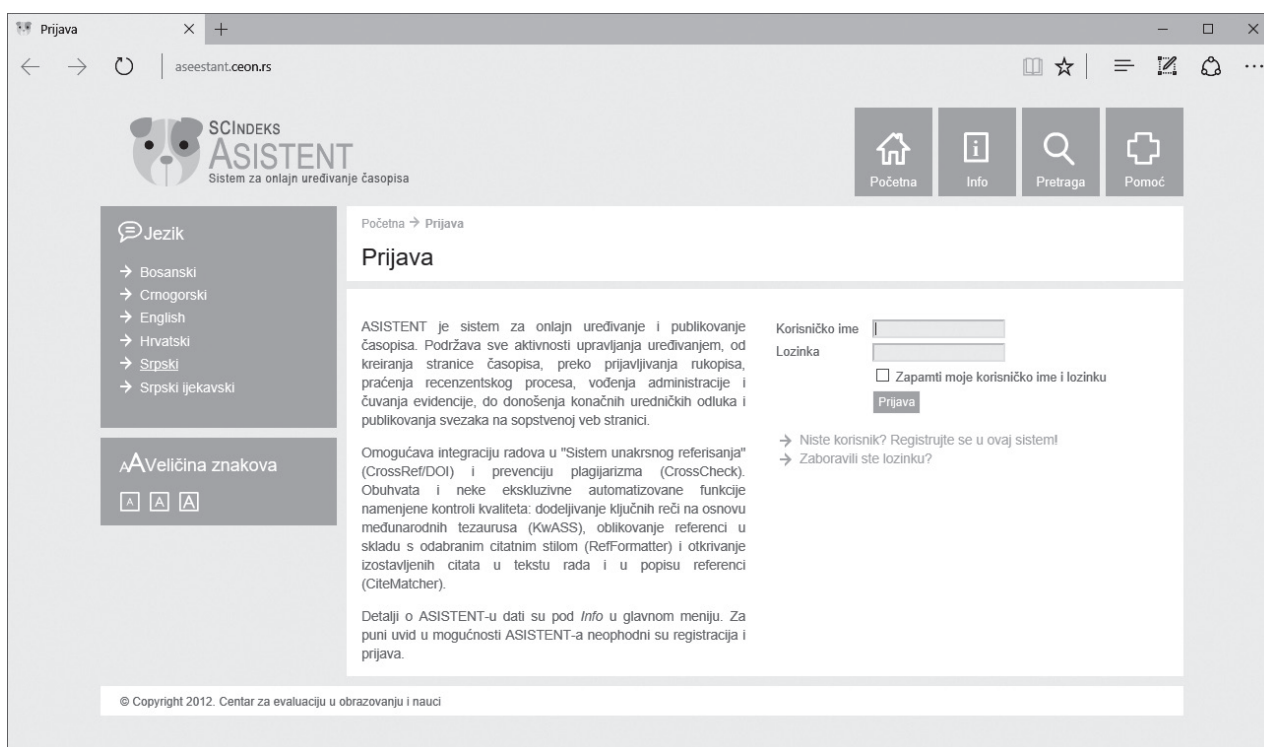
I druga knjiga završava sa nekoliko zanimljivih i inspirativnih primera pozitivne prakse. Mud Jeans, kao održivi model cirkularne ekonomije u modnoj industriji, prikazan je kroz Canvas poslovni model. Uspeh države Monako – da primenom strategije plavog okeana redizajnira model zdravstvene zaštite od lečenja ka prevenciji, uz stvaranje ekosistema digitalne zdravstvene zaštite. Srpski primer stvaranja Laboratorije zdravstvenih tehnologija kao rešenja za problem jaza između zemalja u razvoju i razvijenih ekonomija po pitanju inovacija u zdravstvu. Još jedan lokalni primer korisničkog preduzetništva - startup Eat Me App kao održivo rešenje za problem bacanja hrane i negativnog uticaja koji to ima na okolinu. Konačno, priča o uspehu kenijjskog maratonca Eliuda Kipčogea zasnovana na njegovom stavu o uspehu i stalnom izazivanju sebe i svojih granica.

Multidisciplinarna akademska i profesionalna interesovanja autorka obuhvataju oblasti strategije, marketinga, razvoja održivog brenda, inovacija, preduzetništva, liderstva. Naučna saznanja, praktična iskustva i primeri iz prakse preneti su u ovo jedinstveno izdanje, zaista vredno pažnje kako privrednika, tako i naučne zajednice. Kroz dve knjige *Živeti sa cunamijem*, *Reinovacija poslovanja* i *Reintegracija poslovanja*, autorka jasno ukazuje da egzistencijalne pretnje poslovanju mogu naići bilo kad, sa bilo koje strane. Veštine i praksa radoznalosti, empatije, fleksibilnosti, celoživotnog učenja i učenja na greškama ključne su za snalaženje u turbulentnom vremenu i uspešno reinoviranje poslovanja.

Kontakt:

Nataša Đurđević, natasa.durdjevic@metropolitan.ac.rs
Univerzitet Metropolitan, Beograd

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



Poštovani,

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

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

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

Uredništvo

1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

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

b) Na stranici za registraciju:

- Koristite **isključivo** LATINICU bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku
- **Obavezno** popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*), bez toga nećete moći da dovršite proces registracije.
- Poželjno je da popunite i ostala polja, ali to možete uraditi i naknadno preko opcije **Moj profil**, kada se prijavite na svoj nalog. Takođe sve podatke o sebi, kao o korisniku, moguće je kasnije izmeniti.
- Zapišite na sigurno mesto vaše korisničko ime i loziku, u slučaju da je zaboravite.
- Stranicu **OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA**, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:

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

- Uneti sve podatke koji slede na srpskom jeziku **LATICOM**
- U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
- Uneti sve podatke na engleskom jeziku
- Poslednje opcije se odnose na Vaš status u časopisu (Čitalac, Autor, Recenzent)
 - Profesori treba da obeleže sve tri opcije, autori se mogu istovremeno prijaviti i kao čitaoci.

- Na kraju kliknite na plavo dugme **Registracija**, u dnu stranice.
- Završili ste postupak registracije i automatski ste prijavljeni na svoj nalog.

2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

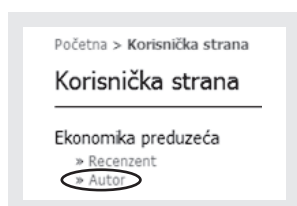
a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**

b) Podake o Vama možete u svakom trenutku menjati u opciji **Moj profil**, u meniju sa leve strane. Ulaskom u ovu opciju naći ćete se na identičnoj stranici kao prilikom registracije Vašeg naloga.

- c) Nakon unetih izmena pritiskom na dugme **Sačuvaj** izvršićete izmene u Vašem profilu.
- d) Po završetku rada odjavite se pritiskom na opciju **Odjava**, u meniju sa leve strane.

3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništva

- Po prijavi (*videti uputstvo 2.a*) odaberite opciju **Autor**.



- Za početak prijave priloga izaberite opciju **Kliknite ovde**

Započnite prijavu novog priloga
Za početak prijave priloga **KLICKNITE OVDE.**

Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

- a) Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*), bez toga nećete moći da pređete na sledeći korak.
- b) Prvo je neophodno da odaberete odgovarajuću **Rubriku** za Vaš prilog. Rubriku morate odabrati, a Glavni urednik ukoliko bude smatrao da Vaš prilog ne spada u odabranu rubriku, izvršiće potrebnu promenu.

1.korak Započnite s prijavom priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE DATOTEKE 5. POTVRDA

Rubrika časopisa

Odaberite odgovarajuću rubriku za Vaš prilog (pogledajte Rubrike pod Uredivačka politika na Info).

Rubrika*

Molimo odaberite rubriku...

Rubrike obuhvataju naučne i stručne radove. Časopis Marketing objavljuje isključivo naučne radove, a to su:

- pregledni članak,
- originalni naučni članak,

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

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

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

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

Uslovi za predaju priloga *

Potvrdite da je Vaš prilog spreman za ulazak u uređivački postupak time što zadovoljava sledeće uslove

- Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljan
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, or rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, rtf format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnu obraduje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumr str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Adv Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Singer and Petr Chadraba) Beč, Au:

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

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

1.1. Jedan autor knjige

U tekstu: (Maričić, 2008, p. 77)

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

1.2. Više autora knjige

1.2.1. DVA autora

1.2.1.1. rad *domaćih* autora/domaća publikacija:

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

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

1.2.1.2. rad *inostranih* autora/inostrana publikacija:

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

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

1.2.2. TRI DO PET autora

1.2.2.1. rad *domaćih* autora/domaća publikacija:

U tekstu:

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

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

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

1.2.2.2. rad *inostranih* autora/inostrana publikacija:

U tekstu:

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

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

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

1.2.3. ŠEST i više autora

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

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

1.3. BEZ autora:

U tekstu:

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

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

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

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

2.1. Štampano izdanje naučnog časopisa:

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

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

2.2. Onlajn izdanje naučnog časopisa:

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

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

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

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

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

U tekstu:

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

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

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

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

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

U tekstu: (Popović, 2015, p.49)

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

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

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

U tekstu: (Oliveira, 2009)

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

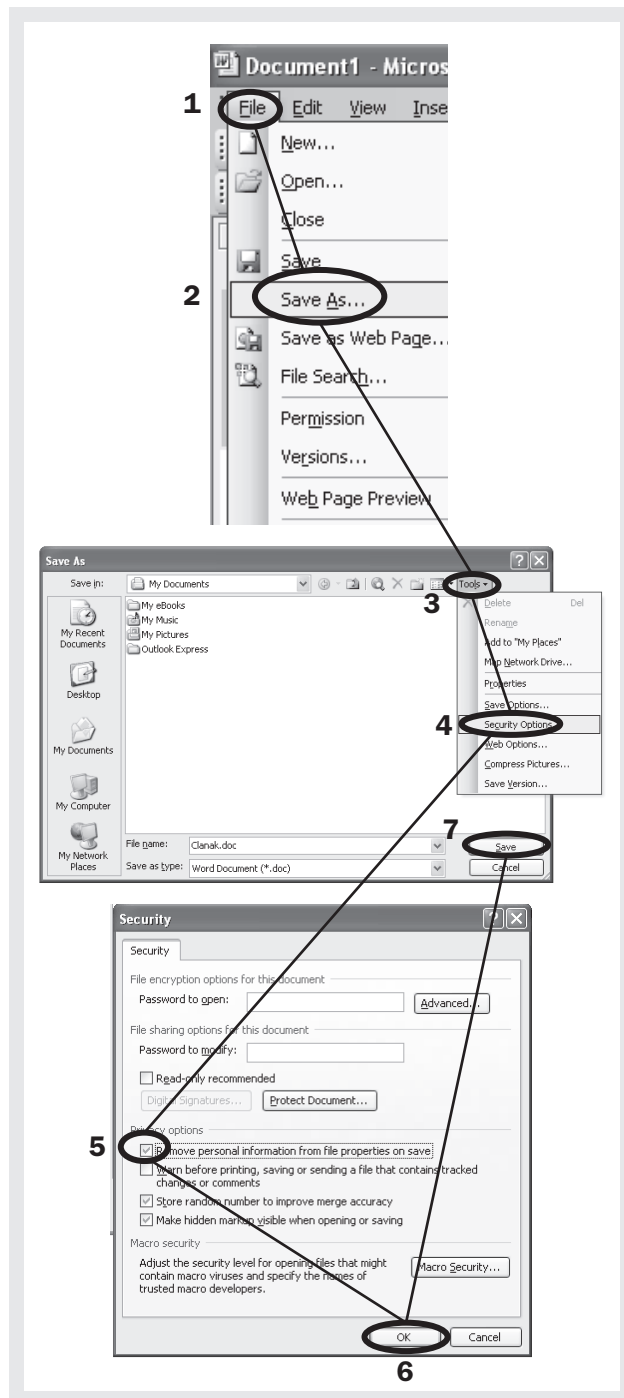
- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
- Datoteka (fajl) u WORD formatu ne sme sadržati podatke o autoru – afilijaciju**. Sistem zahteva da postupak recenzije bude anoniman, odnosno da recenzent kada dobije rad nema u njemu i podatke o autoru. Nakon okončanja postupka recenzije Autor će podatke o sebi uneti u rad, pre predaje za objavljivanje.
- U slučajevima kada se Autor poziva na svoju knjigu ili članak, **neophodno je izostaviti oblike sa**

prisvojnim pridevima „moj rad“, „naš rad“ i sl. i pozivati se kao da je u pitanju drugi autor (npr. *Videti više o tome Petrović, P..*).

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

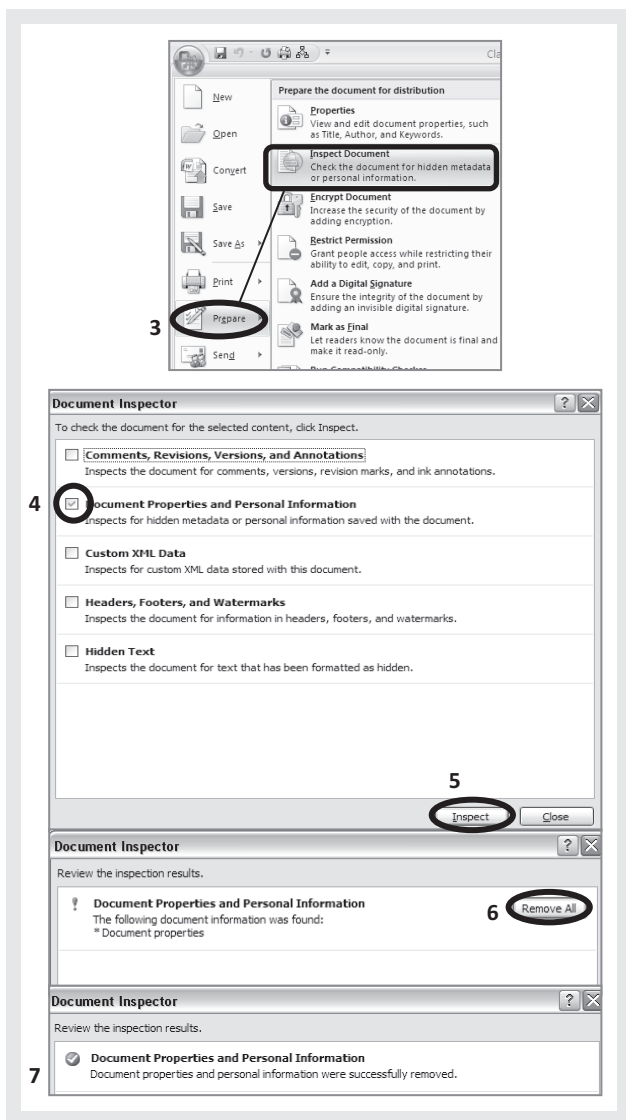
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

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



► **Za verziju Word2007:**

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

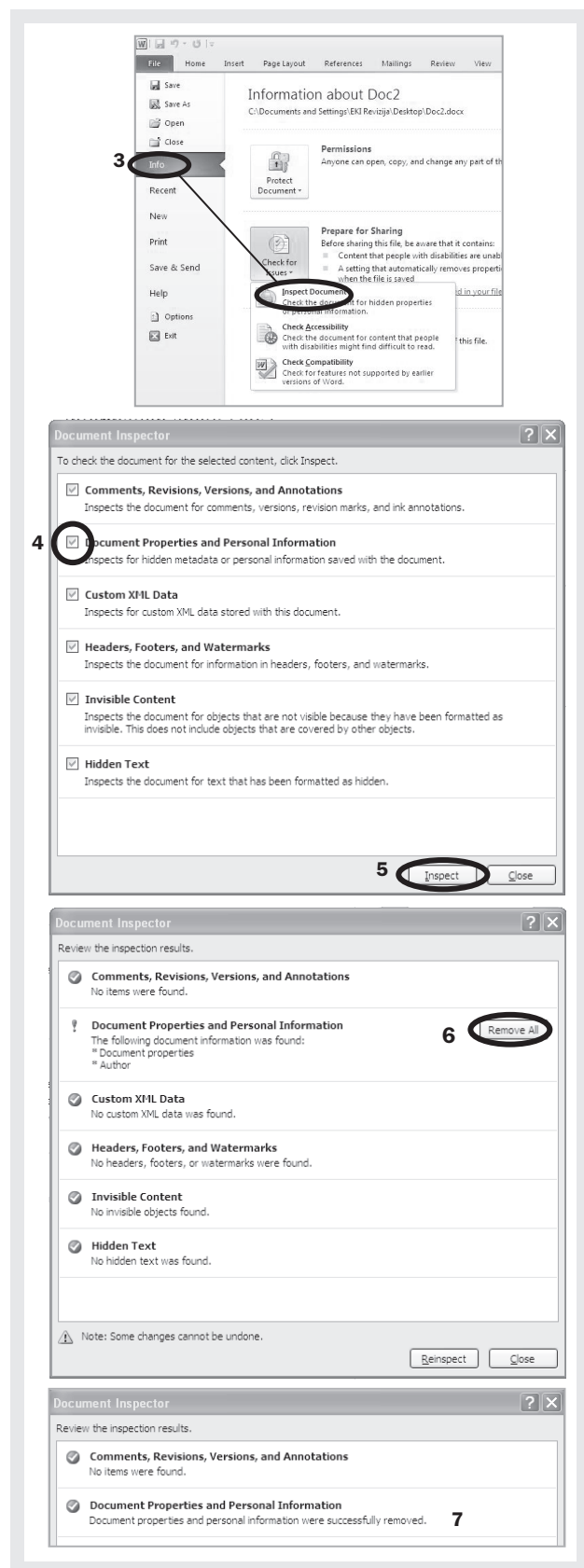


► **Za verziju Word 2010:**

- a) Izaberite opciju **Info**, a zatim opciju **Inspect Document**
- b) Kliknite na dugme **Inspect**
- c) Kliknite na dugme **Remove All**

d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka

e) Kliknite na dugme **Close**



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

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

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

3.korak Prilaganje datoteke

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. **PRILAGANJE DATOTEKE** 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

Da biste priložili rukopis, unesite naziv odgovarajuće datoteke na lokanom disku Vašeg računara, uključujući i putanju do datoteke. To možete učiniti tako da:

1. Kliknite (dole) na *Browse* (ili *Choose file*), čime otvarate prozor za navigaciju u Vašem računaru.
2. Locirajte datoteku i označite je.
3. Kliknite na *Open* u prozoru *Choose File*, čime upisujete naziv datoteke u odgovarajući prostor sistema e-Ur.
4. Kliknite na *Pošalji datoteku*, čime se datoteka s računara prenosi na e-Ur stranicu časopisa.
5. Kada se naziv i podaci o datoteci ispišu na ekranu, kliknite na *Sačuvaj i nastavi*.

Sadržaj priložene datoteke možete da proverite ukoliko kliknete na njen naziv. Pritom možete da je zamenite novom ili revidiranom datotekom.

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

Browse...

Pošalji datoteku

Sačuvaj i nastavi

Poništi

Nalazite se na 4. koraku prijave priloga – prilaganje dodatne datoteke

- Ovaj korak Vam uobičajeno neće trebati, već pređite direktno na korak br. 5.

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Browse...

Odaberite "Sačuvaj" da biste postavili datoteku (nakon toga možete priložiti još dopunskih datoteka).

Želim ovu datoteku (bez metapodataka) da učinim dostupnom recenzentima, budući da neće ugroziti anonimnost recenzije.

Nalazite se na 5. koraku prijave priloga – potvrda prijave priloga

- Poslednji korak Vam omogućava da **klikom na ime datoteke** u polju *Izvorno ime datoteke* prekontrolišete poslednji put da li ste u sistem položili odgovarajući dokument.

Kratak pregled datoteke

ID IZVORNO IME DATOTEKE

86

CLANAK.DOCX

Dovrši prijavu priloga

Poništi

- U slučaju da utvrdite da ste podneli pogrešan dokument, pre dovršetka prijave priloga, kliknite na opciju **3. Prilaganje datoteke** i naćićete se na 3. koraku prijave priloga. Ponovite postupak i izaberite odgovarajući dokument koji će zameniti stari.

5. korak Potvrdite prijavljivanje priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku ćete od samog početka biti obavestavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.
- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavestavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obaveštenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
 - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
 - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni priloz** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
 - c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:
 1. O samom prilogu klikom na aktivni **naslov priloga**
 2. O postupku uređivanja i rokovima u kojima će određene faze uređivačkog postupka biti realizovane, klikom na aktivni **status priloga**.

Početna > Korišnik > Autor > Aktivni priloz

Aktivni priloz

ID	IMEN PRILOZI	RUBRIKA	AUTOR(I)	NASLOV	STATUS
61	10-11	ČLA	Petrović	CLANAK	U RECENZIJU

1 - 1 od 1 stavke(j)

Započnite prijavu novog priloga
Za početak prijave priloga **KLIKINITE OVDE**.

5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

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

Indeksiranje

Ključne reči*

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

causes	▲	Prihvati
contribution	▲	Prihvati sve
development	▲	
effectiveness	▲	
evaluation	▲	
IF2	▲	
impact	▲	
JCR	▲	
Performances	▲	
Period	▲	

	▲	Ukloni
--	---	--------

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

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

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

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

Instructions to Authors

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

Examples of referencing using APA style:

In the text

Two Authors:

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

Three to Five Authors:

First time you cite the source

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

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

Subsequent citations:

Kernis et al (1993) showed...

(Kernis et al., 1993)

Six or More Authors:

Harris et al. (2001) argued...

(Harris et al., 2001)

At the end of the paper

Books:

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

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

Edited book:

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

Articles in periodicals:

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

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

Articles in on-line periodicals and sources

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

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

Articles with DOI

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

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

Newspapers:

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

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

Electronic books

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

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

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

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

The screenshot shows the SCINDEXS ASSISTANT interface. The top navigation bar includes Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The left sidebar contains Marketing, User: galja (with links to My Journals, My Profile, Log Out), Author (with links to Submissions, Active (0), Archive (0), New Submission), Language (with links to English, Srpski), and Font Size. The main content area displays the breadcrumb 'Home > User > Author > Active Submissions', a table with columns ID, Submit (MM-DD), Sec, Authors, Title, and Status, and a 'Start a New Submission' button with the text 'CLICK HERE to go to step one of the five-step submission process!' and ISSN: 0354-3471.

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

The screenshot shows the SCINDEXS ASSISTANT interface for 'Step 1: Starting the Submission'. The breadcrumb trail is 'Home > User > Author > Submissions > New Submission'. The progress bar shows five steps: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata, 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The 'Journal Section' section asks the user to select an appropriate section for the submission. The 'Submission Language' section asks the user to choose the primary language of the submission. The 'Submission Checklist' section lists several requirements for the submission, such as not being previously published, being in Microsoft Word or RTF format, and adhering to the journal's stylistic and bibliographic requirements.

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

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface. The top navigation bar includes Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The left sidebar contains Marketing, User: galja (with links to My Journals, My Profile, Log Out), Language (English, Srpski), Font Size, and Information (For Readers, For Authors, For Librarians). The main content area is titled "Step 3: Entering the Submission's Metadata" and includes a progress bar with steps: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata (active), 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The form includes a language dropdown set to "English", a warning to enter information in additional languages, and fields for Authors (First name, Middle name, Last name, Email, URL), Affiliation, Country (Serbia), and Bio statement. An "Add Author" button is at the bottom.

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

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

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

Recenzenti časopisa Marketing Vol. 54 (1-4)

dr Hasan Hanić, profesor emeritus, Beogradska bankarska akademija
dr Aleksandar Đorđević, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Dragan Stojković, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Dražen Marić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
dr Dušan Marković, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Dušan Mojić, redovni profesor, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Đorđe Kaličanin, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Galjina Ognjanov, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Gordana Radosavljević, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
dr Igor Kovačević, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Ines Đokić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
dr Ivana Domazet, naučni savetnik, Institut ekonomskih nauka
dr Jelena Filipović, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Jelena Matanović, docent, Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu
dr Milica Kostić Stanković, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
dr Mirjana Gligorijević, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Nenad Đokić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
dr Nikola Milićević, vanredni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
dr Radmila Janičić, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
dr Sanja Mitić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Saša Veljković, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
dr Semir Vehapi, docent, Državni univerzitet u Novom Pazaru
dr Slavica Cicvarić Kostić, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
dr Suzana Đukić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu
dr Tamara Vlastelica, vanredni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
dr Tatjana Petkovska Mirchevska, redovni profesor, Ekonomski institute, Univerzitet "Sv. Kiril i Metodij" u Skopju
dr Velimir Štavljanin, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
dr Veljko Marinković, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
dr Veljko Mijušković, docent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs