

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Branko R. Maričić, Aleksandar Đorđević
STRATEGIC MARKET SEGMENTATION
Strategijska segmentacija tržišta

Ljiljana Stanković, Suzana Đukić
STRATEGJSKO UPRAVLJANJE PORTFOLIJOM INOVACIJA
Strategic Innovation Portfolio Management

Branka Novčić, Velimir Štavljanin
BRENDIRANJE NACIJE: ANALIZA BRAND IDENTITETA SRBIJE
Nation Branding: The Analysis of Serbia's Brand Identity

Jelena Filipović
PREPOZNAVANJE MARKE I NAMERA ZA KUPOVINOM U INTERNET OKRUŽENJU
Brand Awareness and Buying Intention in the Online Environment

Tijana Jugović, Dejan Petrović,
Milica Kostić-Stanković
UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA KAO IZVOR
KONKURENTNOSTI KOMPANJA U PROMENJIVOM OKRUŽENJU
Customer Relationship Management as a Source of
Companies Competitiveness in Changing Environment

Sanja Dalton
THE ANALYSIS OF CONSUMERS' PERCEPTION OF THE CONFECTIONARY
PRODUCTS IN THE SERBIAN MARKET - (CASE STUDY OF CHIPITA PRODUCTS)
Analiza percepcije potrošača konditorskih proizvoda na srpskom tržištu
(studija slučaja Chipita proizvoda)

Nikola Knego
PRIKAZ MONOGRAFIJE
„Menadžment internacionalizacije trgovine“
autora prof. Dr Sretena Čuzovića i doc. dr Svetlane Sokolov Mladenović

Volume 46

Godina / Year 2015

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



917703541347007



Економски факултет
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ČLANCI/PAPERS

Strategic Market Segmentation	.243
<i>Strategijska segmentacija tržišta</i>	
Branko R. Maričić, Aleksandar Đorđević	
Strategijsko upravljanje portfolijom inovacija.	.252
<i>Strategic Innovation Portfolio Management</i>	
Ljiljana Stanković, Suzana Đukić	
Brendiranje nacije: Analiza brend identiteta Srbije	.263
<i>Nation Branding: The Analysis of Serbia's Brand Identity</i>	
Branka Novčić, Velimir Štavljanin	
Prepoznavanje marke i namjera za kupovinom u Internet okruženju	.277
<i>Brand Awareness and Buying Intention in the Online Environment</i>	
Jelena Filipović	
Upravljanje odnosima sa kupcima kao izvor konkurentnosti kompanija u promjenjivom okruženju	.285
<i>Customer Relationship Management as a Source of Companies Competitiveness in Changing Environment</i>	
Tijana Jugović, Dejan Petrović, Milica Kostić-Stanković	
The Analysis of Consumers' Perception of the Confectionary Products in the Serbian Market – (Case Study of Chipita Products)	.297
<i>Analiza percepcije potrošača konditorskih proizvoda na srpskom tržištu (studija slučaja Chipita proizvoda)</i>	
Sanja Dalton	
Prikaz monografije „Menadžment internacionalizacije trgovine“.	.309
Nikola Knego	

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa	.311
--	-------------

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 46; Broj/Issue 4;
Godina/Year 2015
QMJED 46 (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 (1969-2009)

[Fedor dr Roko] (1969-1974)
Milisavljević dr Momčilo (1974-1980)
[Milanović dr Radovan] (1981-1982)

Editors-in-Chief 1969-2009

Tihi dr Boris (1983-1984)
Vasiljev dr Stevan (1985-1990)
[Jović dr Mile] (1990-2009)

IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER

SeMA – Srpsko udruženje za marketing
Kamenička 6, Beograd
Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125
e-mail: redakcija@sema.rs

SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel/Faks +381 (11) 30-21-222

OSNIVAČ ČASOPISA

Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA)
(Yugoslav Marketing Association)

FOUNDER

IZDAVAČKI ODBOR

Prof. dr Momčilo Milisavljević (počasni predsednik SeMA-e)
Prof. dr Branko R. Maričić (predsednik SeMA-e)
Philip Kotler, PhD (SAD)

EDITORIAL BOARD

Prof. dr Branislav Boričić (dekan Ekonomskog fakulteta u Beogradu)
Prof. dr Tihomir Vranešević (Hrvatska)
Mario Hayek, PhD (SAD)

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Dr Ljiljana Stanković

EDITOR-IN-CHIEF

REDAKCIJA ČASOPISA

Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)
Dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija
Dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica

EDITOR BOARD

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 Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
Dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,
San Jose State University (SAD)

SEKRETAR

Ana Popović, M.SC.

JOURNAL ADMINISTRATION

REDAKCIJA ČASOPISA

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel: +381 (11) 30-21-023
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.

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.

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.

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.

Časopis **MARKETING** je zvanična publikacija SeMA.

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339

MARKETING : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991)- Beograd : SeMa - Srpsko udruženje za marketing, 1991- (Beograd : Čugura print). - 30 cm

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



Strategic Market Segmentation

Branko R. Maričić, Aleksandar Đorđević

Abstract: Strategic planning of marketing activities is the basis of business success in modern business environment. Customers are not homogenous in their preferences and expectations. Formulating an adequate marketing strategy, focused on realization of company's strategic objectives, requires segmented approach to the market that appreciates differences in expectations and preferences of customers. One of significant activities in strategic planning of marketing activities is market segmentation. Strategic planning imposes a need to plan marketing activities according to strategically important segments on the long term basis. At the same time, there is a need to revise and adapt marketing activities on the short term basis. There are number of criteria based on which market segmentation is performed. The paper will consider effectiveness and efficiency of different market segmentation criteria based on empirical research of customer expectations and preferences. The analysis will include traditional criteria and criteria based on behavioral model. The research implications will be analyzed from the perspective of selection of the most adequate market segmentation criteria in strategic planning of marketing activities.

Key words: strategy, marketing, segmentation, criteria, efficiency

1. INTRODUCTION

An increasing pressure of competition in modern business environment and globalization of global market have had an impact on the increase of strategic approach in company's marketing activities. Strategic planning of marketing activities is the basis for long-term business success in market oriented companies (Milisavljević, 2010, p. 111).

Selection of market segments the companies choose to serve falls within the range of strategic targeting (Choy, Shin & Lee, 2013, p. 23).

The increase of strategic planning significance in modern business environment has had an impact on strengthening of the need to start from the detailed analysis of business decisions from customer's perspective when formulating strategies (Choy, Shin & Lee, 2013, p. 23). Strengthening of the need essentially implies approaching market from the perspective of satisfying the needs and designing relations with customers in the long term. According to the traditional approach, marketing activities were being planned to a significant extent in the short term and were focused on attracting customers and increase of sales in the short term of one to three years. The need for change in orientation in the planning of marketing activities is not only characteristic for modern industries based on information technology, but also for traditional industries such as industries of furniture, agricultural machines, etc. Strengthening of ties between customers and manufacturers was enabled by the development of information technology and adaptation of its application in marketing.

According to modern authors in the field of marketing, one of basic strategies of strategic marketing is **segmentation**, the adequate application of which has become the basis for realization of competitive advantage in the market (Kotler & Keler, 2011, p. 118). The essence of segmentation is reflected in the division of market into a larger number of homogenous subgroups of customers with similar needs and expectations. For different segments different marketing strategies need to be defined in order to create competitive advantage with their implementation.

2. MARKET SEGMENTATION

Segmentation is a complex process based on processing of information on customers' expectations and preferences. Information are often sub-

jective, while their processing is possible based on different statistical methodologies that often do not provide same results.

Market segmentation is very important marketing tool that is used to disaggregate heterogeneous demand into the distinct groups of customers (Dickson & Ginter, 1987 p. 4). It is a rational strategic decision to adjust marketing activities and marketing mix according to the characteristics of different market segments (Bass, Tigert, & Lonsdale, 1968, p. 265). Due to complexity of research based on which market segmentation is performed, only 30% new products in the market of Europe are designed based on systematic and detailed research of habits and preferences of customers aimed at adequate market segmentation.

The basic purposes of market segmentation are: (Chernev, 2012, p. 25)

- optimization of effectiveness of company's business actions due to focus of business activities;
- company's cost efficiency due to rationalization of business activities and directing resources towards the needs and preferences of a specific market segment.

Basic variables measured in market segmentation are customer preferences with respect to product characteristics and habits exhibited in the purchasing process. Adequate segmentation in the long run is a continuous process that implies frequent evaluation and modification of strategy. The need for a continuous process was made due to the fact that stated variables are changing over time under the influence of different factors. Some researches indicate that new information that becomes available at the market can have a significant impact on the change of stated variables (Ma et al., 2014, p. 343). Apart from information, socioeconomic changes with customers also have an impact on the change of decisions with respect to the way of purchasing and preferences of benefits.

Complexity in customer requirements also makes it more difficult to identify market segments. Customers evaluate products and services based on the evaluation of their value. Value is defined in literature as the difference of benefits received by customers and sacrifice invested in it (Maričić & Đorđević, 2012, p. 17). In the benefits evaluation process customers do not evaluate only functional elements and product characteristics, but also a series of other benefits such as: social, hedonistic, altruistic benefits, etc (Maričić & Đorđević, 2012, p. 19). Likewise, in the evaluation of sacrifice they do not only consider money investments, but other sacrifice such as the effort in obtain-

ing the product, psychological, functional, economic and social risk, availability of information (Ma et al., 2014, p. 344).

Criteria of market segmentation based on descriptive features of customers belong to traditional criteria (Kotler & Keler, 2011, p. 78). Market segmentation based on traditional criteria implies division of customers based on geographic, demographic, economic, sociological or psychographic criteria (Maričić, 2010, p.223). The basic logic in application of criteria is that customers characterized by some of descriptive variables (e.g. degree of education) have similar expectations and preferences.

Apart from segmentation of customers on the basis of traditional criteria, in theory and in practice, behavioral type of segmentation is also applied, and it implies the division of customers by attitudes on benefits offered by certain products, conditions of procurement and brand (Kotler & Keler, 2011, p. 201). This type of segmentation basically starts from the values that customers expect and prefer. The basic logic is based on the notion that there are customers with different descriptive features who have the same or similar expectations and preferences (Maričić & Đorđević, 2012, p.88).

3. STRATEGIC APPROACH IN MARKET SEGMENTATION

Key elements in planning of marketing activities in strategic marketing are (Chernev, 2012, p.25):

- identifying target segments of customers;
- developing the concept of value for customers;
- analyzing company's resource capabilities to design value for customers and stakeholders;
- designing value through the chain of cooperation with other companies in the supply chain; and
- realizing competitive advantage.

Strategic approach to market segmentation is of high importance in company's marketing activities. Researchers have indicated the fact that efficiency and marketing activities in the long term, as well as business results of the company, directly correlate with the degree of adaptation of marketing strategy to different market segments (Gilo & Porat, 2006, p. 912). Strategic market segmentation implies having business and marketing efforts adequately focused at a specific group of customers, with similar expectations and preferences, which can generate profit and enable adequate market positioning of the company.

Researchers have indicated that companies are frequently focused at a larger number of different market segments. For example, a large number of companies in automobile industry develop car models of different categories designed for different segments. Strategic approach to the market implies formulating different marketing strategies focused on different market segments. Successful long-term business result implies that strategies are mutually compatible and harmonized since they represent the same brand, but at the same time to have each strategy focused to a specific market segment. In order to satisfy the stated objective, strategies can often be significantly different due to the fact that different factors influence competitiveness and market positioning in accordance with different market segments (Gilo & Porat, 2006, p. 912).

Some authors mark segmentation as the process that implies identifying products and markets of customers who have same expectations and exhibit similar habits in the purchasing process (Zandi et al., 2012, p. 395). There are four basic problems in market segmentation process that need to be resolved (Zandi et al., 2012, p. 395):

- structuring segments;
- formulating segments;
- evaluating and selecting segments; and
- formulating marketing strategy for different segments.

Well performed segmentation of the market, i.e. customers, is a prerequisite for a proper brand positioning. Segmentation also enables the reduction of competitive pressure by selecting segments or niches where there is no (strong) competition or by differentiating a part or a complete offer of the company with respect to competitors. There is always a danger that the company is measured too narrowly, i.e. that it is focused at satisfying the need of one group of customers, while neglecting other relevant parts of the market. The stated danger is overcome by a broader view on business situation and the market. Segmentation strategy can be used to profile a greater number of different market segments.

Selected market segment must have the following features:

- size, purchasing power and features of segments must be measurable sizes;
- segment must be sufficiently large and profitable to be in the company's focus, homogeneity within the segment is implied;

- it must be available, i.e. that the company can properly reach the segment;
- it must be different from other segments (by its key features), and
- it must be operational (to be possible to design the appropriate marketing program and service offer for attracting customers from the given segment).

Researchers have indicated that in modern business environment companies are faced with the problem of harmonizing marketing activities in the short and long term in strategic planning of marketing activities. The dilemma occurs due to the fact that short-term implies a focus of marketing activities to as greater volume of sales as possible within a short time interval, which implies meeting the expectations and wishes of customers in the short term (Edwin et al., 2012, p. 99). Long-term orientation implies focusing marketing activities to preservation and improvement of competitive position and realization of defined financial objectives in a long term perspective (Edwin et al., 2012, p. 99).

Hence, marketing activities with a short-term focus are most frequently implemented with the idea of realization as greater income as possible. In the strategic planning of marketing activities it is necessary to start from the fact that activities must not be only short-term oriented, but they must appreciate the perspective of preservation of brand market position and company brand in the long term.

4. EMPIRICAL RESEARCH

Basic purpose of empirical part of the paper is the efficiency analysis of different segmentation criteria in strategic segmentation of the market. The core idea of empirical part of the paper is to consider whether efficiency of different segmentation criteria differs. The empirical analysis started from preferences of users of tourist services used during travel. The research was performed by defining basic elements of a tourist product – holiday.

The basic elements of a tourist product of holiday are presented in Table 1.

After defining elements, empirical research was performed based on which the significance of different services was evaluated for different service users. Methodology for evaluating the significance of different elements was based on application of elaborated and tested **AHP model** (*Analytic Hierarchy Process*). The model enables determining the significance of in-

TABLE 1. Basic elements of a tourist product

1. Hotel services
1.1 Possibility of enjoying the hotel comfort and activities
1.2 Standard and types of services offered
1.3 Food and beverages
1.4 Hotel location
2. Conditions of stay at destination
2.1 Quality of sea, beaches and natural features
2.2 Constructed features and infrastructure in or out of natural attractions that increases the quality of stay
2.3 Quality of features included in stay
2.4 Existence of cultural and historical amenities and possibility to visit them
3. Tour operator services
3.1 Travel program characteristics
3.2 Services of guides
3.3 Financial benefits in purchasing of travel
4. Transport services
4.1 General transport services
4.2 Features and attractions that can be visited during the transport
5. Services of travel agencies
5.1 Information offered by agencies through catalogues, brochures, websites
5.2 Provision of services needed for realization of travel
5.3 Professionalism of sales staff
6. Information necessary for decision making
6.1 Name and image of destination, reputation of the hotel, the travel organizer and the agency
6.2 Information on the destination, hotels, activities

dividual elements for customers based on a questionnaire, and with that their expectations and preferences in the process of making decisions on purchasing of products and/or services.

AHP (*Analytic Hierarchy Process*) is a complex mathematical model that was under development for over 30 years. In its basis the model is based on the mathematical fuzzy logic. The basic assumption of fuzzy logic is that evaluation made by customers on the significance of individual elements in decision making on purchase are subjective, which is a result of the way human brain works. By using the model subjective evaluations are reduced to an exact value to obtain a mathematically precise evaluation that can be used for statistical analysis and making relevant decisions. AHP model starts from the assumption that different elements have a different significance to customers, therewith the impact on making a decision on purchasing.

In accordance with principles of AHP model, matrix of significance of different services (elements of tourist product) was formed as a starting point in the

research procedure. Based on the matrix the significance of each service was determined for each individual examinee. The significance was determined based on the questionnaire designed in accordance with the AHP model, which implies that each examinee is comparing the significance between different services and determining the intensity of deviation in significance on the 1 to 5 scale. Based on the questionnaire and by applying the model, the evaluation of significance of each variable for every examinee was determined.

Based on results obtained by AHP model the double hierarchical analysis was applied in order to determine whether there are differences in significance of different services between individual tourist segments.

The research in the paper was performed in Serbia. The criterion for selection of examinees was travel experience in the previous three years, with the use of services of travel agencies and tour operators. The necessity for this criterion to be fulfilled is important because the research implies analysis of different ser-

vices provided by different participants in the value chain. In order for examinees to be able to evaluate the significance of different elements of the product, it is necessary for them to know the basic characteristics of services provided by the participants and that they were users at least once in the recent period.

The research used stratified sample. The total urban population of Serbia was divided into four strata according to geographic criterion: (1) Belgrade with immediate surroundings; (2) Vojvodina; (3) Sumadija and Western Serbia; and (4) South-East Serbia.

For each of these strata the minimum number of examinees was determined, necessary for the sample to be representative based on the following criteria: (1) age; (2) personal monthly income; and (3) education.

Two cities were taken in each geographic area where examinees were chosen by random selection.

Surveying was performed over the phone, by random selection of numbers from the fixed telephone numbers database of Telekom Srbija. After calling, questions were asked on travel experience and demographic characteristic that were defined as segmentation criteria (sex, age, personal income and education degree). On average, each twentieth contact was suitable for surveying. Reason for unsuitability were the following: (1) not answering the phone; (2) refusing to participate in the survey; (3) non compliance with the travel experience criterion and (4) examinee did not fit in the necessary demographic profile (e.g. in the final stage of survey only examinees that do not have completed high school were required).

5. RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

The first step of the analysis was to determine tourist segments based on the significance of different services. Determining segments this way means grouping service users based on behavioral segmentation criterion. Segments were defined based on research results (obtained evaluations), by applying the two-step cluster analysis in SPSS statistics software. The two-step cluster analysis method was composed of two stages:

- **a priori clustering** that implies grouping of examinees into pre-clusters based on different methods and criteria of clustering; and
- **a hierarchical clustering** that implies observing all clusters obtained based on different methods as special units. Based on hierarchical analysis the most efficient clustering method is determined.

The principle of maximum likelihood quotient (log likelihood), was used for a measure of separation, and BIC (*Schwarz Bayesian Criterion*) as clusterization criterion. BIC is a criterion used for selection of the most adequate model between several types of parameter based models in which different number of parameters are applied. The option of having the software automatically determine the optimum number of segments was used. The used analysis is recommended for large samples, over 500 examinees, with its advantage that in such cases it provides the most adequate solutions, if applied on continuous variables (Hair et al., 2005, p. 212).

Apart from segments obtained this way, examinees are also grouped according to traditional criteria: sex, age, personal monthly income, income of household of living, region of living and education.

Based on the obtained results of presented segmentation, the significance of difference between evaluations of variables among the segments obtained using traditional criteria and among the segments obtained using behavioral criterion was tested.

In order to determine if segmentation of tourist market based on behavioral criterion is more efficient than segmentation based on traditional criteria (sex, age, education, monthly income), the following hypothesis was set and tested in the research process:

H₀. The degree of difference between segments sorted according to behavioral criterion is greater than between segments of tourists divided according to traditional criteria.

H₁. The degree of difference between segments sorted according to behavioral criterion is smaller than between segments of tourists divided according to traditional criteria.

Start was made from the assumption that if test results show that: (1) similarity in evaluations within segments (homogeneity within segments) is greater; and (2) difference in evaluation between different segments is greater (heterogeneity between segments), in case of segmentation based on behavioral criterion, the hypothesis H₁ can be accepted and hypothesis H₀ can be dismissed.

Single-factor variance analysis ANOVA was used for testing the significance of difference. The analysis is used for testing of significance of difference in evaluations between the two and more independent sets. ANOVA test is applied by calculating two evaluations of variance of the basic set distribution: (1) variance between causes; and (2) variance within causes.

TABLE 2. Size F – statistics and significance of differences between different segments

	SEGMENTS		SEX		AGE		MONTHLY PERSONAL INCOME		MONTHLY HOUSEHOLD INCOME		REGION		EDUCATION	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Possibility of enjoying the hotel comfort and activities	130.6	0.00	0.9	0.34	0.9	0.47	2.2	0.07	1.4	0.24	2.7	0.04	0.6	0.65
Standard and types of services offered	102.4	0.00	1.8	0.18	0.8	0.58	3.0	0.02	1.7	0.15	4.3	0.01	1.9	0.13
Food and beverages	118.0	0.00	0.2	0.62	1.6	0.16	4.3	0.00	0.8	0.53	2.3	0.08	1.7	0.16
Hotel location	112.6	0.00	7.9	0.01	3.0	0.01	2.9	0.02	2.7	0.03	2.8	0.04	7.1	0.00
Quality of sea, beaches and natural features	146.6	0.00	0.9	0.35	2.7	0.02	1.9	0.11	1.1	0.35	4.8	0.00	3.8	0.01
Constructed features and infrastructure in or out of natural attractions that increases the quality of stay	168.0	0.00	5.7	0.02	1.1	0.37	0.9	0.49	0.8	0.51	3.1	0.03	5.1	0.00
Quality of features included in stay	118.1	0.00	1.4	0.24	3.9	0.00	1.5	0.21	0.6	0.66	2.2	0.08	1.1	0.33
Existence of cultural and historical amenities and possibility to visit them	131.0	0.00	3.1	0.08	0.6	0.69	1.0	0.41	1.2	0.32	3.9	0.01	2.8	0.04
Travel program characteristics	32.5	0.00	0.2	0.63	2.4	0.04	2.0	0.09	3.5	0.01	3.1	0.02	3.8	0.01
Services of guides	67.7	0.00	0.7	0.41	2.5	0.03	1.9	0.12	0.6	0.66	1.6	0.19	5.2	0.00
Financial benefits in purchasing of travel	12.3	0.00	0.7	0.40	0.2	0.95	5.7	0.00	2.9	0.02	0.1	0.97	1.1	0.37
General transport services	75.1	0.00	1.1	0.29	1.8	0.10	3.3	0.01	3.6	0.01	1.8	0.15	2.0	0.11
Features and attractions that can be visited during the transport	71.2	0.00	2.0	0.16	0.6	0.67	1.6	0.18	0.4	0.78	3.9	0.01	0.7	0.57
Information offered by agencies through catalogues, brochures, websites	92.1	0.00	0.1	0.79	2.1	0.07	1.0	0.40	0.1	0.98	4.7	0.00	2.1	0.10
Provision of services needed for realization of travel	157.5	0.00	3.2	0.07	1.6	0.16	0.9	0.49	0.8	0.52	4.0	0.01	2.0	0.11
Professionalism of sales staff	153.9	0.00	2.7	0.10	0.3	0.94	0.5	0.71	0.5	0.74	1.1	0.33	1.5	0.21
Name and image of destination, reputation of the hotel, the travel organizer and the agency	128.2	0.00	3.4	0.07	2.5	0.03	1.8	0.14	0.9	0.47	2.7	0.04	0.9	0.46
Information on the destination, hotels, activities	126.9	0.00	2.4	0.12	0.4	0.83	1.8	0.12	1.2	0.32	4.7	0.00	1.2	0.32

F statistics is obtained by application of ANOVA. The central limit theorem is in the basis of analysis. F ratio is obtained as a result of analysis for each variable. It measures the homogeneity within the segments and heterogeneity between the segments, if the difference between evaluations within the segments is smaller (higher degree of homogeneity within the segments), and if the difference in evaluations between the segments is greater, values of F ratio are higher and vice versa. Apart from the F ratio, statistical significance of the difference expressed as Sig. is also determined by application of analysis. If Sig. value is between 0.05 and 0.01, then we can claim with 95% and more certainty that there are statistically significant differences between subgroups of categorical variable (segment, sex, age, segment obtained by cluster analysis, etc) and that these differences obtained in the sample of examinees actually exist in the population represented by the sample. If the value in the Sig. column is above 0.05, due to insufficient statistical reliability, it can be stated the absence of statistical significance of differences between subgroups of categorical variable.

Variance analysis (ANOVA) was performed using the SPSS program to test the hypothesis. The significance of difference between different segments grouped based on traditional segmentation criteria and based on segments grouped according to behavioral criterion was tested.

Test results were presented in Table 2.

Based on Table 2 it may be inferred that the difference between segments obtained based on behavioral criterion is statistically more significant compared to segments obtained using traditional segmentation criteria, which implies acceptance of H1 hypothesis. The conclusion on acceptance of the hypothesis based on results presented in the group, Table 2, may be drawn based on the fact that for all 18 variables, which is a total encompassed by the analysis, in the case of segments obtained based on behavioral criterion there is statistically relevant difference. In case of segments obtained based on other criteria, the number of variables with statistically significant difference is lower: (1) sex – 2; (2) age – 5; (3) personal income – 5; (4) income per household member – 2; (5) geographic location – 12; and (6) education – 6.

6. CONCLUSION

Strategic planning of marketing activities has a great significance in business management since it is used to determine the course of company's activities and market oriented direction of business efforts. Adequate planning and consistent implementation enable realization of competitive advantage in the market.

Market segmentation is the basis of strategic planning of marketing activities. Segmentation enables formulating marketing strategy and focusing business efforts towards expectations and preferences of consumers who are in the business focus, which is a basis of long-term business success.

In strategic planning of marketing activities the company's long-term marketing strategy should be a result of market segmentation. The defined strategy should be adapted in the short term due to changes in the market and impact of socio-economic factors in the environment.

Empirical research on the example of tourists who travel for holiday showed that behavioral criteria are significantly more efficient than traditional criteria of market segmentation. The research points to the conclusion that behavioral criteria should be used for market segmentation in the long-term strategic marketing.

The presented conclusion does not mean that some other traditional market segmentation criteria cannot be used in the planning of marketing activities. It may be noted in Table 2 that there are significant differences on certain segments obtained using traditional criteria. The noted differences point to the fact that traditional criteria can be an adequate supplement to behavioral criteria. It is important to define segments that will determine strategic direction of company's business activities, which behavioral criteria definitely do judging by this research. Traditional criteria can also be of great significance for short-term adaptation of marketing strategy, as well as for supplementing strategy formulated based on behavioral criteria of market segmentation.

References:

1. Aaker D., (2008) *Strategic Marketing Management*, John Wiley & Sons Inc. New Jersey.
2. Bass F., Tigert D., Lonsdale R., (1968) "Market Segmentation: Group versus Individual Behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, No. 3, pp. 264-270.
3. Blyth J., (2007) *Consumer Behaviour*, Thomson, London.
4. Chernev A., (2012) *Strategic Marketing Management*, 7th Edition, Celebellum Press, New York.
5. Choy J., Shin J, Lee J., (2013) "Strategic Management of New Products: Ex-ante Simulation and Market Segmentation", *International Journal of Market Research*, Vol 55, Issue 2, pp. 291- 302.
6. De Bonis N., Balinski E., Allen P., (2002) *Value-Based Marketing for Bottom-Line Success*, American Marketing Asociation, McGrow Hill, New York.
7. Dickson P, Ginter J., (1987) "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2 pp. 1-10
8. Edwin J., Bas H., Jeroen P., Kemp R., (2012) *Strategic Value Assessment and Explorative Learning Opportunities with Customers*, Product Development & Management Association, 29(S1), 2012.
9. Gilo P., Porat A., (2006) "The Hidden Roles of Boilerplate and Standard-form Contracts: Strategic Imposition of Transaction Costs Segmentation of Consumers and Anticompetitive Effect", *Michigan Low Review*, Vol. 104, 983 - 996
10. Gronoros C., (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3th Edition, Jhon Wiley & Sons, New York.
11. Hair, J. F., Black, B. Babin, B. Anderson, R. E. 2005: *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ , Prentice Hall.
12. Johonson W., Weinstein A., (2008) *Superior Customer Value in the New Economy*, CRC Press, New York.
13. Kotler P., Keller K., (2011) *Marketing Management*, 14th edition, Pearson International Edition, New Jersey.
14. Ma B., Zhang L, Wang G., Lee F., (2014) "The Impact of Product-harm Crisis on Customer Perceived Value", *International Journal of Market Research*, Vol. 56, Issue 3. 341- 355.
15. Madu C., (2007) *Quality Function Deployment (QFD) In a Minute*, 2nd Edition, Chi Publishers, New York.
16. Maričić B., Đorđević A. (2012) *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
17. Maričić B. (2011), *Ponašanje potrošača*, IX izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
18. Marinković V., (2012) *Marketing aspekti satisfakcije i lojalnosti potrošača*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu.
19. Milisavljević M. (2010) *Strategijski marketing*, CID, Ekonomski fakultet Beograd.
20. Myers J., (2000) "Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decision", *Journal of Academy of Marketing Science*, AMA.
21. Oliver W., (2002), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research* (Holbrook M. 2007), Taylor & Francis, New York.
22. Quester P., Neal C., Pettigrew S. (2007) *Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy*, 5th Edition, McGraw-Hill Education, New York.
23. Terniniko J. (2000) *Step-By-Step QFD: Customer Driven Product Design*, 2nd Edition, CRC Press, Florida.
24. Veljković S., (2009) *Marketing usluga*, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
25. Zandi F., Tavana M., O'Connor A. (2012) "A Strategic Cooperative Game Theoretic Model for Market Segmentation With Application to Banking in Emerging Economies", *Technological and Economic Development of Economy*, Volume 18(3), 389-423.
26. Zeithamal V., Bitner M., Gremler D., (2006) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th Edition McGraw-Hill, New York.
27. Zhang Q., Vonderembse M., Jeen-Su Lim. (2006) "Spanning Flexibility: Supply Chain Information Dissemination Drives Strategy Development and Customer Satisfaction", *Supply Chain Management: An International Journal*, 11/5, str. 390-399.

Rezime:

Strategijska segmentacija tržišta

Branko R. Maričić, Aleksandar Đorđević

Strategijsko planiranje marketing aktivnosti je osnov poslovnog uspeha u savremenim uslovima poslovanja. Potrošači u svojim preferencijama i očekivanjima nisu homogeni. Formulisanje adekvatne marketing strategije, koja je fokusirana na ostvarivanje strateških ciljeva kompanije, zahteva segmentiran pristup tržištu koji uvažava razlike u očekivanjima i preferencijama potrošača. Jedna od značajnih aktivnosti u stratežijskom planiranju marketing aktivnosti je segmentacija tržišta. Strategijsko planiranje nameće potrebu planiranja marketing aktivnosti prema stratežijski važnim segmentima na dugi rok. Istovremeno postoji potreba revidiranja i prilagođavanja marketing aktivnosti na kratak rok. Postoji veliki broj

kriterijuma na osnovu kojih se vrši segmentacija tržišta. U radu će na osnovu empirijskog istraživanja očekivanja i preferencija potrošača biti sagledana efektivnost i efikasnost različitih kriterijuma segmentacije tržišta. Analiza će obuhvatiti tradicionalne i kriterijume koji se zasnivaju na biheviorističkom modelu. Implikacije istraživanja biće analizirane iz perspektive izbora najadekvatnijih kriterijuma segmentacije tržišta u stratežijskom planiranju marketing aktivnosti.

Ključne reči: strategija, marketing, segmentacija, kriterijumi, efikasnost

KONTAKT:

Dr Aleksandar Đorđević, docent
alexandar@ekof.ac.rs
Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
Kamenička 6, 11000 Beograd

Strategijsko upravljanje portfolijom inovacija

Ljiljana Stanković, Suzana Đukić

UVOD

Konkurentska prednost je rezultat dejstva različitih faktora. Poslovni uspeh savremenog preduzeća uslovljen je njegovom sposobnošću da kontinuirano usklađuje svoje resurse i sposobnosti sa potrebama okruženja. U uslovima stalnih promena potreba tržišta, sposobnost generisanja i tržišna kreativnost i sposobnost generisanja ideja o novom proizvodu/usluzi i njihovom marketing programu su ključni faktori uspeha preduzeća. Usklađivanje mogućnosti preduzeća sa okruženjem je uspešnije ukoliko je rezultat kontinuiranih inovacija proizvoda/usluga i procesa. Sposobnost kontinuiranog prilagođavanja proizvoda i usluga i uvođenja novih je kritični faktor poslovnog uspeha. To često znači modifikaciju postojećih, eliminisanje neuspešnih i/ili uvođenje novih proizvoda i usluga. Trajna konkurentska prednost se može obezbediti inovativnijim i boljim proizvodom u odnosu na konkurentske.

Upravljanje poslovnim portfolijom u najširem smislu reči dobija sve više na značaju kako u teoriji tako i u praksi strategijskog menadžmenta. Koncept se koristi kako bi se, kroz odgovarajuće faze u procesu upravljanja, obezbedilo efektivno i efikasno reagovanje preduzeća na promene u okruženju. Strategijsko upravljanje portfolijom inovacija je limitirajući faktor uspeha preduzeća. Osnovni cilj je da se izabere optimalna kombinacija kao i redosled ponuđenih projekata inovacija kako bi se ostvarili strategijski ciljevi organizacije. Upravljanje portfolijom inovacija je dinamičan proces donošenja odluka koji omogućava usklađenost sa poslovnom strategijom (Cooper & Edgett, 2014). Neki autori (npr. Levine, 2005) ovaj process objašnjavaju kao set poslovnih praksi koji projekte inovacija čvrsto povezuje sa ostalim poslovnim aktivnostima. Prema nekim shvatanjima (PMI, 2006) upravljanje portfolijom projekata (a projekti su rezultat inovacija) odnosi se, pre svega, na selekciju i podršku projektima ili ulaganja u programe. Koliko je značajno ovo pitanje pokazuje i opredeljenje da se definišu Standardi za upravljanje portfolijom projekata (PMI, 2006, str. 5). Standardima je definisano da „portfolio menadžment kombinuje: (a) organizacioni fokus da se obezbedi da se projekti odabirani za ulaganje usklade sa portfolio strategijom i (b) fokusiranost upravljanja projektima koje se zasniva na efektivnoj realizaciji projekata u skladu sa definisanim resursima“. Može se zaključiti da se posebno naglašava potreba strategijskog pristupa, ne samo u izboru određenih projekata ino-

Sažetak: U ekonomiji zasnovanoj na znanju strategijsko upravljanje portfolijom inovacija postaje sve više kritični faktor uspeha preduzeća. Kreiranje vrednosti za sve učesnike u lancu je uspešnije ukoliko se zasniva na efikasnoj alokaciji resursa i unapređenju performansi vezanih za inovacije. Brojna istraživanja pokazuju da su bolje pozicionirane kompanije koje svoju konkurentnost zasnivaju na efikasnom razvijanju i eksploataciji inovacija. U procesu odlučivanja menadžment preduzeća je pred stalnim izazovom kako što efikasnije alocirati resurse i sposobnosti, kako u kratkom tako i u dugom roku. U radu su prikazani preliminarni rezultati realizovanog empirijskog istraživanja koje se odnosi na strategijsko upravljanje portfolijom inovacija u deset izabranih preduzeća u Srbiji. Strukturu rada čine sledeći delovi: teorijski okvir, objašnjenje svrhe i metodologije istraživanja, diskusija rezultata i zaključna razmatranja, uključujući ograničenja i smernice za buduća istraživanja.

Ključne reči: Strategijsko upravljanje, portfolio inovacija, vrednovanje inovacija, inovacione performanse

vacija, već i u nameeri da se obezbedi njihova uspešna tržišna komercijalizacija.

Termin inovacija ima različito značenje, kako u teoriji tako i u praksi. Analizom relevantnih teorijskih izvora i praktičnih istraživanja pokazuje da postoje određene razlike. Može se zaključiti da u teorijskim istraživanjima sve više pažnje privlači holistički pristup koji uključuje proizvode, usluge i različite poslovne procese. U savremenoj privredi sve je manje čistih proizvoda i usluga. Vrednost za potrošača nije samo fizički proizvod ili čista usluga već, sve više, predstavlja svežanj koristi koji se nudi potrošaču, a koji se kreira realizacijom brojnih aktivnosti u okviru različitih poslovnih procesa.

S druge strane, u upotrebi su različite metodologije kojima se definiše inovacija i koje se koriste u praktičnim istraživanjima sa ciljem da se analizira i oceni inovativnost na različitim nivoima (država, kompanija). Prema metodologiji koju koristi Republički zavod za statistiku Srbije (Statistički godišnjak Republike Srbije, 2011, str. 342) inovacija je objašnjena na sledeći način „inovacija je primena novog ili značajno poboljšanog proizvoda, usluge ili procesa, marketinške metode ili nove organizacione metode u poslovanju, organizaciji rada ili odnosima poslovnog subjekta sa okruženjem“ (OECD, 2005).

U OECD-ovom priručniku je inovacija proizvoda usluge definisana kao „lansiranje na tržište...“

U Priručniku OECD-a inovacija proizvoda/usluge definisana je kao „lansiranje na tržište dobara ili usluga sa novim ili znatno poboljšanim karakteristikama ili mogućnostima korišćenja. Ovo uključuje značajna poboljšanja tehničkih karakteristika, komponenti i materijala, ugrađenog softvera, orijentacija na korisnike ili drugih funkcionalnih karakteristika“ (OECD, 2005). U skladu sa navedenim shvatanjem bitno je da inovacija bude nova za preduzeće (organizaciju i instituciju), iako je poznata tržištu.

Inovacij procesa, po navedenom izvoru, predstavlja... „implementaciju novog ili značajno poboljšanog načina proizvodnje i isporuke. Ovo uključuje značajne promene u tehnici, opremi ili softveru“ (OECD, 2005). Prema istom izvoru inovacije proizvoda/usluge i inovacije procesa nazivaju se tehnološkim inovacijama.

Pored navedenih, veoma su značajne i inovacije u organizaciji poslovnog subjekta koje se objašnjavaju kao „primena novih ili znatnih promena u strukturi ili metodama menadžmenta, s namerom da se poboljša korišćenje znanja, kvaliteta proizvoda/usluge ili da se poveća efikasnost poslovnih tokova“ (OECD, 2005).

Najzad, inovacija u marketingu predstavlja... „primenu nove marketinške metode što uključuje značaj-

ne promene u dizajnu proizvoda, pakovanja, plasmanu i promociji kao i naplaćivanju proizvoda“ (OECD, 2005).

Polazeći od shvatanja inovacija u relevantnoj literaturi, kao i od navedenih definicija korišćenih u praktičnim istraživanjima, možemo zaključiti da portfolio inovacija čine:

- Inovacije *proizvoda* – koje obuhvataju inovacije svih obeležja fizičkog proizvoda uključujući dizajn i pakovanje (koje su u prethodnim definicijama označene kao inovacije u marketingu)
- Inovacije *usluga* – inovacije usluga kao paketa koristi i
- Inovacija *procesa* – pored proizvodnje i isporuke vrednosti uključeni su i ostali poslovni procesi koji sadrže različite aktivnosti u lancu vrednosti.

UPRAVLJANJE PORTFOLIJOM INOVACIJA – PREGLED LITERATURE

Usklađivanje stratezijskih prioriteta je sve češće predmet istraživanja u literaturi iz oblasti stratezijskog menadžmenta. Jedna od centralnih tema je usklađivanje portfolija inovacija sa poslovnom strategijom organizacije. Tradicionalni pristup upravljanju inovacijama, poznat kao *strukturalna inovaciona paradigma* (Simenis & Hart, 2009, str. 77-87), zasnovan je na orijentaciji na potrebe potrošača i težnji za rešavanje njihovih problema brže i bolje od konkurencije realizacijom strukturnih promena u preduzeću. Krajnji cilj ovih promena, koje dovode do prilagođavanja poslovnog modela, je kreiranje ponude vrednosti uz što niže troškove, odnosno uz cenu kao osnovu za sticanje konkurentne prednosti. Međutim, brojne promene koje karakterišu savremeno poslovanje nameću potrebu promene pristupa inovacijama. U fokusu novog pristupa je kreiranje vrednosti za sve učesnike u lancu vrednosti što se postiže razvijanjem odnosa raznovrsnih poslovnih mreža.

Istraživanja pokazuju da je, i pored povećanog interesovanja za ovu temu, literatura o usklađivanju poslovne strategije i strategije upravljanja inovacijama, i dalje oskudna. Analizom publikovanih istraživanja može se zaključiti da još uvek dominira funkcionalni pristup strategijama i da je relativno malo primera koji pokazuju da je ostvaren stratezijski sklad i da postoji čvrsta veza i usaglašenost poslovne strategije i izbora inovacija čija realizacija bi doprinela uspešnom stratezijskom pozicioniranju (Bard i sar., 1988; Cooper & Edgett, 2014; Englund & Graham, 1999).

Analiza upućuje na zaključak da se još uvek značajna pažnja usmerava na formulisanje strategije, ali ne i na njenu implementaciju.

Ipak, ispostavilo se da je problem usklađivanja mnogo kompleksniji nego što bi se to na prvi pogled moglo zaključiti. Zbog toga, poslednjih desetak godina ovaj problem privlači pažnju istraživača (npr. Artto & Dietrich, 2004; Jamieson & Morris, 2004; Anderson & Merna, 2003; Srivannboon & Milošević, 2006).¹

Potrebu za strategijskim pristupom u upravljanju portfolijom inovacija uzrokuju brojni faktori. Preduzeća danas posluju u ekonomiji koja je zasnovana na znanju i koja se bitno razlikuje u odnosu na tradicionalnu ekonomiju. Razlike se, pre svega ogledaju u sledećem:²

- **Imperativ racionalnog trošenja resursa** – U ekonomiji zasnovanoj na inovacijama racionalna upotreba resursa i smanjivanje troškova postaje imperativ. On se postiže različitim strategijama: u industrijskoj ekonomiji dominantan vid ušteda je vertikalna integracija, u ekonomiji zasnovanoj na inovacijama poželjna je fleksibilnost i razvijanje otvorenih poslovnih modela;
- **Ponuda personalizovanih rešenja u skladu za zahtevima kupaca** – Za razliku od ponude standardizovanih proizvoda i usluga koja je dominantna u industrijskoj ekonomiji, u ekonomiji zasnovanoj na inovacijama preduzeća kreiraju ponudu vrednosti u skladu sa zahtevima i vrednostima pojedinih kupaca, odnosno segmenata tržišta, čije zadovoljavanje doprinosi ostvarivanju ciljeva ključnih stejkholdera preduzeća;
- **Slabljenje granica između kompanija i zajedničko kreiranje vrednosti** – U novoj ekonomiji zasnovanoj na znanju, sve više se „gube“ granice između industrija i kompanija, jačaju veze i odnosi i dolazi do umrežavanja u procesu kreiranja i isporuke vrednosti;
- **Jačanje konkurencije** – Tržišna infrastruktura u industrijskoj ekonomiji ograničavajuće je delovala na brze promene. U ekonomiji zasnovanoj na inovacijama konkurencija je sve izraženija, a tržišna infrastruktura podstiče promene;
- **Promene u strukturi moći** – U ekonomiji zasnovanoj na inovacijama postoji znatno više izvora

za kreiranje vrednosti i dolazi do pregrupisanja pojedinih stejkholdera što bitno utiče na njihovu poziciju. S obzirom na to da je konkurencija sve izraženija, pregovaračka moć potrošača i dobavljača raste, što zahteva odgovarajuće strategijsko reagovanje kroz različite forme umrežavanja;

- **Promena poslovnih modela** – U ekonomiji zasnovanoj na inovacijama izraženija je potreba za razvijanjem novih poslovnih modela koji stimulišu efikasno kreiranje i isporuku superiorne vrednosti za sve uključene subjekte u lancu vrednosti;
- **Povećanje značaja nematerijalne imovine** i potreba razvijanja novih sistema merila za vrednovanje iste.

Strategijsko upravljanje portfolijom inovacija doprinosi ostvarivanju sinergijskih efekata (Rajegopal i sar. 2007): bolja koordinacija između različitih departmana u organizaciji, čvršće usklađivanje sa organizacionim ciljevima, optimalna vrednost portfolija, povećana transparentnost, efikasnije odlučivanje, racionalnije korišćenje svih resursa i sposobnosti preduzeća. Upravljanje pojedinačnim projektima inovacija, koje nije zasnovano na holističkom pristupu, veoma često je rizična poslovna odluka.

Rani teorijski modeli inovacionih aktivnosti imali su uglavnom linearan pogled na prirodu inovativnog procesa. Inovacija je viđena kao niz faza ili aktivnosti koje je trebalo izvesti na sekvencijalni način. Linearni proces je započinjao aktivnostima istraživanja, sledili su razvoj i dizajniranje, a zatim i pilot proizvodnja. Posle ovoga, sledile su masovna proizvodnja i komercijalizacija. Međutim, na osnovu istraživanja upravljanja inovacijama tokom 70-tih i 80-tih godina, zaključeno je da je proces u suštini nelinearan i iterativan, da postoji veliki broj povratnih sprega između različitih aktivnosti. Problemi otkriveni tokom faze dizajniranja, npr. mogu dovesti do novog istraživanja. Promene odluka vezanih za inženjering, još jedna su ilustracija nelinearnosti procesa. One signaliziraju promene dizajna, čak i ako je proizvod već lansiran na tržište.

Iako se u savremenim uslovima poslovanja sve više zagovoraju otvoreni model i promena pristupa upravljanja inovacijama, i dalje se u poslovnoj praksi koriste modeli bazirani na fazama, tokom kojih inovacija postepeno postaje rafinisanija i određenija. U procesu razvoja novih proizvoda i/ili usluga koriste se analize na osnovu kojih se odlučuje da li proces nastaviti. Fazama procesa razvoja inovacija još uvek se upravlja na sekvencijalni način. U bitno izmenjenom poslovnom okruženju, upravljanje aktivnostima, funkcijama i procesima, koji su isprepleteni i međusobno uslovlje-

¹ Na primer, veliki broj autora izražava shvatanje da strategijski prioriteti na funkcionalnom nivou treba da budu usklađeni sa strategijama na nivou poslovne jedinice i funkcije (Jackson i sar., 2003; Srivannboon & Milošević, 2006; Blichfeldt & Eskerod, 2008).

² Prilagođeno prema Davenport, Leibold & Voelpel, 2006, str. 21.

ni, zahteva i odgovarajući pristup upravljanju portfolijom inovacija. Proces inovacija je postao dinamičniji i adaptivniji. Upravljanje *inovacionim lancem* sve više se zamenjuje pristupom *inovaciona spirala* koji ukazuje na kontinuirani niz iteracija kojima se kreiraju prilagođena rešenja za izabrane segmente potrošača.

Kreiranje prilagođene vrednosti zahteva sveobuhvatniji, holistički, pristup koji postavlja nove zahteve menadžerima. Menadžerima su potrebna nova znanja i veštine kako bi razumeli kako se kreira vrednost ne samo za potrošače i vlasnike, već i za ostale ključne stejkholdere. Potrebne su sposobnosti da se, odgovarajućom stratezijskom analizom, ostvari integracija aktivnosti u okviru lanca vrednosti koja će dovesti do kreiranja odgovarajuće ponude vrednosti.

Upravljanje portfolijom inovacija je efikasnije ukoliko se na adekvatan način grupišu i ocene potencijalne vrednosti različitih tipova inovacija. U referentnoj literaturi, u zavisnosti od izabranih kriterijuma i pristupa koji se koriste, navode se različiti tipovi inovacija. Tipologija inovacija je važna jer svaki tip inovacija zahteva određena ulaganja, vreme razvijanja, strategije osvajanja tržišta u procesu lansiranja i strategije u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda. Jedna od često analiziranih novijih kategorizacija je ona koju su razvili Kim Clark i Steve Wheelwright sa *Harvard Business School* (2011). Oni prave razliku između: izvedenih projekata, projekata platformi i projekata preokreta. Analizom kategorizacije projekata inovacija koju su razvili Nagasi i Tuff (Nagasi & Tuff, 2012, str. 69) zaključujemo da nema suštinskih razlika u njihovom pristupu u odnosu na prethodno citirane autore. Naime, polazeći od kriterijuma kako pobediti i gde ostvariti vrednost oni su identifikovali tri tipa inovacija koji zahtevaju različite stratezijske pristupe: inovacije na postojećim proizvodima za postojeće kupce, srodne i transformacione inovacije. Slična tipologija koja polazi od kriterijuma da li inovacija menja tržište je na neprekidne i uznemirujuće (Christensen & Raynor, 2003, str. 32-33.). Neprekidne inovacije se dalje posmatraju kao:

- **Inkrementalne** – predstavljaju poboljšan postojeći proizvod (osnovni koncept proizvodnje je nepromenjen) koji se nudi na postojećem tržištu;
- **Modularne** – Osnovna arhitektura proizvoda je ista, ali je promenjen osnovni koncept proizvodnje, nameće potrebu traženja novog znanja za proizvodnju što nije slučaj kod inkrementalnih inovacija;
- **Arhitektonske** – Ove inovacije zahtevaju rekonfiguraciju postojećeg načina povezivanja različitih

komponenti i funkcionisanja sistema. Rezultat primene ovih inovacija je promena osnovnog koncepta proizvoda što je pouzdana osnova za sticanje održive konkurentске prednosti i

- **Revolucionarne inovacije** – Nastaju kao rezultat uspostavljanja novog načina proizvodnje komponenti i njihovo povezivanje u odgovarajuću arhitekturu. Vođene su tehnologijom koja kreira novo tržište (Mohr & Slater, 2006, str.19; Henderson & Clark, 1990, str. 21-23)

Inovativne aktivnosti imaju različite ciljeve. Jedan od osnovnih je smanjivanje rizika, što se može ostvariti korišćenjem postojećih proizvoda i aktive opsluživanjem postojećih tržišta. To se postiže realizacijom suštinskih inovacija, odnosno izvedenih projekata, kroz inkrementalna poboljšanja postojećih proizvoda i usluga.

Za uspešan rast i razvoj preduzeća, pored kratkoročnih, veoma je važno realizovati i dugoročne stratezijske ciljeve. To se može postići uspešnim proširenjem postojećih na nove poslove (nove za preduzeće) ulaskom na srodna tržišta, realizacijom proizvoda platforme odnosno srodnih inovacija. Moguće je kreirati nove generacije proizvoda/usluga za postojeća tržišta. Ovi projekti inovacija popunjavaju prostor između izvedenih i projekata preokreta. Proizilaze iz projekata preokreta, i predstavljaju značajno produženje i razvoj novih strategija.

Transformacione, odnosno inovacije preokreta, menjaju ili ruše pravila konkurentске igre. One imaju potencijal da iz osnova preokrenu ne samo tehnološke, već i ostale kapacitete preduzeća, ali i da kreiraju nova tržišta (Mobornj & Kim, 2007). Najveći izazov za stratezijski menadžment i marketing je kako efikasno upravljati inovacijama kao integracionim sistemom sa ciljnim portfolijom, da bi one bile pouzdan pokretač rasta (Milisavljević, 2012, str. 342). Zadatak menadžmenta je kreiranje uravnoteženog portfolija inovacija koji će doprinositi unapređenju poslovnih performansi preduzeća. To zahteva uskladjivanje stratezijskih ciljeva upravljanja portfolijom inovacija.

KREIRANJE URAVNOTEŽENOG PORTFOLIJA INOVACIJA

Stratezijsko upravljanje projektima inovacija pretpostavlja uključivanje različitih aktera u preduzeću (na različitim nivoima odlučivanja, različitim poslovima i funkcijama) sa često suprotstavljenim interesima. Konfliktnost interesa i uloga u procesu odlučivanja

moгу doprineti neracionalnom korišćenju resursa i sposobnosti preduzeća, što se odražava i na njegovo pozicioniranje na tržištu. Prisutno je kontinuirano nadmetanje za ograničene resurse, ali i podršku top menadžmenta za određene projekte inovacija. Problem se dodatno komplikuje kada su, kroz različite uloge u izboru i realizaciji projekata inovacija, uključeni i subjekti iz eksternog okruženja sa svojim ciljevima i interesima. Da bi se potencijalni konflikti uspešno prevazilazili potrebno je: istraživati prirodu procesa na osnovu kojih se oblikuje strategijsko odlučivanje, pregovaranjem rešavati konflikte, istraživati prirodu interpretativnih prepreka kako bi se bolje razumele snage koje verovanja prevode u odgovarajuće strategijske odluke.

Savremena preduzeća koriste različite načine za upravljanje kolekcijom svojih inovacionih aktivnosti. Opšti zaključak koji se može izvesti na osnovu analize brojnih istraživanja je da je strategijski uspeh izvesniji ukoliko se koriste strategije uravnoteženog portfolija, uzimajući u obzir kratkoročne i dugoročne imperativne poslovne strategije. Zbog toga je potrebno razvijati različite projekte koji se predlažu u portfoliju inovacija, kroz dimenzije koje doprinose tome da njihov doprinos ukupnim poslovnim performansama preduzeća bude još eksplicitniji. Često korišćeni kriterijumi za ocenu vrednosti inovacija su:

- *Distribucija očekivanih prinosa i rizika* - Analiza očekivanih prinosa je polazna osnova za vrednovanje inovacija u portfoliju³. Uporedo sa procenom potencijalnih prinosa neophodno je oceniti potencijalne rizike. Logično je da rizičniji projekti obećavaju i veće prinose. Ovo je tipično za transformacione projekte. Suštinski (izvedeni) projekti su tipičan primer projekata koji uključuju mali rizik, ali istovremeno omogućavaju ograničene prinose.
- *Vreme za tržišnu realizaciju* - Uravnoteženi portfolio podrazumeva usklađivanje vremenskih dimenzija realizacije projekata inovacija: kratkoročne i dugoročne. Nije poželjno projekte orijentisati previše ni na kratak ni na dugi rok, jer to može ugroziti strategijske ciljeve razvoja preduzeća. Potrebno je u okviru portfolija pažljivo izvršiti

izbor projekata inovacija u skladu sa potrebama efikasnog upravljanja tržištem.

- *Životni ciklus proizvoda/usluge i tehnologije* - Proizvodi/usluge i tehnologije imaju različite krive životnog ciklusa. Često je to kriva S oblika. Posle polazne (*embrionske*) faze, često se brzo razvijaju, a prodaja brzo raste (*životni ciklus proizvoda*) ili se poboljšava tehnološka performansa (*životni ciklus tehnologije*). Međutim, postoje ograničenja rasta i za proizvode i za tehnologiju što dovodi do faze zrelosti, kada prodaja stagnira, a prinosi opadaju. Zrele tehnologije i proizvodi se ili zamenjuju novima, ili se podmlađuju srodnim i transformacionim inovacijama. Teško je uspešno upravljati portfolijom u kome dominiraju suštinske inovacije, sa malim učešćem srodnih inovacija. Bez transformacionih inovacija kojima se kreiraju nova tržišta veoma je teško ostvariti uspešan razvoj preduzeća u dugom roku.
- *Nivo familijarnosti sa tržištem i tehnologijom*. Što je manje organizacija upoznata sa tehnološkim mogućnostima koje će se uključiti u projekte inovacija i sa tržištima gde se očekuje komercijalizacija, postoji veći rizik i veća potreba za saradnjom sa stejkholderima iz eksternog okruženja. Familijarnost sa tržištem i tehnologijom pruža još jedan uvid u prirodu portfolija inovacija preduzeća.

Uspešno upravljanje portfolijom inovacija pretpostavlja usaglašenost aktivnosti na strategijskom i operativnom nivou. Kritični je uticaj toka informacija i obrazaca komunikacije na realizaciju inovacionih aktivnosti što uzrokuje to da se značajna pažnja posvećuje ovom problemu. Nije dovoljno uspešno razvijati samo intra-organizacione i među-funkcionalne obrasce komuniciranja potrebnih tokom procesa upravljanja portfolijom inovacija. U savremenim uslovima poslovanja, kada je neophodno razvijati nove poslovne modele, i u okviru njih otvoreni model inovacija, preduzeća moraju više sarađivati sa eksternim okruženjem. Primeri uspešnog povezivanja su razvoj odnosa i mreža odnosa između različitih učesnika u lancu vrednosti i identifikovanje posebnih uloga svakog učesnika u procesu upravljanja portfolijom. Rezultati različitih istraživanja koja su se odnosila na razmatranje ovih problema ukazuju na važnost dizajniranja i primene odgovarajućih organizacionih tehnika i pristupa za ostvarivanje ciljnih performansi inovacija. Upravljanje je uspešnije ako uključuje:

- korišćenje modela odlučivanja i monitoringa zasnovanih na dijagramu toka procesu razvoja projekata inovacija,

³ U proceni vrednosti inovacija polazi se od ciljeva preduzeća i izabranih strategija rasta i razvoja, kompetentnosti preduzeća u ključnim funkcionalnim područjima i procesima, usaglašenosti sa postojećim izvorima i sposobnostima preduzeća i sl. (Milišavljević, 2006, str. 225; Doyle & Stern, 2006, str.214-215; Senić, 2007, str. 276-277.)

- izbor i primenu efikasnih tehnika upravljanja projektima, koje stimulišu kreativnost,
- primenu odgovarajuće metodologije selekcije projekata inovacija koja je usaglašena sa poslovnim ciljevima i stepenom prihvatljivosti rizika.
- Poznato je da nema jedinstvenih pravila za upravljanje portfolijom inovacija koje uspešno mogu primeniti sva preduzeća. Međutim, istraživanja (npr. Jong i sar., 2013, str. 1-14) pokazuju da pouzdane rezultate obezbeđuje pristup koji obuhvata različite faze i odgovor na ključna pitanja:
- *Prihvatanje procesa vođenja inovacija kao apsolutno kritičnog i definisanje različite hijerarhije ciljeva* – Za uspešno upravljanje portfolijom inovacija potrebno je komunicirati viziju kako bi zaposleni u različitim područjima mogli da daju adekvatan doprinos. Veoma je značajno da se jasno definišu ciljevi na različitim hijerarhijskim nivoima i da se ostvari potrebna koordinacija menadžera različitih nivoa i funkcionalnih područja, od ideje do komercijalizacije inovacije;
- *Ulaganje u koherentni i uravnoteženi portfolio inovacija koje imaju potencijal da omoguće ostvarivanje željenih prinosa uz prihvatanje vremenskog rizika* – Kao što je već istaknuto, ne postoji univerzalno prihvatljiv miks projekata inovacija. Uspeh je izvesniji ukoliko se izbor projekata zasniva na odgovarajućim tehničko-tehnološkim i marketing istraživanjima, ako su ciljevi inovacija usaglašeni sa finansijskim i ostalim poslovnim ciljevima preduzeća, kao i sa poslovnom strategijom;
- *Identifikovanje kritičnih resursa i sposobnosti za kreiranje vrednosti za ključne stakeholdere* – U ekonomiji zasnovanoj na znanju upravljanje projektima inovacija je uspešnije ukoliko se zasniva na kreiranju i širenju znanja ne samo u kroz organizaciju, već i u eksternom okruženju. Zbog toga je potrebno da se sistematski pristupa ključnim problemima koje bi trebalo rešiti, da se sistematski istražuju i koriste postojeći i novi resursi znanja kako bi se kreirala odgovarajuća ponuda vrednosti;
- *Kreiranje novih poslovnih modela kao osnove za razvoj distinktivnih i odbranjivih izvora profita* – Doprinos pojedinih tipova inovacija poslovnim performansama preduzeća je različit. Svako konkretno preduzeće, u zavisnosti od ciljeva, izabranih strategija, resursa i sposobnosti kreira optimalni portfolio inovacija. Na primer, učešće transformacionih inovacija će biti veće u preduzećima koja imaju potencijal da kreiraju nova tržišta;
- *Brz i efikasan razvoj i lansiranje projekata inovacija, kao osnove za sticanje i održavanje konkurentne prednosti* – Sposobnost da se bude brži od konkurencije je ključna za uspešno upravljanje portfolijom inovacijama. Poznato je da je proces razvoja novog proizvoda/usluge veoma kompleksan, da uključuje različite nivoe, uloge i učesnike što može usporiti komercijalizaciju. Izbor adekvatnog načina tehnološkog i tržišnog testiranja inovacija može doprineti skraćivanju vremena za tržište, osvajanju tržišta i povećanju tržišnog učešća;
- *Ocena da li se inovacije plasiraju na relevantnim tržištima, segmentima sa prihvatljivim profitnim potencijalom* – Tip inovacije, ali i poslovna orijentacija preduzeća, uslovljavaju izbor segmenata tržišta i redosled njihovog osvajanja. Važno je da se uspešno uravnoteži taj proces u skladu sa postavljenim ciljevima;
- *Povezivanje sa eksternim stakeholderima i zajednička realizacija projekata inovacija sa ciljem da se ostvare veći efekti* – Prošlo je vreme kada je uspeh projekata inovacija prevashodno bio uslovljen sposobnostima istraživanja i razvoja i obimom ulaganja u ove aktivnosti. Danas se, sve više, insistira na kreiranju organizacione kulture i klime koje će podsticati kreiranje inovacionih i ostalih poslovnih mreža, uspešno upravljanje mrežom odnosa i korišćenje odnosa i mreža sa različitim stakeholderima kao izvora ideja za nove proizvode, usluge i procese;
- *Mobilisanje zaposlenih, putem motivisanja, nagrađivanja i vođenja, da kontinuirano unapređuju i razvijaju nove projekte inovacija* – Uspešna i održiva inovacija zahteva veliku energiju, uključenost i posvećenost svih zaposlenih. Posvećeni lideri i menadžeri su garant uspeha. Međutim, bez aktivnog uključivanja i doprinosa svih zaposlenih, rizik da se ne ostvare željeni ciljevi je veći. Neophodno je da se motiviše čitava organizacija, razvijanjem odgovarajuće kulture vrednosti. Jasno definisane uloge i odgovornosti su osnovna pretpostavka uspeha. Odgovarajuće individualno i organizaciono učenje su kritični faktor uspeha projekata inovacija.

ANALIZA PRAKSE UPRAVLJANJA PORTFOLIOM INOVACIJA U PREDUZEĆIMA U REPUBLICI SRBIJI

Dizajn istraživanja – predmet, cilj i metodologija.

Predmet empirijskog istraživanja u ovom radu jesu stavovi menadžera različitih funkcionalnih područja o potrebi strateškog pristupa upravljanju portfolijom inovacija. Empirijsko istraživanje realizovano je korišćenjem metoda studije slučaja (de Vaus, 2001, str. 219-233). Korišćene su studije slučaja koje se zasnivaju na holističkim jedinicama analize i u okviru njih tzv. integrisane jedinice analize. Ovaj pristup je izabran jer su u donošenje strateških odluka uključeni menadžeri različitih nivoa i funkcionalnih područja. Preduzeće je holistički nivo slučaja, jedinica analize, ali „kompletna slika ove kompleksne jedinice istraživanja može se dobiti samo prikupljanjem podataka o svim učesnicima u odlučivanju, tzv. integrisanim jedinicama određene celine“ (Yin, 1989).

U slučajevima kada se koristi holistička jedinica analize poželjno je koristiti različite načine za prikupljanje podataka. Za potrebe boljeg razumevanja predmeta našeg istraživanja korišćena je kvalitativna analiza koja je pogodna zbog činjenice da je reč o preliminarnim istraživanjima. Cilj je sagledavanje i razumevanje načina na koji menadžeri u Srbiji upravljaju portfolijom inovacija i sticanje uvida u to da li koriste pristupe koji su poznati u teoriji i praksi uspešnih preduzeća.

Za prikupljanje podataka korišćen je dubinski intervju kao tehnika ispitivanja. Podsednik za vođenje

intervjua, kao istraživački instrument, pored ostalih, se odnosio i na sledeće teme:

- Mišljenja i stavovi menadžera o značaju inovacija za uspešno strateško pozicioniranje preduzeća i njihovo znanje o pristupima upravljanja koji se koriste u praksi, kao i stavovi o potrebi usklađivanja inovacione i poslovne strategije preduzeća;
- Tipovi inovacija koje menadžeri mogu identifikovati u svojim preduzećima; da li se meri doprinos inovacija poslovnom uspehu preduzeća;
- Praksa upotrebe izabranih merila za utvrđivanje doprinosa pojedinih tipova inovacija i nivo kompleksnosti pojedinih merila.

Prva tema omogućila je prikupljanje informacija koje su služile kao osnova u istraživanju i odnose se na mišljenje menadžera i praksu preduzeća u Srbiji vezanu za pristupe upravljanju inovacijama. Druge dve omogućavaju da se analiziraju konkretna praksa, tipovi inovacija, njihov značaj, načini i merila koj se koriste u izabranim preduzećima.

Podaci su prikupljeni korišćenjem fokus grupa. Istraživanje je realizovano u preduzećima sa privatnim kapitalom koja posluju u različitim oblastima. Izabrano je deset proizvodnih preduzeća koja posluju najmanje 10 godina, koja su u periodu 2011-2014. godine ostvarila dobitak i koja su u posmatranom periodu realizovala inovacije (tabela 1). Istraživanjem je obuhvaćeno 50 menadžera različitih profila (top menadžeri, menadžeri proizvodnje, istraživanja i razvoja, finansija i marketinga).

TABELA BROJ 1: Karakteristike ispitivanih preduzeća

Red. Br.	Veličina	Šifra delatnosti	Promene prihoda u periodu 2011-2014. godine	Stopa prinosa (ROA) u periodu 2011-2014. godine	Ulaganja u I & R u periodu 2011-2014. godine % u odnosu na ukupn prihod	Konkurentska pozicija u periodu 2011-2014. godine
1.	Veliko	1032	Smanjenje	Rast	Isti %	Jaka
2.	Veliko	1072	Rast	Povećanje	Povećanje	Jaka
3.						
4.	Srednje	1089	Rast	Rast	Isti %e	Povoljna
5.	Veliko	1102	Smanjenje	Smanjenje	Povećanje	Povoljna
6.	Srednje	1107	Rast	Stagnacija	Isti %	Jaka
7.	Srednje	2012	Rast	Stagnacija	Isti %	Povoljna
8.	Srednje	2020	Rast	Stagnacija	Isti %	Povoljna
9.	Srednje	2059	Rast	Povećanje	Isti %	Povoljna
10.	Veliko	2211	Rast	Povećanje	Povećanje	Jaka
11.	Veliko	2752	Smanjenje	Smanjenje	Isti %	Povoljna

TABELA BROJ 2: Stavovi menadžera o značaju strategijskog pristupa upravljanja inovacijama

R. br. preduzeća	Tip inovacija	Struktura inovacija	Značaj inovacija	Vrednovanje doprinosa inovacija	Merila za vrednovanje inovacija	Usklađenost strategije inovacija sa poslovnom strategijom	Interfunkcionalna saradnja u procesu upravljanja portfolijom
1.	Inovacije proizvoda, procesa, u organizaciji i marketingu	Suštinske Srodne	Veoma značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Nedovoljna usklađenost*	Neophodna su unapređenja
2.	Inovacije proizvoda, procesa, u organizaciji i marketingu	Suštinske Srodne	Veoma značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Nedovoljna usklađenost	Neophodna su unapređenja
3.	Inovacije u organizaciji i marketingu	Suštinske	Značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Neusklađena	Neophodna su unapređenja
4.	Inovacije proizvoda, u organizaciji i marketingu	Suštinske	Značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Nedovoljna usklađenost	Neophodna su unapređenja
5.	Inovacije procesa, u organizaciji i marketingu	Suštinske	Značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Neusklađena	Neophodna su unapređenja
6.	Inovacije proizvoda, procesa, u organizaciji i marketingu	Suštinske	Značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Neusklađena	Neophodna su unapređenja
7.	Inovacije proizvoda i u marketingu	Suštinske	Značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Neusklađena	Neophodna su unapređenja
8.	Inovacije proizvoda, i u Organizaciji	Suštinske	Značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Neusklađena	Neophodna su unapređenja
9.	Inovacije proizvoda, procesa, u organizaciji i marketingu	Suštinske Srodne	Veoma značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Neusklađena	Neophodna su unapređenja
10.	Inovacije proizvoda, procesa, u organizaciji i marketingu	Suštinske	Veoma značajne	Neadekvatno vrednovanje inovacija	Finansijska Nefinansijska	Neusklađena	Neophodna su unapređenja

* Menadžeri su ocenjivali *usklađenost strategije inovacija sa poslovnom strategijom* kao: potpuno usklađenost, nedovoljnu usklađenost i neusklađenost.

Analiza rezultata istraživanja. Analiza mišljenja i stavova menadžera izabranih preduzeća pokazuje da postoji opšta saglasnost o značaju inovacija za rast i razvoj preduzeća. Svi učesnici fokus grupa inovaciju ubrajaju u strategijske prioritete (tabela broj 2) što je u skladu sa preovlađujućim stavovima u relevantnoj teoriji i praksi. Menadžeri shvataju značaj inovacija što

se može zaključiti iz njihovih stavova o potrebi kontinuiranog ulaganja u razvoj novih proizvoda, usluga i procesa. Međutim, iako se shvata značaj inovacija, identifikovane su razlike o značaju pojedinih funkcionalnih strategija i potrebi njihovog usklađivanja sa vizijom, ciljevima i poslovnom strategijom.

Polazeći od teorijskih osnova izloženih u prethodnom tekstu, namera je bila da se istraži koji tipovi inovacija (polazeći od kriterijuma koliko su nove za preduzeće i tržište) se realizuju u preduzećima koja su obuhvaćena istraživanjem. Cilj ovog dela istraživanja bio je da menadžeri identifikuju tip inovacija koje realizuju:

- *Inovacije na postojećim proizvodima za postojeća tržišta (suštinske)* – sa kontinuiranim unapređenjima, pre svega procesa, organizacije i marketinga, koje optimalno kombinuju postojeće proizvode i aktivnu zadovoljavanjem potreba postojećih potrošača,
- *Srodne* – koje pretpostavljaju ulazak u nove poslove, nove za preduzeće, kao i ulazak na nova tržišta;
- *Transformacione* – inovacije kojima se kreiraju novi proizvodi i aktiva i nova tržišta.

Istraživanja pokazuju da su zastupljena dva tipa inovacija: suštinske i srodne. Iako ostvaruju povoljne finansijske rezultate i, po mišljenju menadžera, zadovoljavajuću konkurentsku poziciju, u portfoliju njihovih inovacija nisu zastupljene transformacione inovacije odnosno proizvodi preokreta. Dominiraju suštinske inovacije odnosno izvedeni projekti inovacija. Srodne inovacije realizovala su samo tri preduzeća (tabela broj 2).

Iako inovaciju posmatraju kao prioritet, menadžeri su svesni da im nedostaju resursi, ali i sposobnosti, da razvijaju nove proizvode kojima se kreiraju i nove potrebe potrošača, odnosno razvijaju nova tržišta. Shvataju potrebu povezivanja sa različitim stejkholderima, kako bi povećali učešće srodnih inovacija u portfoliju kao osnove za povećanje stope prinosa na ulaganja.

Ključni problem čije rešavanje može uticati na uspeh u upravljanju portfolijom inovacija je odsustvo pouzdanog vrednovanja njihovog doprinosa poslovnom uspehu preduzeća. Zaključak je da je većina menadžera nezadovoljna načinima vrednovanja inovacija i merilima koja se koriste u njihovoj poslovnoj praksi. Preduzeća koriste nekoliko merila, pre svega finansijskih (stopa rasta prihoda, procenat prihoda od

novih proizvoda/usluga i procenat prihoda od novih kupaca) za vrednovanje inovacija, ali su svesni problema povezivanja ulaganja u inovacione aktivnosti i vrednovanja njihovog doprinosa poslovnim performansama preduzeća. Ohrabruje informacija da im je poznato da uspešne kompanije koriste strategijski sistem merenja sa više indikatora i mišljenje većina učesnika istraživanja da je neophodno da se započne sa razvijanjem odgovarajućih sistema vrednovanja ulaganja u inovacione aktivnosti. Holistički pristup vrednovanju inovacija, koji predstavlja osnovu za uspešno strategijsko upravljanje portfolijom je osnova za efikasno strategijsko odlučivanje i upravljanje.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ekonomiji zasnovanoj na znanju, inovacije su ključni faktor uspeha preduzeća. Teorija i praksa pokazuju da su uspešnije privrede i preduzeća čiji se rast zasniva na inovacijama. Takođe je opšte poznato da postoje različiti tipovi inovacija i da se koriste različiti kriterijumi za njihovo razvrstavanje. Za efikasno strategijsko upravljanje portfolijom inovacija značajno je razvrstavanje polazeći od toga da li je reč o inovacijama na postojećim proizvodima i uslugama koji se prodaju na postojećim tržištima, o novim proizvodima/uslugama koji se prodaju na postojećim tržištima, ili novim poslovima za koje je neophodno kreirati i nova tržišta.

Realizovano eksploratorno istraživanje u izabranim preduzećima u Srbiji pokazuje da su u njihovom portfoliju inovacija prevashodno zastupljene tzv. suštinske inovacije. Iako menadžeri inovacije ubrajaju u top prioritete, neadekvatno vrednovanje njihovog doprinosa otežava optimizaciju portfolija inovacija. U praksi menadžmenta portfolijom inovacija nedostaju pojedini elementi strategijskog pristupa (nedovoljna primena otvorenih modela inovacija, odgovarajuća interfunkcionalna i interorganizaciona koordinacija i dr.).

Ovo istraživanje je samo početni korak u ispitivanju stanja prakse u preduzećima u Republici Srbiji i može poslužiti kao osnova za detaljnija istraživanja.

Literatura

1. Anderson, D.K. & Mern, A. (2003). „Project management strategy – project management represented as a process based set of management domains and the coequences for project management strategy“. *International Journal of Project Management*, Vol. 21, pp. 387-393.
2. Artto, K.A., Dietrich P.H. (2004), *Strategic Business Management through Multiple Projects*, U: The Wiley Guide to Managing Projects, John Wiley and Sons, Inc.
3. Blichfeldt, B.S. & Eskerod, P. (2008). „Project portfolio management – There's more to it than what management enacts“. *International Journal of Project Management*, Vol. 26, pp. 257-365.
4. Bard, J.F., Balachandra, R., Kaufman, P.E. (1988). „An interactive approach to R&D project selection and termination“, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 35, pp. 139-46.
5. Christensen, C.M., Raynor, M.E., (2003), *The Innovators Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
6. Cooper, R.G., Edgett, S.J. (2014) *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective*, Product Development Institute, Inc. Dostupno na: http://www.stage-gate.net/downloads/wp/wp_09.pdf (pristupljeno 24.10.2015)
7. Doyle, P. & Stern, Ph. (2006), *Marketing Management and Strategy* (fourth edition), Prentice Hall.
8. Davenport, T., Leibold, L., Voelpel, S. (2006), *Strategic Management in the Innovation Economy – Strategic Approach and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publicis and Wiley.
9. Englund, R.L. & Graham, R. J. (1999). „From Experience: Linking Projects to Strategy“. *Journal of Production and Inovation Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 52-64.
10. Henderson, R. M. & Clark, K.. B. (1990), „Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing“, *Administrative Science Quarterly*, March, pp. 9-30.
11. Jackson S.E., Joshi, A. & Erhardt, N.L. (2003). „Recent research o team and orgainzational diversity: SWOT analysis and implications“. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25, pp. 801-830.
12. Jamieson A. and Morris . W. G. (2007). „Moving from Corporate Strategy to Project Strategy“, u: *The Wiley Guide to Project, Program and Portfolio Management* (authors: Peter Morris, Jeffrey K. Pinto), John Wiley and Sons, New Jersey.
13. Jong, M., Marston, N., Erik, Roth, E., Biljon P. (2013), *The Eight Essentials of Innovation Performance*, <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation.pdf>, (pristupljeno 25.10.2015)
14. Levine, R. (2005) *Finance and Growth: Theory and Evidence*. Handbook of Economic Growth 1, str. 865-934.
15. Milisavljević, M., (2006), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
16. Milisavljević, M. (2012), *Strategijski menadžment: analiza, izbor, promena*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet Beograd.
17. Mobornj, R., Kim, Č.V. (2007), *Strategija plavog okeana* (prevod), Krug press, Beograd.
18. Mohr, J.S., Slater, S. (2006), *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, second edition, Pearson Education, Inc. New Jersey.
19. Nagsi, B., Tuff, G. (2012), „Managing Your Innovation Portfolio“, *Harvard Business Review*, May.
20. OECD (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, <http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesfor-collectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>, (pristupljeno 24.10.2015).
21. PMI: (2006), *The Standard for Portfolio Managment*, Project Management Institute, Newton Square, PA.
22. Rajegopal S., McGuin, P., Walter, J. (2007). *Project portfolio management: leading the corporate vision*. Palgrave, London.
23. Senić, R. (2003), *Marketing Menadžment*, Prizma, Kragujevac.
24. Simenis, E., Hart, S. (2009), „Inovation from the Inside out“, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50 (4), str. 77-87.
25. Srivannboon, S., Milošević, D. A. (2006). „A Two-way Influence Between Business Strategy and Project Management“, *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 493-505.
26. Republički zavod za statistiku (2011). *Statistički godišnjak Republike Srbije*, Republički zavod za statistiku, Beograd.
27. Wheelwright, S.C. & Clark, K.B. (2011). *Revolutionizing Product Developmen: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*. The Free Press, New York.
28. Yin, R.K. (1989). „Case study research: Design and methods“. *Applied Social Research Series*, Vol. 5, Sage, London.

Abstract:

Strategic Innovation Portfolio Management

Ljiljana Stanković, Suzana Đukić

In knowledge-based economy, strategic innovation portfolio management becomes more and more important and critical factor of enterprise's success. Value creation for all the participants in value chain is more successful if it is based on efficient resource allocation and improvement of innovation performances. Numerous researches have shown that companies with best position on the market found their competitiveness on efficient development and exploitation of innovations. In decision making process, enterprise's management is constantly faced with challenge to allocate resources and capabilities as efficiently as pos-

sible, in both short and long term. In this paper authors present preliminary results of realized empirical research related to strategic innovation portfolio management in ten chosen enterprises in Serbia. The structure of the paper includes the following parts: theoretical background, explanation of research purpose and methodology, discussion of the results and concluding remarks, including limitations and directions for further research.

Keywords: strategic management, innovation portfolio, innovation evaluation, innovation performances

Rad je rezultat rada na Projektu 47005 koje finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

KONTAKT:

dr Ljiljana Stanković, redovni profesor
ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs

dr Suzana Đukić, vanredni profesor
suzana.djukić@eknfak.ni.ac.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
Trg Kralja Aleksandra Ujedinitelja 11
18000 Niš

Brendiranje nacije: Analiza brend identiteta Srbije

Branka Novčić, Velimir Štavljanin

Apstrakt: Za nepun vek, Srbija je promenila ime nekoliko puta i bila deo više državnih tvorevina. Kao posledica turbulente političke i društvene prošlosti, novoformirana Republika Srbija i njena nacija otpočele su proces pronalaženja svog identiteta. Slično kao i pred ostalim državama bivše Jugoslavije, pred Srbijom su se našli izazovi pozicioniranja nacije, unapređenja imidža i reputacije. Pored značajno narušenog imidža, Srbija se suočila i sa možda većim problemom interno – nejasnom, nekonzistentnom i pomalo zbunjujućom percepcijom identiteta Srbije od strane pripadnika nacije. Cilj ovog rada je sticanje uvida u trenutnu poziciju Srbije, koja svoju šansu za preporod kao i odvajanje od nasleđa prošlog vremena može da pronade u primeni koncepta brendiranja nacije. Predmet ovog rada odnosi se na razumevanje i analizu brend identiteta nacije kao polazne osnove za razvoj brenda Srbije. U svrhu utvrđivanja trenutne percepcije brend identiteta, sprovedeno je interno i eksterno onlajn istraživanje. Eksternim istraživanjem ispitivani su stavovi i mišljenja najznačajnijih eksternih stakeholdera Srbije, pripadnika poslovne klase u Italiji, Austriji i Sloveniji, dok je u istraživanju interne percepcije fokus bio na odgovorima pripadnika srpske nacije. Istraživanje je sprovedeno u periodu od tri i po godine, u četiri države i ukupno je prikupljeno 4.656 odgovora. Upotrebom deskriptivne statistike analizirana je percepcija elemenata brend identiteta: ličnost, karakter, simboli, ime, slogan i kultura brenda. Dobijeni rezultati uputili su na postojanje osobenosti u percepciji elemenata brend identiteta koje se mogu sagledati kroz tri aspekta: nepodudaranje percepcija, podudaranje percepcija i neposredovanje znanja. Najveći doprinos rada ogleda se u činjenici da je po prvi put stečen uvid u organizovano znanje o brendu u svesti internih i najvažnijih eksternih stakeholdera Srbije.

Ključne reči: brendiranje nacije, brend identitet, interni i eksterni stakeholderi, Srbija

1. UVOD

Od davnina brendiranje nacije koristilo se u različitim formama i oblicima, a veoma često se nazivalo i drugim imenom. Primera radi, Anholt (2000) navodi da je Aleksandar Makedonski još u IV veku p.n.e. uvideo važnost upravljanja imidžom i reputacijom nekog područja (države ili grada), sa jednostavnim ciljem ostvarivanja boljih trgovinskih i političkih odnosa. Situacija se nije značajno promenila ni u XXI veku, a vlade svih država sveta svesno ili nesvesno rade na sticanju dobre reputacije. Međutim, iako je brendiranje nacija u različitim oblicima prisutno kroz istoriju, koncept kakav je danas poznat smatra se relativno novim pojmom u oblasti brendiranja.

U današnjem svetu postoji oko 200 nezavisnih država i jednako toliko, ako ne i više nacija, te se svaka od ovih država suočava sa dilemom kako se izdvojiti i razlikovati od konkurenata. Poslednjih decenija vodeće svetske države odgovor na ovo pitanje pronašle su u konceptu brendiranja nacije. Koncept brendiranja nacije ponudio je vladama raznih država sredstvo zahvaljujući kom je moguće povećati priliv stranih investicija, uvećati broj turista, pospešiti izvoz, privući mlade, talentovane ljude i poboljšati imidž nacije u svetu. Iako često kritikovan kao trivijalan i previše jednostavan da bi se primenio na nacije i države, koncept brendiranja pokazao se i dokazao kao veoma efikasna strategija za pozicioniranje. Najveći broj autora (Gilmore, 2002; Fan, 2006; Kanaeva, 2007; Roth & Diamantopoulos, 2009) smatra da je brendiranje nacije zasnovano na unapređenju imidža, reputacije i pozicije države. Neki autori (Porter, 1990; Anholt 2007; Lee, 2009) objašnjavaju brendiranje nacije kao način da se izgradi kompetitivnost nacije, dok Dinnie (2008, str. 111-112) isti pojam povezuje sa nacionalnim identitetom. Vodeći autori u oblasti brendiranja područja slažu se (Olins, 2002; Anholt 2008, 2011; Govers, 2012; Freire 2012) da je jedan od glavnih ciljeva brendiranja nacije promovisanje i unapređenje imidža, za šta je potrebna dugoročna i konzistentna strategija. Dimenzija dugoročnosti je posebno važna, jer je za realizaciju koncepta brendiranja nacije i za prve vidljive efekte potrebno između 10-20 godina (Anholt, 2003, str. 11, 2008; Gilmore, 2002; Dinnie, 2008, str. 15). Brendiranje nacije suštinski je zasnovano na koncentrisanoj i sveobuhvatnoj strategiji, usmerenoj ka svim nivoima društva, pre svega stanovnicima države, sa ciljem usaglašavanja i komuniciranja jedinstvenog brend identiteta nacije. Fan (2006) dalje navodi da je osnovni cilj brendiranja nacije

kreiranje jasne, jednostavne i drugačije ideje, utemeljene na emocionalnim vrednostima, koje mogu da se prikažu vizuelno i verbalno, u komunikaciji sa raznim ciljnim javnostima i u različitim situacijama.

Jedno od najznačajnijih pitanja, ali i izazova sa kojim se susreću države koje žele da otpočnu sa primenom koncepta brendiranja nacije, jeste kako osmisliti i razviti platformu, okvir ili model budućeg brenda nacije. Odgovor na ovo pitanje moguće je pronaći u teoretskim osnovama brenda i brendiranja, kao i u praksi upravljanja najuspešnijim svetskim brendovima. Za proces razvoja brenda, pre svega proizvoda, inicijalno se vezivalo nekoliko termina, od kojih su najznačajniji: jedinstveni prodajni predlog (Reeves, 1961, str. 44-45), ličnost brenda (Aaker, 1996), pozicioniranje (Ries & Trout, 1981, str. 3) i imidž brenda (Keller, 1993). Marketinški stručnjaci nastavili su dalje da izučavaju koncept ličnosti brenda, koji je 90-ih godina XX veka doveden u korelaciju sa konceptom brend identiteta. Pojam brend identiteta u teoriju brend menadžmenta prvi je uveo Kapferer (1986) koji je brend objasnio nizom opipljivih i neopipljivih karakteristika. Aaker (1996, str. 68) brend identitet definiše kao skup jedinstvenih karakteristika brenda koje brend menadžeri teže da kreiraju i održe, dok de Chernatony (1999) brend identitet objašnjava kao jedinstvenu i centralnu ideju brenda. David Aaker (1996, str. 79) prvi je predstavio teoretski okvir brend identiteta koji ličnost brenda razmatra kao veoma važnu dimenziju u prikazanom modelu. Iako Aaker-ov model ličnost brenda prikazuje samo kao jednu od dimenzija brend identiteta (Azoulay & Kapferer, 2003), model brend identitet razmatra kroz više nivoa i dimenzija, čije razumevanje je neophodno u procesu upravljanja brendom. Stoga ne čudi sve veća pažnja koja je poslednje dve decenije posvećena konceptu brend identiteta, jer iako se pojavio kao jedan odposlednjih, danas se koristi kao osnov u procesu razvoja brenda i od suštinske je važnosti za uspeh koncepta brendiranja (Keller, 2013, str. 133).

U kontekstu brendiranja nacije, brend identitet nacije upućuje na pojam koji se odnosi na identitet određenog brenda nacije, ne naciju. Brend identitet nacije predstavlja skup elemenata – brend asocijacija koje stručnjaci za brendiranje teže da kreiraju ili održe (Dinnie, 2008, str. 111-112). U praksi se brend identitet najčešće vezuje za vizuelne simbole, kao što su logo, ime, slogan, boje ili „pakovanje“, koji identifikuju brend. Zapravo je sam pojam brend identiteta zaseban kapital, skup asocijacija koji nam pomaže da vizuelizujemo nešto što ne može da se kupi ili proda kao što je nacija. Ukoliko se brend posmatra kao simbol predvidljivih, prenosivih i vrednosnih asocijacija,

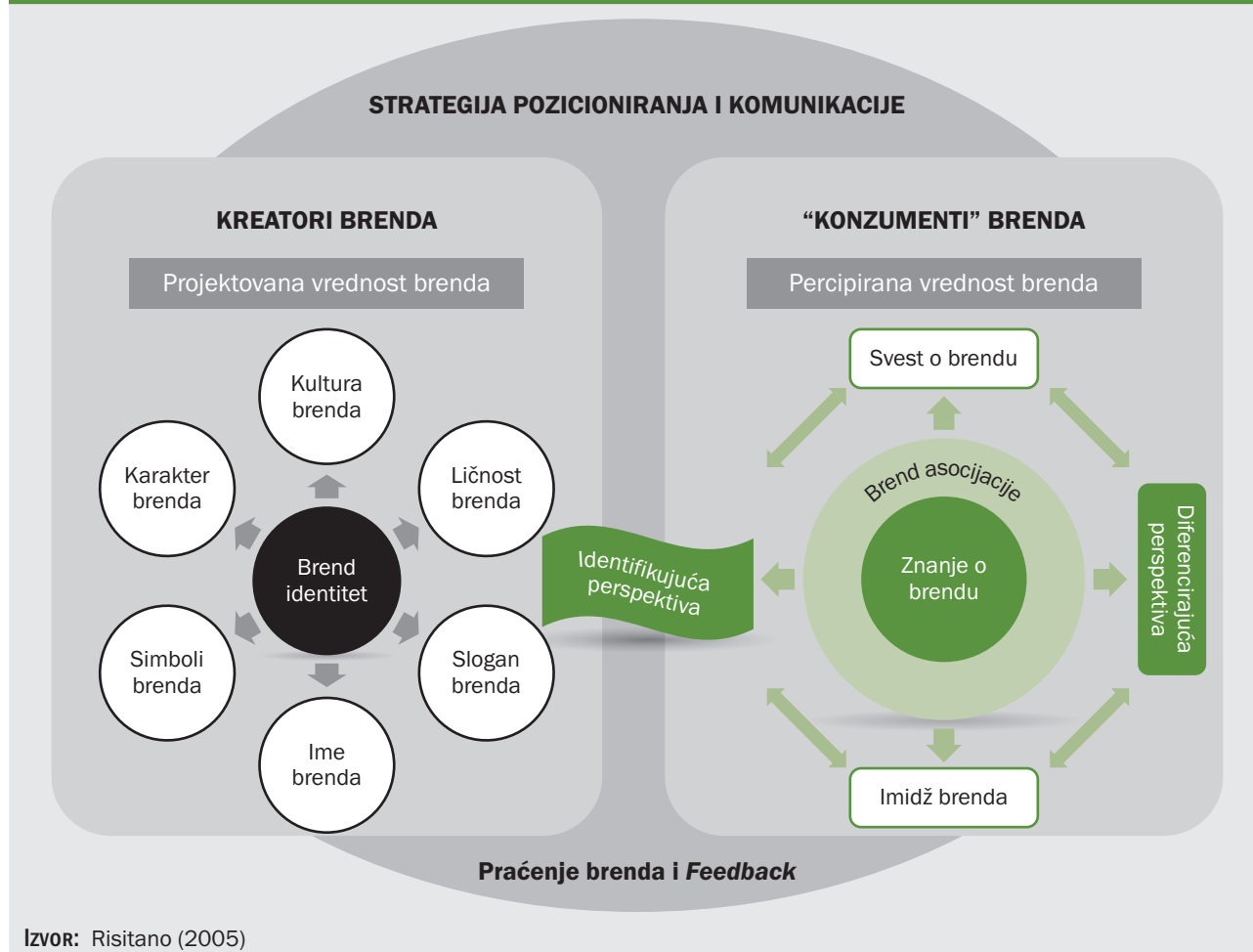
onda je brend identitet nacije moguće opisati kao skup najznačajnijih asocijacija sa kojima se identifikuje javnost (Konečnik & de Chernatony, 2013). Upravo iz tog razloga brend identitet nacije ima centralno mesto u procesu pozicioniranja nacije i države, a stručnjaci za brendiranje teže da identifikuju one brend asocijacije koje će pomoći nacijama da privuku turiste, investitore, strane kompanije, poboljšaju izvoz i koje će iznad svega doprineti unapređenju imidža i reputacije nacije. Stoga je od suštinske važnosti za uspešno brendiranje nacije, utvrđivanje trenutne percepcije elemenata brend identiteta koji su ujedno i osnova modela brendiranja nacije.

2. KONCEPTUALIZACIJA MODELA BRENDIRANJA NACIJE

Cai (2002) navodi da elementi brend identiteta kao što su ime, logo, simbol, znak, dizajn, slogan, pakovanje ili kombinacija navedenog, ne mogu u potpunosti da se primene na koncept brendiranja države i nacije. U procesu brendiranja nacije posebno važnu ulogu ima ime države i nacije, koje je nasleđeno i u velikom broju slučajeva vezano za stvarno ime područja koje je ujedno i geografska odrednica. Pored imena brenda, druga glavna komponenta brenda nacije su ljudi, pa je važno prilikom razmatranja brenda nacije uzeti u obzir i neopipljive elemente brend identiteta nacije, kao što su karakter i ličnost brenda. Upravo iz tog razloga, veoma često se najupečatljivije karakterne osobine pripadnika jedne nacije prepoznaju kao karakter brenda i odrednica ličnosti brenda nacije. Primera radi, Srbi se prepoznaju kao gostoljubiv narod, čija vrata su uvek otvorena za prijatelje (Hall, 2002). Međutim, najveći deo asocijacija i karakteristika brenda nacije i države unapred je definisan istorijskim, političkim i društvenim kretnjama. Pregledom literature iz oblasti brendiranja konvencionalnih dobara (Aaker, 1996; de Chernatony, 1999; Kapferer, 2012), kao i brendiranja nacije (Dinnie, 2008), zaključeno je da analizirani i prikazani modeli za razvoj brend identiteta mogu da služe kao smerinice u procesu kreiranja kompleksnog modela brend identiteta nacije. Shodno tome, potrebno je odabrati adekvatan model brendiranja nacije koji na pravi način razmatra i definiše elemente brend identiteta.

Za potrebe konceptualizacije ovog rada korišćen je model brendiranja destinacije (Risitano, 2005), koji je poslužio kao polazište za istraživanje percepcije elemenata brend identiteta nacije Srbije. Model brendiranja destinacije (slika 1) nastao je kao rezultat

SLIKA 1. Model brendiranja destinacije



rada autora na kreiranju brend platforme regionalnog parka Kampi Flegrei¹, koji se nalazi u Italiji, u oblasti zapadno od Napulja.

Model brendiranja destinacije, brend analizira sa dva aspekta: 1) sa strane kreatora brenda (onoga ko pokreće komunikaciju) i 2) sa strane „konzumenta“ brenda (korisnika brenda, onoga ko prima poruku). Kreatori brenda zaduženi su za definisanje, razvoj i odabir elemenata brend identiteta, ali i za utvrđivanje trenutne percepcije brenda, analizirajući znanja o brendu, brend asocijacije, imidž brenda i svest o brendu koje poseduju različiti stakeholderi kao korisnici brenda. Kao što se može videti sa grafika, sam iden-

titet područja predstavlja srž brenda, koji je ujedno i osnova za razvoj strategije pozicioniranja i komunikacije brenda. Prema predloženom modelu, brend identitet obuhvata šest elemenata: ime brenda, simbole brenda, slogan brenda, ličnost brenda, kulturu brenda i karakter brenda. Projektovanjem elemenata brend identiteta koji su u skladu sa trenutnom percepcijom i željenom pozicijom brenda, kreatori stvaraju vrednost brenda.

Sa druge strane modela, vrednost brenda iz perspektive korisnika nastaje kroz znanje koje korisnici imaju o brendu. Znanje o brendu koje korisnici poseduju može da se objasni kao percepcija brenda koja se najčešće manifestuje kroz niz brend asocijacija i predstavlja srž imidža brenda (Keller, 2013, str. 72-73). Veza znanja o brendu i brend asocijacija zasnovana je na teoriji aktivizacije (Anderson, 1983). Andersonova teorija aktivizacije objašnjava znanje o brendu kroz aktivaciju niza informacija ili delova informacija o brendu, koje mogu da budu verbalne, neverbalne ili

¹ Kampi Flegrei nalazi se na jugu Italije i poznat je kao vulkanska oblast, bogata arheološkim nalazištima, ali ujedno i kao nedovoljno istražena i neadekvatno komunicirana turistička destinacija. Autor Risitano bio je deo tima koji je radio na izradi modela za brendiranje ove destinacije. Kao rezultat rada tima za brendiranje nastao je model brendiranja destinacije koji je korišćen u ovom radu.

apstraktne, a da korisnike podesćaju na brend. Skup upravo ovakvih asocijacija koje korisnici brenda poseduju, omogućava da se brend pozicionira u svesti stejkholdera. Risitano (2005) napominje da se proces pozicioniranja odvija kroz maksimizaciju identifikujućih perspektiva brenda i diferencirajućih perspektiva.

U kontekstu svega prethodno navedenog, može se zaključiti da koncept brendiranja nacije može da bude posebno vredan i značajan za države i nacije koje su pretrpele turbulentne i dramatične promene političkog, ekonomskog i društvenog sistema. Percepcija imidža nacije pomenutih država veoma često nije u skladu i u velikom broju slučajeva zaostaje za realnom slikom. Tako, na primer, brendiranje nacije može da se pokaže kao krajnje vredna strategija i metoda za vlade država u tranziciji, a posebno za istočno evropske, post-komunističke države. Brendiranje nacije može da posluži zemljama u tranziciji kao sredstvo da se udalje od tereta prošlog vremena. Shodno tome, jedan od osnovnih zadatak brendiranja nacije jeste da smanji jazi između percipiranog imidža i stvarnosti.

3. PRIMER SRBIJE

Kroz istoriju, Srbija je bila deo nekoliko većih držanih tvorevina: Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca; Kraljevine Jugoslavije; Federativne Narodne Republike Jugoslavije; Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije; Savezne Republike Jugoslavije i Državne zajednice Srbije i Crne Gore (Popesku, et. al, 2010). Kao posledica turbulentne političke i društvene prošlosti, Srbija je za nepun vek svoje ime promenila nekoliko puta, da bi 5. juna 2006. godine Narodna skupština Srbije proglasila nezavisnost Republike Srbije. Novoformirana država Srbija je na ovaj način vratila ime koje je poslednji put korišćeno u vreme Kraljevine Srbije i ujedno je otpočeo proces pronalaženja identiteta nacije koji je u doba Jugoslavije bio podređen identitetu veće zajednice. Slično kao i ostale države nekadašnje Jugoslavije, Srbija se nakon proglašenja nezavisnosti susrela sa izazovima pozicioniranja nacije, unapređenja imidža i reputacije. Međutim, put do nove, samostalne Srbije obeležile su dinamične istorijske, političke i ekonomske promene, građanski rat, međunarodne sankcije i NATO bombardovanje, koje su značajno doprinele kreiranju negativne slike i imidža Srbije kao „lošeg momka“ (Torres, 2008; Nation branding, 2009; Kaneva, 2011, str. 213). Iako može da se učini da su sa prestankom postojanja Jugoslavije nestale gotovo sve negativne asocijacije koje su se vezivale za nacije uključene u sukobe, neke asocijacije

nastavile su da prate mlade države, pa i Srbiju. Pored značajno narušenog imidža, Srbija se susrela i sa problemom slabe prepoznatljivosti brenda nacije na međunarodnoj sceni, ali i sa možda još većim problemom interno – nejasnom, nekonzistentnom i pomalo zbunjujućom precepcijom identiteta Srbije od strane stanovnika Srbije.

3.1. Brendiranje Srbije

Pronalaženje identiteta novoformiranih nacija dobilo je na značaju i važnosti sa završetkom sukoba u bivšoj Jugoslaviji, i postalo jedan od glavnih imperativa mladih država. Potraga i prepoznavanje pomalo zaboravljenog identiteta nacije značilo je za nove države odvajanje od nasleđa prošlog vremena, Jugoslavije, vraćanje korenima, istoriji i tradiciji. Upravo u ovom periodu brendiranje nacije počelo je da se prepoznaje kao način za unapređenje narušenog imidža i zaboravljenog identiteta Srbije. Hall (2002) navodi da je u Srbiji 1990-ih godina etnički identitet korišćen kao alat u traganju za identitetom nacije i neretko u političke svrhe. Ovaj autor dalje navodi da je istorijsko nasleđe zapravo bilo glavni izvor i gradivni element zaboravljenog identiteta srpske nacije. Prve inicijative na ovu temu pojavile su se sa uviđanjem važnosti strateškog pristupa brendiranju nacije. Slično kao i kod većine država bivše Jugoslavije, najjednostavniji način da se otpočne sa kompleksnim postupkom brendiranja nacije, nadležna vladina tela zadužena za ovu temu videla su u pokretanju inicijativa u oblasti turizma i predstavljanju Srbije kao privlačne turističke destinacije.

Promena političkog režima na početku novog milenijuma, donela je i promenu pravca u kom se razmišljalo o brendiranju nacije. Tokom ranih 2000-ih državna administracija Srbije uložila je značajne napore da unapredi imidž Srbije, poboljša poziciju države i nacije među zapadnoevropskim državama i da privuče strane investicije (Hall, 2002). Rezultat pomenutih napora materijalizovan je kroz prvu sistemski osmišljenu i strateški kreiranu inicijativu na državnom nivou sa ciljem da se unapredi imidž Srbije u svetu i izgradi brend nacije. Vladina inicijativa je krajem 2006. godine rezultovala formiranjem državnog tela pod imenom Savet za promociju Srbije, poznatijeg kao Savet za brendiranje Srbije. Primarni cilj formiranja Saveta za brendiranje Srbije bilo je kreiranje Nacionalne strategije za promociju Srbije koju bi kasnije usvojila Vlada Srbije. Međutim, rad Saveta za brendiranje Srbije bio je praćen brojnim kontroverzama (Kanaeva, 2011, str. 226-227), potom neadekvantom

komunikacijom osnovnih informacija vezanih za cilj formiranja i postojanja ovog tela, ali i za krajnje efekte rada Saveta. Brojna medijska i politička previranja vezana za rad Saveta za brendiranje, dovela su do stvaranja animoziteta najšire javnosti prema Savetu i celom konceptu brendiranja nacije. Savet je u kratkom vremenskom periodu rasformiran.

Prethodno predstavljena situacija dovela je do pomeranja fokusa državne administracije sa važnosti razvoja i primene koncepta brendiranja nacije i pokretanja strateškog okvira za promociju Srbije, na pitanja od većeg državnog značaja. Danas su inicijative za brendiranje Srbije prevashodno fokusirane na predstavljanje Srbije kao turističke destinacije, a nosilac gotovo svih inicijativa je Turistička organizacija Srbije. Međutim, kao što se Vlade sve većeg broja država okreću marketing, odnosno tehnikama brendiranja kako bi istakle diferentne prednosti svojih nacija, tako je i Srbiji potrebno usvajanje brendiranja nacije kao strateškog cilja na državnom nivou. Iz svega prethodno navedenog, jasno je da su neki od glavnih problema primene modela brendiranja nacije u Srbiji: nerazumevanje koncepta, nedovoljna posvećenost, kompleksnost, veliki broj stejkholdera i nepostojanje jasnog modela. Stoga je cilj ovog rada da pruži smernice za konceptualizaciju modela brendiranja nacije na primeru Srbije.

Stoga, kako bi se otpočelo sa procesom stvaranja brenda nacije, neophodno je da se prvo utvrdi trenutno stanje imidža nacije kako bi se procenila polazna pozicija. Kao jedan od glavnih problema u proceni trenutne pozicije nacije ističu se kratkoročni efekti kreiranja i upravljanja brendom destinacije, koji za fokus ima samo ulazne informacije dobijene od jedne grupe stejkholdera (Tasci et. al, 2006; Gartner & Konečnik, 2011). U cilju sticanja celovite slike trenutnog stanja imidža brenda i utvrđivanja diferentnih tačaka brend identiteta Srbije, potrebno je istražiti percepciju internih i eksternih stejkholdera. Imajući u vidu prethodno rečeno, za potrebe rada istraživana je percepcija internih stejkholdera (pripadnika srpske nacije) i najznačajnijih eksternih stejkholdera Srbije, sa ciljem utvrđivanja trenutne percepcije elemenata brend identiteta.

Polazna osnova istraživanja koje je sprovedeno za potrebe ovog rada, jeste shvatanje da interna i eksterna percepcija ključnih elemenata brend identiteta imaju direktan uticaj na pozicioniranje države Srbije. Pregledom dostupne literature iz oblasti brendiranja nacije, zaključeno je da postoji veoma mali broj naučnih članaka i istraživanja koji su za fokus imali brendiranje Srbije, što temu čini nedovoljno istraženom i posebno zanimljivom za dalja istraživanja. Takođe,

zaključeno je da ne postoji, na višem institucionalnom nivou, sistematičan pristup brendiranju Srbije, sa ciljem unapređenja pozicije na globalnom tržištu. Daljom analizom literature i istraživanja sprovedenih u praksi, zaključeno je da do sada nije istraživano (kvantitativno ili kvalitativno) ni prikazano stanje percepcije brenda Srbije, niti je predstavljen odnos stanja imidža nacije iz perspektive više različitih grupa stejkholdera. Pored toga zaključeno je i da ne postoje radovi u kojima su identifikovane sličnosti i razlike u percepciji elemenata brend identiteta Srbije, niti radovi koji predlažu model za brendiranje nacije Srbije. Na osnovu predstavljenog pregleda literature postavljeno je istraživačko pitanje:

Da li postoje razlike u internoj i eksternoj percepciji elemenata brend identiteta nacije koje utiču na pozicioniranje države?

3.2. Metodologija istraživanja

Za svrhu istraživanja koje je sprovedeno za potrebe rada upotrebljena je kvantitativna metoda istraživanja. Prednosti kvantitativne metode istraživanja mogu se pronaći u eksplicitnim vrednostima rezultata istraživanja, kao i činjenici da se rezultati mogu lako pojasniti preko dobro ustanovljenih matematičkih pravila (Denzin & Lincoln, 2000, str. 8-9). Kvantitativno ispitivanje sa statističkim metodama koje su primenjene na zadovoljavajućem uzorku (većem od 150 ispitanika), obezbedilo je dobijanje rezultata sa zadovoljavajućim nivoom značajnosti (Nath, 2007, str. 37). Primenom kvantitativnog istraživanja utvrđena je interna i eksterna percepcija brend identiteta, koja može da posluži kao osnov za kreiranje modela brenda nacije. Istraživanjem predstavljenim u radu ispitivana je percepcija elemenata brend identiteta Srbije iz perspektive internih i eksternih stejkholdera, a onno je realizovano u dve faze. Prva faza ispitivanja odnosila se na sprovođenje istraživanja eksterne percepcije brenda Srbije u Sloveniji, Italiji i Austriji, dok je u drugoj fazi istraživana interna percepcija Srbije kao brenda viđena očima pripadnika srpske nacije.

3.2.1. Struktura i forma upitnika

Alat koji je korišćen u sprovođenju istraživanja bio je upitnik u elektronskoj i štampanoj formi. Osnova za kreiranje upitnika pronađena je u radu Risitana (2005), gde je predložen teoretski okvir za analizu elemenata brend identiteta destinacije koji je prilagođen konceptu brendiranja nacije i države. Pitanja sadržana u upitniku, podeljena su u 7 grupa (klastera): 1) opšta pitanja, 2) kultura brenda, 3) ličnost brenda,

4) karakter brenda, 5) simboli brenda, 6) ime brenda i 7) slogan brenda. Upitnik namenjen internom i eksternom istraživanju sadržao je kombinaciju otvorenih i zatvorenih pitanja. Finalni upitnik za interno istraživanje sastojao se od 7 otvorenih, 11 zatvorenih pitanja i određenog broja stavovnih izjava, dok je upitnik namenjen eksternom istraživanju sadržao i dodatno zatvoreno pitanje. Ukupan broj stavovnih izjava uključenih u istraživanje eksterne percepcije brojao je 37, dok je u istraživanje interne percepcije uvršteno 38 stavovnih izjava. Stavovne izjave upotrebljene u istraživanju, prikupljane su tokom dužeg vremenskog perioda, putem nacionalnih i internacionalnih medija – novina i televizije, kao i kroz fokus grupe (Novčić, et. al, 2012). Grupe zatvorenih pitanja koje ispituju stavovne izjave ispitanika, koncipirane su pomoću multidimenzionalne skale i vezane su za kulturu brenda, karakter brenda i ime brenda. Odgovori na multidimenzionalnoj skali ponuđeni su u formi Likertove skale sa pet nivoa, od 1 do 5, gde 1 označava odgovor „u potpunosti se ne slažem“, a 5 odgovor „u potpunosti se slažem“ (Likert, 1932). Pored odgovora na petostepenoj skali, ispitanicima je ponuđen i odgovor „ne znam“ (Weisberg, 2009, str. 131). Sa druge strane, grupe zatvorenih pitanja koje ispituju ličnost brenda (pol, životno doba i pismo brenda) i simbole brenda (simboli države: boje državne zastave, državni grb i moto) imale su unapred definisane odgovore, uz napomenu da je bio ponuđen i odgovor „ne znam“.

Forma i redosled pitanja elektronskog i štampanog upitnika bili su gotovo isti u svim zemljama gde je istraživanje sprovedeno, uz manja odstupanja u zavisnosti od toga da li je upitnik namenjen za interno ili eksterno istraživanje. Za ispitivanje percepcije eksternih *stejkholdera* (Italija, Austrija i Slovenija), kreiran je jedinstven upitnik koji je imao isti sadržaj i strukturu pitanja. Razlika u upitniku namenjenom istraživanju eksterne percepcije, ogledala se u dodatnim pitanjima kojima je bliže ispitivana učestalost korišćenja brenda iskazana kroz: učestalost posete Srbiji i razloge posete. Sa druge strane u upitniku namenjenom istraživanju interne percepcije, učestalost korišćenja brenda ispitivana je kroz pitanje o boravištu u Srbiji. Upitnik kreiran za onlajn istraživanje interne i eksterne percepcije brend identiteta Srbije, bio je anonimn. U istraživanju sprovedenom u Sloveniji, Austriji i Italiji korišćeni su upitnici prevedeni na službene jezike tih zemalja.

3.2.2. Opis uzorak i tehnike uzorkovanja

U cilju izučavanja razlika u internoj i eksternoj percepciji elemenata brenda Srbije, istraživanjem sprovedenim u okviru rada, obuhvaćene su dve grupe ispitanika – *stejkholdera*. Populaciju u okviru prve grupe ispitanika čine **interni *stejkholderi*** (pripadnici nacije), prevashodno stanovnici Srbije. Prema zvaničnim podacima iz januara 2014. godine, procenjena veličina populacije Srbije iznosila je 7.146.759 ljudi (Republički zavod za statistiku, 2014). Analiza prikupljenih podataka ukazala je na to da su u istraživanju učestvovali i pripadnici nacije sa stalnim boravištem u drugoj državi - dijaspora. U istraživanje interne percepcije uključeni su svi **pripadnici srpske nacije stariji od 18 godina** (stanovnici Srbije i dijaspora) bez obzira na boravište.

Druga grupa ispitanika obuhvata najvažnije **eksterne *stejkholdere*** države Srbije, koji imaju značajan uticaj na kreiranje i dalje prezentovanje imidža Srbije u Evropi i svetu. Eksternu grupu *stejkholdera* uključenu u istraživanje čini **populacija poslovne klase u: Italiji, Austriji i Sloveniji**. Osnovni kriterijumi za izbor tri pomenute države bili su: broj direktnih stranih investicija u Srbiju, ekonomske veze (vrednost izvoza i uvoza), poslovna saradnja (broj inostranih kompanija koje posluju u Srbiji), učestalost posete, istorijske, kulturološke i društvene veze (Konečnik, 2010). U Srbiji posluje oko 500 italijanskih kompanija (**Časopis Korak**), a u prvoj polovini 2014. godine Italija je predstavljala prvog trgovinskog partnera Srbije i bila je prva po izvozu (1.432 miliona dolara) i druga po uvozu (1.233 miliona dolara) (PKS Milano info). S druge strane, Austrija je najveći pojedinačni strani investitor i druga po broju kompanija (oko 400) koje direktno ili preko predstavništva posluju u Srbiji (SIEPA; PKS). Italija, Austrija i Slovenija su tri vodeća partnera Srbije po broju projekata i po vrednosti investicija (SIEPA; Komora Italijansko-Srpskih privrednika).

U ispitivanju interne i eksterne percepcije Srbije primenjeno je nekoliko tehnika uzorkovanja. U sprovođenju onlajn istraživanja korišćena je kombinacije prigodnog i uzorka „snežne grudve“. Radi realizacije onlajn istraživanja primenjena je i tehnika onlajn uzorkovanja po pozivu i onlajn slučajnog uzorkovanja, gde je dobijeni onlajn uzorak bio predmet slučajne provere.

3.2.3. Korišćene tehnike ispitivanja

Za potrebe realizacije onlajn ispitivanja kreiran je e-upitnik. U cilju realizacije istraživanja interne i eksterne percepcije brend identiteta, ispitanici su o istraži-

vanju obavešteni putem društvenih mreža i mailing listi. U sprovođenju istraživanja u Italiji, Austriji i Sloveniji od izuzetnog značaja bili su kontakti i mailing liste dobijeni od konzulata i ekonomskih atašea Ambasada Republike Srbije u pomenutim državama. Kao rezultat, istraživanje je podržano od strane Ambasade Republike Srbije u Italiji i Austriji, što je istraživanju dalo na značaju i doprinelo većem odzivu ispitanika.

Istraživanje interne i eksterne percepcije brend identiteta Srbije realizovano je u četiri države u periodu od tri i po godine, od oktobra 2011. godine do aprila 2015. godine i ukupno je prikupljeno 4.656 odgovora, od čega je 4.350 validnih (93.4%) i to na sledeći način: eksterno istraživanje – 2.946 ispitanika, 2.700 validnih odgovora (91.6%) i interno istraživanje – 1.710 ispitanika, 1.650 validnih odgovora (96.5%). Imajući u vidu da su prvim delom istraživanja obuhvaćeni ispitanici u tri inostrane države (eksterne grupe stejkholdera), istraživanje je realizovano u sledeće tri etape:

- **I etapa – SLOVENIJA**
 - Trajanje: 25 dana
 - Period: oktobar 2011. godine
 - Uzorak: 2226 ispitanika, 2063 validnih odgovora (92.7%)
- **II etapa – ITALIJA**
 - Trajanje: 8 meseci
 - Period: od novembra 2013. godine do jula 2014. godine
 - Uzorak: 371 ispitanika, 322 validnih odgovora (86.8%)
- **III etapa – AUSTRIJA**
 - Trajanje: 6 meseci
 - Period: od maja do jula 2014. godine i od oktobra 2014. do februara 2015. godine
 - Uzorak: 349 ispitanika, 314 validnih odgovora (90%)

Drugi deo ispitivanja odnosio se na istraživanje interne percepcije brend identiteta Srbije i sprovedeno je u martu i aprilu 2015. godine. Istraživanje među internim stejkholderima realizovano je putem Interneta, korišćenjem onlajn upitnika, a poziv za učešće u istraživanju oglašavan je putem društvenih medija *Facebook*, *Twitter* i *LinkedIn*. U informisanju ispitanika o anketi korišćene su i mailing liste kompanija i specijalizovanih udruženja, a poziv za uključivanje u istraživanje objavljen je i na uticajnim blogovima i forumima. Istraživanje je izazvalo veliko interesovanje i pozitivne komentare interne javnosti što se istražuje tema brendiranja Srbije. U istraživanju interne

percepcije, u periodu od 25 dana prikupljeno je 1.710 odgovora, od čega bilo 1.650 validnih (96.5%).

3.3. Statistička obrada podataka

U cilju provere i testiranja istraživačkog pitanja, nakon isteka perioda za ispitivanje i pošto je prikupljen zadovoljavajući broj popunjenih upitnika, pristupljeno je statističkoj obradi podataka. Podaci prikupljeni kroz interno i eksterno istraživanje kodirani su, uneti i analizirani pomoću programa za statističku obradu podataka SPSS 21.0. Vodeći se primerom dobre prakse Pallant-a (2005, str. 43) i Malhotra-e (2007, str. 135), pre analize podataka izvršena je provera mogućih grešaka, kao i brisanje nepotpunih podataka i duplih odgovora. Nakon što je izvršena provera prikupljenih odgovora, prešlo se na obradu podataka primenom deskriptivne statistike (medijana, modus, st. devijacija, analiza frekvencija itd.) koja je korišćena kako bi se dobile prosečne vrednosti ispitivanog problema. Alat služi kako bi se istražio demografski profil ispitanika i njihove opšte impresije o različitim temama koje su pokrivene istraživanjem (ime brenda, slogan brenda, nacionalni simboli, ličnost brenda). Sa druge strane, analiza frekvencija korišćena je i kako bi se istražili i sortirali odgovori na otvorena pitanja (karakter brenda, boje brenda, prva asocijacija, ponos brenda, slika brenda i diferentne prednosti).

3.4. Analiza elemenata brend identiteta Srbije

U cilju odgovora na istraživačko pitanje: *Da li postoje razlike u internoj i eksternoj percepciji elemenata brend identiteta nacije koje utiču na pozicioniranje države?*, u nastavku rada prikazani su rezultati kvantitativne analize pojedinačnih elemenata brend identiteta. Analiza percepcije brend identiteta nacije obuhvata sledeće elemente:

- Ličnost brenda (pol i uzrast brenda nacije)
- Karakter brenda (karakterne osobine brenda nacije)
- Simbole brenda (nacionalni simboli: zastava i grb; pismo i boje brenda)
- Slogan brenda (moto ili slogan nacije, poruka brenda)
- Ime brenda (ime nacije i države)
- Kultura brenda (činioci kulture: tradicija, istorija, kulturna baština i bogatstvo)

Ličnost i karakter brenda

Detaljan prikaz percepcije elemenata brend identiteta u odnosu na različite grupe stejkholdera moguće je videti u tabeli 1. Analizom dobijenih podataka utvrđeno je da eksterne grupe stejkholdera - Italijani, Austrijanci i Slovenci, dele donekle sličnu percepciju elemenata brend identiteta. Sa tim u vezi, iz tabele se vidi da su eksterne javnosti saglasne u stavu da kada bi Srbija bila čovek, bila bi muškarac, mlađa osoba, a najdominantnija karakterni osobina bio bi ponos. Sa druge strane, pripadnici srpske nacije, Srbiju percipiraju kao starijeg, tvrdoglavog muškarca. Stanovnici Srbije dalje ističu da bi Srbiju krasile osobine poput ponosa, hrabrosti, naivnosti i istrajnosti, dok je gostoprимljivost navedena kao karakterni osobina manje važnosti.

Simboli brenda

U cilju ispitivanja percepcije simbola brenda, od eksterne javnosti traženo je da iskažu svoje mišljenje o nacionalnim simbolima Srbije: zastavi, grbu, pismu i boji Srbije. Rezultati dobijeni deskriptivnom statistikom, upućuju na zadovoljavajući nivo poznavanja boja srpske zastave (više od 40% eksternih ispitanika tačno je odgovorilo) i dominantne figure na grbu (više od 50% eksternih ispitanika odgovorilo je „orao“). Eksterni stejkholderi saglasni su da bi Srbija trebalo da piše ćirilicom (više od 40% ispitanika) ili sa oba pisma (više od 30% ispitanika). Upitani koje bi boje bila Srbija, eksterni stejkholderi jednoglasno su izdvojili crvenu boju, a potom plavu i zelenu. Više od 30% ispitanika u Italiji odgovorilo je sa „ne znam“ na pitanja o simbolima brenda.

Ispitivanje percepcije interne javnosti o poznavanju simbola Srbije, otkrilo je donekle očekivane rezultate. Preko 80% ispitanika poznaje redosled boja na nacionalnoj zastavi kao i figure predstavljene na grbu. Za razliku od eksternih stejkholdera, polovina ispitanika interno deli mišljenje da bi Srbija kao osoba trebalo da piše sa oba pisma, dok druga polovina ističe da bi Srbija trebalo da piše ćirilicom (45.5%). Na pitanje o boji Srbije, pripadnici nacije dali su sledeće zanimljive odgovore: „crvena“ (27.4%), „zelena“ (23.4%) i „plava“ (21.7%).

Slogan brenda

Analizom dobijenih odgovora na pitanje o poznavanju mota ili slogana Srbije, utvrđeno je da ni interni ni eksterni stejkholderi ne poseduju značajno znanje o ovom elementu brenda, što je potvrđeno većinskim odgovorom „ne znam“ (više od 70% ispitanika ekster-

no i više od 50% ispitanika interno). Zanimljivo je da određeni procenat ispitanika eksterno deli mišljenje da Srbija ima moto/slogan, dok više od 25% ispitanika interno navodi da Srbije nema moto/slogan.

Ime brenda

Narednom kategorijom pitanja istraživano je mišljenje ispitanika o imenu brenda Srbije. Percepcija ispitanika analizirana je na osnovu iskazanih stavova o asocijacijama koje imaju pri pomenu imena Srbija (*Pri pomenu imena Srbija imam lepe asocijacije*), zatim o dopadljivosti (*Srbija ima lepo ime*) i o jedinstvenosti imena (*Srbija je jedinstveno ime*).

Dobijeni rezultati upućuju na to da ispitanici u Italiji i Austriji nemaju lepe asocijacije pri pomenu imena Srbija, dok Slovenci iskazuju indiferentnost. Italijani i Slovenci dele mišljenje da Srbija ima lepo ime, dok Austrijanci nemaju izražen stav po ovom pitanju. Sve grupe eksternih stejkholdera saglasne su u stavu da ne postoji zemlja sa kojom bi pomešali ime Srbije. Rezultati istraživanja internih stavova o imenu brenda, pokazuju da postoje značajne razlike u odnosu na eksternu percepciju. Najznačajnija razlika vidljiva je kada se uporede rezultati dobijeni u Italiji i Austriji sa rezultatima u Srbiji. Takođe značajno je naglasiti da je interni stav delimično podudaran sa stavom Slovenaca o imenu Srbije.

Pripadnici srpske nacije navode da su indiferentni pri pominjanju imena Srbije. Interni stejkholderi dalje navode da Srbija ima lepo ime, ali i da stranac lako može da pomeša ime Srbije sa imenom neke druge države (59% ispitanika).

Kultura brenda

Kultura brenda istraživana je kao poslednji element brend identiteta. Nizom pitanja, koja su se odnosila na jedinstvenost srpske kulture, istoriju i tradiciju, slavlja i religiju, nacionalnu kuhinju, bogatstvo arheološkim nalazištima, spomenicima i manastirima, istraživani su stavovi ispitanika o kulturi brenda Srbije. Rezultati dobijeni analizom eksterne percepcije, upućuju na to da je Srbija zemlja jedinstvene kulture i slavne istorije, gde se tradicija neguje i poštuje. Dalje je istaknuto da slavlja u Srbiji zauzimaju važno mesto u životu ljudi, kao i da je Srbija bogata manastirima i spomenicima. Analizom činioca kulture brenda, uočeno je da različite grupe eksternih stejkholdera poseduju različite nivoe znanja o kulturi Srbije. Sa tim u vezi, više od 20% ispitanika u Italiji odgovorilo je sa „ne znam“ na pitanja o kulturi brenda. Ispitanici u Italiji izdvojili su se od ispitanika u Sloveniji i Austriji i po odgovorima

TABELA 1. Percepcija pojedinačnih elemenata brend identiteta u odnosu na različite grupe stejkholdera

ELEMENTI BREND IDENTITETA						
	LIČNOST BREND <i>(Brend kao osoba)</i>	KARAKTER BREND <i>(Osobine brenda)</i>	SIMBOLI BREND <i>(Nacionalni simboli)</i>	SLOGAN BREND <i>(Moto/slogan nacije)</i>	IME BREND <i>(Ime nacije)</i>	KULTURA BREND
ITALIJA	Muškarac (65.5%) Mlada osoba (56.2%)	Ponosna (16.4%) Snažna (4.7%) Tvrdoglava (4%)	Zastava: Crveno/plavo/bela (42.5%) Grb: Orao (57.8%) Pismo: Ćirilica (41.6%) Oba pisma (43%) Boja: Crvena (13%) *	Ne znam (71.4%) Ima slogan (28.3%)	Nemam lepe asocijacije na ime (41.3%) Srbija - LEPO IME (~50%) Srbija - JEDINSTVENO IME (67.3%)	Jedinstvena kultura (56.5%) TRADICIJA se neguje (64.3%) Slavna istorija (53.7%) Manastiri (55%)*
	Muškarac (92.1%) Mlada osoba (35.6%)	Ponosna (24.9%) Tradicionalna (4.7%) Gostoprimljiva (4.1%)	Zastava: Crveno/plavo/bela (59.2%) Grb: Orao (50.8%)* Pismo: Ćirilica (51.4%) Oba pisma (34%) Boja: Crvena (38.5%)	Ne znam (85.5%) Ima slogan (8.2%)	Nemam lepe asocijacije na ime (51.8%) Indiferentan ka lepom imenu (38.1%) Srbija je JEDINSTVENO IME (63.3%)	Jedinstvena kultura (57%) TRADICIJA se neguje (84.3%) Slavna istorija (70%) Manastiri (51%)
	Muškarac (78.5%) Mlada osoba (38.7%)	Ponosna (12.5%) Vesela (6.9%) Gostoprimljiva (5.3%)	Zastava: Crveno/plavo/bela (65.3%) Grb: Orao (62.6%)* Pismo: Ćirilica (51.3%) Oba pisma (41.6%) Boja: Crvena (42.3%)	Ne znam (71.3%) Ima slogan (26.8%)	Indiferentan ka lepim asocijacijama na ime Srbija - LEPO IME (~50%) Srbija - JEDINSTVENO IME (70.4%)	Jedinstvena kultura (niti 43.7%, da 37.2%) TRADICIJA se neguje (81.7%) Slavna istorija (60%) Manastiri (62.8%)
	Muškarac (58.5%) Osoba srednjih godina (37.5%) ili Starac (37.4%)	Tvrdoglava Ponosna Hrabra Gostoprimljiva Naivna Istrajna	Zastava: Crveno/plavo/bela (82%) Grb: Orao (97%) Pismo: Oba pisma (50%) Ćirilica (45.5%) Boja: Crvena (27.4%), Zelena (23.4%)	Ne znam (50.7%) Nema slogan (26.1%)	Indiferentan ka lepim asocijacijama na ime (36.2%) Srbija - LEPO IME (82.7%) Srbija - NIJE JEDINSTVENO IME (59%)	Jedinstvena kultura (53.1%, niti 27%) TRADICIJA se neguje (37% da, niti 36%) Slavna istorija (93%) Manastiri (94%)
ITALIJA						
AUSTRIJA						
SLOVENIJA						
SRBIJA						

* Italija, SIMBOLI BREND – više od 30% ispitanika odgovorilo je „ne znam“ (osim pisma brenda); KULTURA BREND – oko 20% ispitanika odgovorilo je „ne znam“ na sva pitanja o kulturi brenda.

** Austrija i Slovenija, SIMBOLI BREND – u obe grupe, određeni procenat ispitanika odgovorio je sa „ne znam“ na pitanje o poznavanju grba Srbije (AT oko 35%, SLO oko 20%).

na pitanja vezana za važnost crkve i jedinstvenost nacionalne kuhinje. Na pomenuta pitanja Slovenci i Austrijanci odgovorili su potvrdno, dok Italijani crkvu i nacionalnu kuhinju nisu prepoznali kao značajne elemente kulture Srba. Sve tri grupe eksternih stejkholdera istakle su indiferentnost ili neznanje o Srbiji kao zemlji bogatoj arheološkim nalazištima.

Zanimljive razlike u internoj i eksternoj percepciji pronađene su upravo u činiocima kulture brenda. Pripadnici srpske nacije, iako smatraju da je Srbija zemlja jedinstvene kulture, dele mišljenje da se tradicija ne neguje u dovoljnoj meri. S druge strane, eksterni stejkholderi mišljenja su da se u Srbiji tradicija neguje i poštuje u velikoj meri. Prethodno izneta činjenica upućuje na to da interni i eksterni stejkholderi imaju različito stanovište o stepenu negovanja kulture u Srbiji. Interni stejkholderi istakli su i da je Srbija bogata arheološkim nalazištima, što je u suprotnosti sa eksternom percepcijom. Interno i eksterno mišljenje se podudaraju u stavu da Srbija ima slavnu istoriju i da je bogata manastirima.

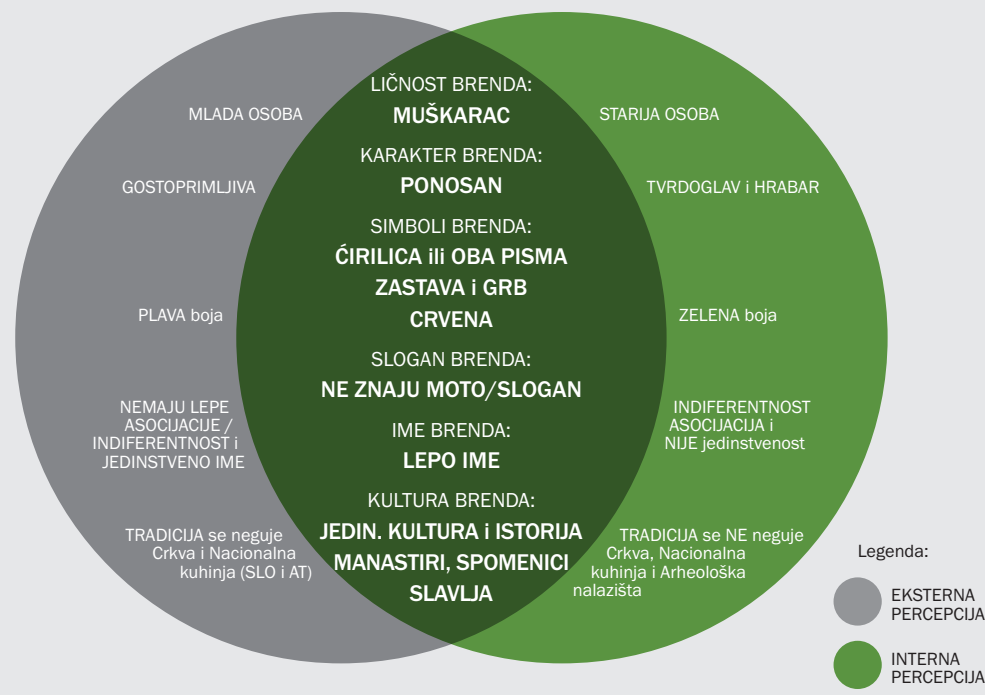
Kako bi se bolje razumele sličnosti i razlike u percepciji elemenata brend identiteta nacije između eksternih i internih stejkholdera, na slici 2 ilustrovani su podudarajući i nepodudarajući elementi. Na osnovu analize tabele 1 i slike 2 moguće je utvrditi da postoje značajne razlike u percepciji elemenata brend identiteta u odnosu na eksterne i interne stejkholdere.

Analizom podataka prikazanih na slici 2 **uočeno je da se osobenosti u percepciji elemenata brend identiteta mogu sagledati kroz tri aspekta: nepodudaranje percepcija, podudaranje percepcija i neposredovanje znanja.**

Prvi aspekt, može da se sagleda kroz nepodudaranje pozitivno i negativno iskazanih mišljenja. Delimično ili potpuno negativno mišljenje neke od grupa stejkholdera nosi najveću važnost jer može u velikoj meri da naškodi pozicioniranju države. Nepodudaranje negativnih stavova ispitanika ogleda se pre svega u delimično negativnim asocijacijama stanovnika Srbije na ime brenda i u činiocima kulture brenda. Još jedna značajna razlika uočena je u percepciji ličnosti i karaktera brenda, gde eksterni stejkholderi Srbiju vide kao mladu, ponosnu i gostoprимljivu osobu, što nije u saglasnosti sa internom percepcijom. S druge strane pripadnici srpske nacije Srbiju opisuju kao stariju osobu, tvrdoglavu, ponosnu i hrabru. Međutim moguće je pronaći vezu između prve asocijacije Srba na Srbiju i eksterne percepcije glavne karakterne osobine Srbije. Pripadnicima nacije prva asocijacija na Srbiju je dom i domovina čime se određuju kao domaćini, što se podudara sa mišljenjem eksternih stejkholdera da je Srbija gostoprимljiva. Upravo pomenuta veza može da posluži kao osnova za usaglašavanje razlika u percepciji.

Međutim nisu samo neusaglašena mišljenja o elementima brend identiteta nacije faktori koji mogu da

SLIKA 2. Uporedni prikaz elemenata brend identiteta nacije - EKSTERNA i INTERNA percepcija



utiču na pozicioniranje države. Sa slike 2 moguće je videti da i interni i eksterni stejkholderi dele mišljenje da Srbija ima lepo ime, kao i da obe grupe ne znaju da li Srbija ima moto/slogan. Podudaranje percepcija može pozitivno da doprinese procesu pozicioniranja države. Poslednji aspekt osobnosti percepcije jeste neposredovanje znanja. U prethodnom delu rada istaknuto je da su ispitanici u Italiji davali odgovor *ne znam* na brojna pitanja o kulturi brenda. Prethodno navedeno upućuje na nizak nivo znanja o ispitivanim činiocima kulture brenda i otvara prostor za kreiranje željenog znanja u tim kategorijama. Kao što se vidi sa slike 2, interni i eksterni stejkholderi ne poseduju znanja o motou ili sloganu brenda Srbije. Upravo ovakva situacija je povoljna pozicija za Srbiju, iz razloga što bi komuniciranje budućeg slogana nacije moglo lako da pronađe svoje mesto u svesti stejkholdera, jer ne postoji drugi moto sa kojim se može pomešati.

5. ZAKLJUČAK

Poslednjih godina tema brendiranja nacije i države dobija sve više na značaju i važnosti, kako među akademskom, tako i među stručnom zajednicom. Iako relativno nova, često osporavana i kritikovana kao trivijalna, oblast brendiranja nacija uspela je da pronađe svoje mesto u strateškim planovima brojnih država. Aziz i saradnici(2012) istakli su da snažan brend države, ne utiče pozitivno samo na turizam, već i na unapređenje saradnje sa inostranim kompanijama i na povećanje stranih investicija. Shodno tome adekvatan model brendiranja nacije treba da objedini više brend strategija prilagođenih razlikama u percepciji stejkholdera i usmerenih ka različitim segmentima od izvoza, investicija, turizma, sporta pa sve do kulture.

Osnovni cilj istraživanja predstavljenog u radu bila je analiza i procena percepcije elemenata brend identiteta Srbije od strane različitih grupa stejkholdera, kako bi se otpočelo sa definisanjem modela brenda nacije. Kroz rezultate dobijene u istraživanju po prvi put je stečen uvid u organizovano znanje o brendu u svesti internih (pripadnika srpske nacije) i najvažnijih eksternih stejkholdera Srbije (poslovne klase u Italiji, Austriji i Sloveniji). Na osnovu rezultata dobijenih analizom percepcija različitih grupa stejkholdera, a

koje su predstavljene u radu, moguće je zaključiti da elementi brend identiteta nacije koje Srbija komunicira eksterno, nisu u saglasnosti sa percepcijom istih interno. Od posebnog značaja za pozicioniranje države jeste usaglašavanje uočenih razlika u percepciji elemenata brend identiteta. Prethodno rečeno nas vraća naistraživačko pitanje: *Da li postoje razlike u internoj i eksternoj percepciji elemenata brend identiteta nacije koje utiču na pozicioniranje države?* Istaknute osobnosti percepcije - nepodudaranje, podudaranje i nepostojanje znanja o elementima brend identiteta nacije kod eksternih i internih stejkholdera, upućuju na to da postoje različite percepcije brend identiteta Srbije. Upravo drugačije percepcije elemenata brend identiteta nacije utiču na pozicioniranje države. Imajući u vidu sve prethodno rečeno izvodi se zaključak da je u radu odgovoreno na postavljeno istraživačko pitanje. Upoređivanjem dobijenih rezultata iz različitih država utvrđeni su najznačajniji elementi brend identiteta Srbije, na kojima bi trebalo temeljiti buduću strategiju pozicioniranja nacije.

Najznačajnije ograničenje istraživanja ogleda se u činjenici da je ispitivanje percepcije Srbije sprovedeno putem Interneta, čime je onemogućeno da se ispita percepcija dela populacije koji nisu korisnici Interneta. Zbog ograničenih resursa, ispitivanje eksterne percepcije Srbije u Italiji, Austriji i Sloveniji baziralo se na prikupljanju mišljenja i stavova ciljanog uzorka poslovne klase, što predstavlja još jedno ograničenje dobijenih rezultata. Istraživanjem eksterne percepcije utvrđeno je postojanje niskog nivoa znanja o Srbiji što upućuje na još jednu prepreku u realizaciji istraživanja u Italiji i Austriji. Pomenuti problem reflektovao se na slabiji odziv ispitanika, značajno duže vreme realizacije i dobijanje manjih uzoraka u pomenutim državama. Takođe, nejednakost veličine uzorka u državama obuhvaćenim eksternim istraživanjem čini dodatno ograničenje rezultata predstavljenih u radu.

Budući pravci istraživanja trebalo bi da obuhvate dalje kvantitativne analize poput faktorske analize i kvalitativnu analizu znanja o brendu, brend asocijacija i imidža Srbije, viđenih očima internih i eksternih stejkholdera. Na ovaj način bi se dobila celovita slika brenda Srbije koja bi objedinila stanje imidža i percepciju elemenata brend identiteta nacije.

Reference:

1. Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, London.
2. Anderson, J. (1983), *The Equity of Cognition*, Harvard University Press, Cambridge MA.
3. Anholt, S. (2000), „The Nation as Brand“, *Across the Board*, Vol. 37, No. 10, pp. 22–28.
4. Anholt, S. (2003), *Brand new justice: The upside of global branding*, Butterworth Heinemann, Oxford.
5. Anholt, S. (2008), „From nation branding to competitive identity– The role of brand management as a component of national policy“, In: K. Dinnie (Ed.), *Nation branding: concepts, issues, practice* (pp. 22–23). Butterworth-Heinemann, Oxford.
6. Anholt, S. (2011), „Definitions of place branding – Working towards a resolution“, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, p.1–10.
7. Aziz, N., Kefallonitis E. & Friedman B. (2012) „Turkey as a Destination Brand: Perceptions of United States Visitors“, *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 2, No. 9, pp. 211–221.
8. Azoulay, A. & Kapferer J. N. (2003), „Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality?“, *The Journal of Brand Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 143–155.
9. Cai, L. (2002), „Cooperative branding for rural destinations“, *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 720 – 742.
10. Časopis Korak, „Srbija prvi put u suficitu sa Italijom“, *Privredna komora Srbije*, broj 77, jun 2013, str. 18–19.
11. de Chernatony, L. (1999), „Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1–3, pp. 157–179.
12. Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000), „Introduction: The discipline and practice of qualitative research“. In Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 2nd ed. (1–28). Sage, Thousand Oaks.
13. Dinnie, K. (2008), *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
14. Torres, J.F. (2008). Loš imidž? Čini vam se!, *Ekonomist magazin*, dostupno na: http://bloom-consulting.com/en/bloom_consulting_print_web, pristupljeno: 21.4.2015.
15. Fan, Y. (2006), „Banding the nation: what is being branded?“, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 5–14.
16. Freire, J. (2012), „Special Section: Place Branding in the Middle East“, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 8, pp. 46 – 47.
17. Gartner, W. C. & Konečnik, M. (2011), „Tourism destination brand equity dimensions: Renewal versus repeat market“, *Journal of Travel Research*, Vol. 50, No. 5, pp. 471–481.
18. Gilmore, F. (2002), „A Country – Can it be Repositioned? Spain – The Success Story of Country-branding“, *Journal of Brand management*, Vol. 9, pp. 281–293.
19. Govers, R. (2012), „Brand Dubai and its competitors in the Middle East: An image and reputation analysis“, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 8, pp. 48–57.
20. Hall, D. (2002), „Brand development, tourism and national identity: The re-imaging of former Yugoslavia“, *Brand Management*, Vol. 9, No. 4–5, pp. 323–334.
21. Kanaeva, N. (2011), *Branding post-communist nations: Marketizing national identities in the „new“ Europe*, London: Routledge.
22. Kapferer J. N. (1986), Beyond positioning, retailer's identity, *Esomar Seminar Proceedings*. Brussels; 4–6 June 1986. pp. 167–76.
23. Kapferer, N. J. (2012), *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, Kogan Page Limited, USA.
24. Keller, K. L. (1993), „Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity“, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1–22.
25. Keller, K. L. (2013), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
26. Komora Italijansko-Srpskih privrednika, *Doing Business in Serbia*. http://www.ccis.rs/?page_id=343&&mid=11, pristupljeno: 18.3.2015.
27. Konečnik, M. (2010), *Destination branding: Theory and research*, Saarbruecken: Lambert Academic Publishing.
28. Konečnik M. & de Chernatony L. (2013), „Developing and applying a place brand identity model: the case of Slovenia“, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 1, pp. 45–52.
29. Lee, K. M, (2009), *Nation branding and sustainable competitiveness of nations* (Doktorska disertacija), University of Twente, http://doc.utwente.nl/60754/1/thesis_K_M_Lee.pdf, pristupljeno: 5.3.2015.
30. Likert, R. (1932), „A Technique for the Measurement of Attitudes“, *Archives of Psychology*, Vol. 140, pp. 1–55.
31. Malhotra, N. K. (2007), *Marketing Research*, 5th edition, New Jersey: Prentice Hall.

32. Nath, P. (2007), *MA Program 2007 - Research Methods (N1D042) Quantitative Methods 1A course handbook*, Nottingham University Business School, Nottingham.
33. Nation branding, *Nation Branding. Country branding consultant Jose Filipe Torres on branding Serbia*, <http://bloom-consulting.com/sites/default/files/files/pfws13.pdf>, pristupljeno: 12.11.2014.
34. Novčić B., Damjanović V. & Popesku M. (2012), „Serbia brand identity: perspectives of residents and diaspora“, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 7, No. 3, pp. 256-267.
35. Olins, W. (2002), „Branding the Nation – The Historical Context“, *Brand Management*, Vol. 9, No. 4–5, p. 241–48.
36. Pallant, J. (2005), *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows V.12*, 2nd edition, Open University, Berkshire.
37. PKS MILANO info, *Aktuelno. Predstavništvo Privredne komore Srbije u Italiji*, http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/3_PKSMilanoINFO-avgust2014.pdf, pristupljeno: 18.3.2015.
38. Popesku M., Damjanović V., Novčić B., Premović M. (2010), *Serbia as Brand – Internal Perspective*, 3rd Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business, Business Development Across Countries and Cultures, Nicosia, Cyprus.
39. Porter, M. (1990), *The competitive advantage of nations*, Free Press, NY.
40. Privredna komora Srbije, *Srbija otvorena za austrijske investitore, srpske firme za partnerstvo*, <http://www.pks.rs/Vesti.aspx?IDVestiDogadjaji=16959>, pristupljeno: 18.3.2015.
41. Reeves, R. (1961), *Reality in Advertising*, 1st Edition. Knopf Publications, UK.
42. Republički zavod za statistiku, *Aktuelni podaci Republika Srbija*, <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=2>, pristupljeno: 18.3.2015.
43. Ries, A. & Trout, J. (1981), *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books - McGraw-Hill Inc., New York.
44. Risitano, M. (2005), *Il sistema locale d'offerta turistica*. in CANTONE L. (2005), (ED.), *Strategie disviluppo integrato dei territori. Il sistema locale dei Campi Flegrei*. Il Mulino Editore, Bologna.
45. Roth, K. P. and Diamantopoulos, A. (2009), „Advancing the country image construct“, *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 726-740.
46. SIEPA (2014), *Investirajte u Srbiju!*, dostupno na: http://siepa.gov.rs/sr/files/pdf2010/Investirajte%20u%20Srbiju%20SIEPA_lat_dec2014.pdf, pristupljeno: 18.3.2015.
47. Tasci, A. D. & Kozak, M. (2006), „Destination brands vs. destination images: Do we know what we mean?“, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 299-317.
48. Weisberg, H. F. (2009), *The Total Survey Error Approach: A Guide to the New Science of Survey Research*, University of Chicago Press.

Abstract:

Nation Branding: The Analysis of Serbia's Brand Identity

Branka Novčić, Velimir Štavljanin

In less than a century, Serbia has changed its name several times and was part of a number of states. As a result of turbulent political and social past, the newly formed Republic of Serbia and its nation began the process of finding the nation's identity. Like other former Yugoslav countries, Serbia was faced with challenges of nation positioning, and a need to improve its image and reputation. In addition to the significantly deteriorated image, Serbia encountered perhaps a bigger problem internally - a vague, inconsistent and somewhat confused perception of Serbia's identity seen through the eyes of its nation. The aim of this

paper is to gain insight into the current position of Serbia, since it has a chance for rebirth as well as separation from the legacy of the past times through the implementation of the nation branding concept. This paper deals with the understanding and analysis of nation brand identity as the starting point for Serbia brand development. Internal and external online research was conducted to determine the current perception of nation brand identity. The external survey examined the attitudes and opinions of the most important external stakeholders of Serbia, members of the business class in Italy, Austria and Slovenia. On the other

hand, the internal part of the study focused on responses from members of the Serbian nation. The research was conducted over a period of three and a half years, in four countries with a total of 4,656 responses collected. By means of descriptive statistics the perception of the following brand identity elements was examined: brand personality, character, symbols, name, slogan and culture. The results indicated the existence of peculiarities in the perception of brand identity elements which can be

seen in three aspects: perception discrepancy, matching perception and lack of knowledge. The greatest contribution of the paper is reflected in the fact that an insight into organized knowledge of brand in the minds of the most important internal and external stakeholders Serbia is gained for the first time.

Key words: *nation branding, brand identity, internal and external stakeholders, Serbia*

Kontakt:

Doc. Dr Branka Novčić

E-mail: branka.novicic@fon.bg.ac.rs

Prof.dr Velimir Štavljanin

E-mail: velimir.stavljanin@fon.bg.ac.rs

Fakultet organizacionih nauka,
Jove Ilića 154, 11000 Beograd

Prepoznavanje marke i namera za kupovinom u Internet okruženju

Jelena Filipović

Apstrakt: Važnost Internet marketinga kontinuirano raste. Ipak, vrlo mali broj studija bavi se izučavanjem efektivnosti onlajn kampanja koje ciljaju korisnike u tranzicionim zemljama. Cilj ovog istraživanja je da istraži korelaciju između vremena koje korisnik provede na nekom sajtu i njihove svesnosti marke reklamirane na tom sajtu, kao i namere da se ta marka ili proizvod kupi. Utvrđeno je da i demografske karakteristike korisnika i vreme koje provedu na sajtu utiču na percepciju i nameru da se marka kupi. Ovi nalazi mogu uticati na dizajn i raspored virtuelnih prodavnica, kako bi se povećala prodaja u onlajn prodajnim objektima i unapredilo iskustvo potrošača. Dodatno, rezultati otvaraju nove pravce istraživanja u domenu Internet marketinga, kako u Srbiji, tako i u regionu.

KLjučne reči: Internet marketing, marka, baner, marketing usluga

1. UVOD

Ulaganja u digitalno oglašavanje kontinuirano rastu. Pregled prihoda po izabranim zemljama pokazuje da je tržište SAD-a neprikosnovenno po veličini ulaganja u veb oglašavanje, na nivou od 63,58 milijardi dolara u 2015. godini. Sledeće, kinesko, više je nego upola manje sa ostvarenih 25,68 milijardi. Komparacije radi, prihodi od digitalnog oglašavanja u Velikoj Britaniji iznosili su 10 milijardi, u Japanu 9,2, a u Nemačkoj 7,9 milijardi dolara u posmatranoj godini (AMA, 2016). Na svim navedenim tržištima, ali i na tržištu zemalja u razvoju, može se očekivati dalji rast ulaganja u onlajn reklamiranje.

Prema podacima IAB-a (2014) za Srbiju, u 2014. godini vrednost nacionalnog tržišta digitalnog oglašavanja iznosila je 18,16 miliona evra, što je predstavljalo rast od skoro 2 miliona evra, odnosno, od približno 12%. Skoro polovina ukupnog tržišta (8,56 miliona evra), odnosila se na banere, dok je druga polovina prihoda bila generisana kroz: marketing putem pretraživača, oglašavanje na društvenim medijima i male oglase i listinge.

Baneri su istovremeno i najčešća forma Internet oglašavanja (Wolburg & Pokrywczynski, 2001). Baner predstavlja pravougaoni grafički objekat koji stoji na određenoj poziciji na sajtu, na koji kada se klikne može da se ode na drugi sajt ili da se obavi kupovina nekog proizvoda, a obično predstavlja reklamu za određeni proizvod ili uslugu (Harte, 2008). Mogu se podeliti u četiri kategorije: statički, animirani, interaktivni i plutajući baneri. Baneri se kupuju na određeni vremenski period, pri čemu mogu biti postavljeni: a) na svim stranicama nekog sajta, tj. na celom sajtu; b) na delu sajta – uobičajeno na jednoj stranici sajta; ili c) prema ključnim rečima koje se unose u pretraživač na sajtu (Chaffey et al., 2009). Uobičajeno su pozicionirani na vrhu ili na dnu stranice sajta, ili sasvim sa leve ili desne strane.

U velikom broju slučajeva pojavljuju se na ekranu u trenutku kada korisnik čita sadržaj na toj veb strani. Ako je korisnik zainteresovan za proizvod koji se oglašava putem banera, može da klikne na njega, a ako nije, može da ga ukloni sa ekrana – korisnik Interneta ima potpunu kontrolu nad sadržajem sajta, u pogledu banera, u skladu sa svojim preferencijama (Palanisamy, 2005). Baneri doprinose: većem saobraćaju na sajtu, rastu prepoznatljivosti marke, obaveštavanju o atributima proizvoda i nameri da se reklamirani proizvod kupi, ali istovremeno su dosta manje informativni u odnosu na oglase emitovane na televiziji, radiju ili novinama

(Wolburg & Pokrywczynski, 2001), što je razumljivo ako se uzme u obzir njihova veličina.

Kako bi se saznala efektivnost nekog banera, neophodno je izmeriti kakve je reakcije kod posetilaca sajta taj baner izazvao. Postoji više načina za merenje ovih efekata, ali neki su se pokazali kao jednostavniji ili efikasniji nego drugi. Najčešće korišćena tehnika je preklik. Uobičajeno samo 2% korisnika klikne na neki baner na sajtu, ali postoje metodi za povećanje stope responzivnosti na banere – animacija (25%), dvosmislenost (18%), postavljanje pitanja (16%), rečenice ili reči koje pozivaju na akciju (15%), boje koje ukazuju na urgentnost delovanja i imperativi (npr., „klikni ovde“). Međutim, ponovljena izlaganja baneru (i reklamnoj poruci) dovode do značajnog pada stope responzivnosti u odnosu na prvo izlaganje (Hofacker & Murphy, 1998). Druga mogućnost za iskazivanje troškova je troškovi-na-hiljadu (cost-per-mille, CPM), gde se obračunava cena banera na hiljadu prikaza, tj. na hiljadu osoba koje su videle stranu na kojoj se baner nalazi. Jedno istraživanje iz 2012. godine pokazuje da je polovina klikova na onlajn oglase bila slučajna (Ember, 2016).

Treba istaći da postoje i neki objektivni problemi zašto korisnik određene banere ne primećuje. Rezultati pokazuju da posetioци sajtova ne vide čak 27% banera, ili zato što posetilac suviše brzo pređe na drugi sajt, ili zato što se taj baner korisniku uopšte nije ni prikazao (Gaessee & Filloux, 2009). Treći razlog zašto se baner nije uočio jeste naučeno ponašanje, gde korisnici Interneta preskaču očima delove sajta koji izgledaju kao reklame, čak iako one to nisu, a fiksiraju pogled na sadržaj samog sajta. Korisnici Interneta, koji onlajn sadržajima većinski pristupaju putem mobilnih telefona ili tableta, sve više se žale na agresivnost banera, koji su pravljени tako da se ne mogu isključiti ili zaobići. Iz tog razloga, stalno se unapređuju programi za blokiranje prikaza reklamnih sadržaja na Internetu, koje korisnici često mogu besplatno da instaliraju na svoje uređaje. Ova pojava svakako će se negativno odraziti na reklamnu industriju u veb prostoru i uticaće na opšte smanjenje efektivnosti banera.

Pored toga, efektivnost banera, u kontekstu njihove vidljivosti od strane korisnika sajta, zavisi od vrste sajta na kom je baner postavljen. Tako, najbolje rezultate imaju sajtovi medija i pružanja usluga, dok najlošije rezultate imaju sajtovi za igranje igrice i Internet prodavnice. Informativni sajtovi predstavljaju jednu od najposećenijih grupa sajtova (pored socijalnih mreža i pretraživača) na Internetu, pa samim tim troškovi oglašavanja na njima su u proseku značajno viši od troškova oglašavanja na drugim vrstama sajtova. Cene

banera iznose nekoliko hiljada evra mesečno, što i dalje predstavlja dosta niže troškove od televizijskog oglašavanja, kada se uzme u obzir doseg. Iz svega izloženog vidi se da baneri predstavljaju formu reklamiranja koja je već dugo prisutna u Internet oglašavanju, a s obzirom na njihovo konstantno unapređivanje, u domenu dizajna, teksta i animacije, očekuje se da će tu dominantnu poziciju i sačuvati.

Pored toga što je bitno da baner bude uočljiv, utvrđeno je i da će vreme koje korisnik provede na sajtu uticati na svesnost marke, sećanje na marku i nameru da se određeni proizvod/marka kupi (Ko, Cho & Roberts, 2005). Predmet ovog istraživanja odnosi se na ispitivanje uloge koju vreme provedeno na sajtu, kao i demografske karakteristike korisnika sajta imaju na sećanje na marku i nameru za kupovinom iste.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ključno pitanje sa marketinškog stanovišta, odnosi se na to šta utiče na potrošače da neku marku zapamte i da kasnije budu skloni da je kupe.

2.1. Razvoj istraživačkih hipoteza

Prepoznavanje marke podrazumeva sposobnost kupca da potvrdi prethodnu izloženost nekoj marki, kada ga neko podseti na tu marku. Zapravo, to podrazumeva da osoba može sa sigurnošću da saopšti da je za neku marku čula ili da ju je videla ranije. Generalno je prihvaćeno da Internet komunikacioni kanali doprinose većem prepoznavanju marke (Alba et al., 1997), što se postiže većim brojem izlaganja ili dužem izlaganju Internet reklamama (Vakratsas & Ambler, 1999). Stoga, postavljamo hipotezu da:

H1: Duže izlaganje osobe sadržaju Internet sajta dovodi do većeg prepoznavanja marke

Međutim, samo prepoznavanje marke ili sećanje na marku ne govori o prirodi odnosa koja postoji između potrošača i marke. Odnosno, moguće je da potrošač gaji negativna osećanja prema toj marki i da je se seća u negativnom kontekstu. Zbog toga je neophodno ispitati njegovu spremnost da kupi reklamiranu marku proizvoda, što implicira da se duže zadržao na sajtu jer je stvorio pozitivan odnos prema baneru. Ovakva uzročno posledična veza utvrđena je još 1986. godine za reklame u tradicionalnim medijima (MacKenzie et al., 1986), da bi se ista potvrdila i u istraživanjima vezanim za Internet (Pavlou & Stewart, 2000). Na osnovu toga, možemo pretpostaviti da:

H2: Duže izlaganje osobe sadržaju Internet sajta do-
vodi do većeg namere za kupovinom te marke proi-
zoda kod potrošača

2.2. Dizajn eksperimenta

Metod koji se koristio u istaživanju bio je eksperi-
ment. Za ovaj metod smo se odlučili na osnovu pre-
gleda relevantne literature, te birajući onaj način ispi-
tivanja koji je koristila većina renomiranih naučnika
koji su se bavili ovom problematikom (Wolburg &
Pokrywczynski, 2001; Danaher & Mullarkey, 2003).
Pored toga, *od svih različitih vidova istraživačkih pri-
stupa koji mogu da ukažu na postojanje uzročno-po-
sledične veze između dve varijable, eksperimentalno
istraživanje pruža najveću sigurnost da je uzročna veza
dobro određena* (Aker, Kumar i Dej, 2008). S obzirom
na ovu karakteristiku eksperimentalnog istraživanja,
a imajući u vidu prirodu našeg istraživanja (koje se
u potpunosti bavilo ustanovljavanjem postojanja ili
nepostojanja veza između pojedinih promenljivih),
mi smo se odlučili upravo za taj istraživački metod.
Istraživanje je sprovedeno u kontrolisanim (laborato-
rijskim) uslovima u računarskom centru, gde je svaki
ispitanik imao svoj računar.

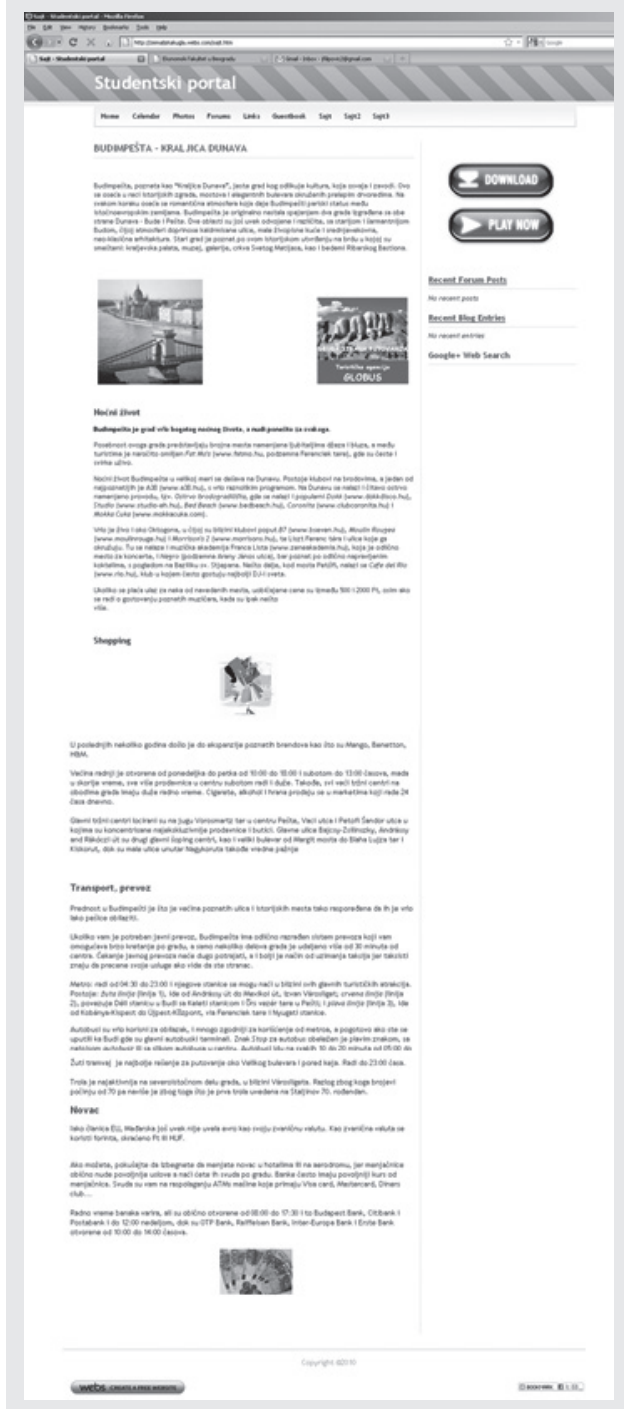
Kao sredstvo u eksperimentu korišćen je sajt sa dve
stranice, na veb adresi: <http://zemaljskakugla.webs.com>. U prvom koraku, od svih ispitanika se tražilo da
posete prvu stranicu eksperimentalnog sajta u istom
trenutku (slika 1). Na stranici je bio postavljen merač
vremena koji su ispitanici uključivali u trenutku kad
su pristupili toj stranici sajta i isključivali u trenutku
kada su napuštali tu stranicu. Na taj način precizno se
merilo koliko je svaki ispitanik proveo vremena pre-
gledajući sadržaj te stranice. Na stranici su se nalazili
tekstovi za koje smo smatrali da će interesovati ispi-
tanu populaciju: o akciji Nacionalne službe za zapo-
sljavanje, o mladim zaposlenima u EPS-u, o jeftinim
kartama za Evropu, prikaz knjiga, o klubovima, elek-
tronska prodavnica i link za forum. Na ovoj stranici
bili su reklamirani u formi banera: turistička agenci-
ja *Kon-Tiki*, avio-kompanija *Niki*, proizvođači obuće
Bata, *Miss Sixty* i *Diesel*, kao i noćni klub *Bard*. Pored
toga, bile su postavljene slike i za tri knjige: „Konstan-
tinovo raskršće“, „Gospoda i dame“ i „Koliba“.

Kada bi završili pregledanje prve stranice sajta, pri-
stupili su narednoj fazi – pregledanju druge stranice
sajta (slika 2), na kojoj se isto nalazio merač vreme-
na i koji je trebalo da uključe kada su ulazili i isključe
kada su izlazili sa te stranice sajta. Tu se nalazio tekst
o Budimpešti i oglasni baner za izmišljenu turističku
agenciju *Globus*.

SLIKA 1: Izgled prve stranice sajta



SLIKA 2: Izgled druge stranice eksperimentalnog sajta



rova, 2007). Svrha ovog upitnika bila je da se ispitanju prepoznavanje marke (izmišljene agencije Globus), sećanje na baner (koji su grafički elementi i propagandna poruka prikazani) i namera o kupovini (spremnost ispitanika da koriste agenciju *Globus* u odnosu na druge ponuđene agencije).

2.3. Uzorak

U našem istraživanju učestvovalo je 228 ispitanika, studenata Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Ispitanici su se dobrovoljno prijavljivali za istraživanje. Od 289 regrutovanih ispitanika, njih 228 je prošlo kroz sve faze istraživanja i njihovi rezultati su korišćeni za konačnu analizu. S obzirom na to da predmet istraživanja i postavljene hipoteze nijednim svojim delom nisu povezani sa demografskim karakteristikama učesnika istraživanja, pri regrutovanju ispitanika demografska struktura uzorka bila je u drugom planu.

Naknadnom analizom utvrđeno je da je u istraživanju učestvovalo 68 osoba muškog i 160 osoba ženskog pola. Dalje, 48 ispitanika pohađalo je II, 110 III i 70 IV godinu studija u trenutku vršenja istraživanja. U starosnom smislu, struktura je sledeća: 32 osobe bile su starosti 20 godina, 58 osoba 21 godinu, 88 osoba 22 godine, 33 osobe 23 godine, 14 osoba 24 godine i za 3 osobe ne raspolažemo ovim podatkom. Dakle, možemo konstatovati da su sva godišta iz starosnog segmenta 20-24 godina uključena u naše istraživanje, sa najvećim brojem ispitanika u medijalnoj godini (22 godine).

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U cilju sprovođenja analize formirani su odgovarajući regresioni modeli. U slučaju obe hipoteze imamo uvek izbor između dve alternative (ispitanik je prepoznao ili ispitanik nije prepoznao marku; ispitanik ima nameru da kupi ili ispitanik nema nameru da kupi oglašavanu marku), tako da je reč o modelima binarnog izbora. Pri kreiranju našeg modela, odlučili smo se za nelinearnu regresiju LOGIT, koja ocenjuje verovatnoću da ispitanik prepozna marku ili se opredeli da je kupi, pri čemu dobijeni predznak u ovim modelima odgovara smeru uticaja na razmatranu verovatnoću. Kao pokazatelj kvaliteta modela, u ovom slučaju, javlja se McFaddenov indeks količnika verodostojnosti (LRI) koji se još naziva i pseudo R^2 . Ovaj pokazatelj u nelinearnim modelima se kreće u intervalu (0,1), pri čemu nema „direktnu“ interpretaciju i ne predstav-

Krajnji korak je bio popunjavanje upitnika koji je sadržao niz tvrdnji sa kojima su ispitanici mogli da izraze svoj stepen slaganja (evalutivne skale), ali i određen broj otvorenih pitanja. Osnovu za formiranje pomenutih skala činio je upitnik koji su kreirali Dijano, Linhart i Ketnerova (Dianoux, Linhart & Kettne-

TABELA 1. Rezultati ocene koeficijenata vezanih za prepoznavanje različitih marki

	Prepoznavanje marke				
	Niki	Bard	Bata	Konstantinovo raskršće	Globus
Konstanta	0,832351	-0,549424	-0,041756	-0,228829	-0,881293
Vreme	-0,000164	0,001918	0,002531	0,002551	-0,000885
Pol	-0,578386	0,300474	0,030050	0,160839	0,027721
LR statistika	3,708681	4,655220	5,556505	6,108255	0,582403
Verovatnoća LR statistike	0,156556	0,097529	0,062147	0,047164	0,747365

NAPOMENA: Rezultati su dobijeni primenom Eviews7 programskog paketa

lja udeo objašnjenih u ukupnim varijacijama zavisne promenljive. Dakle, predloženo je da se vrednost *LRI* jednaka jedinici tumači kao pokazatelj „perfektna“ prognoze modela, a u potpunosti je prihvaćeno tumačenje da se kvalitet modela povećava sa rastom vrednosti *LRI* (Nojković, 2007).

U prvom regresionom modelu zavisna promenljiva bila je „ispitanik je prepoznao marku“, dok se kao nezavisne promenljive pojavljuju vreme provedeno na sajtu i pol. Smatrali smo da je ispitanik prepoznao marku ukoliko je zaokružio jedan od dva odgovora u anketi: „sasvim sam siguran da sam video tu marku na sajtu“ ili „skoro sasvim sam siguran da sam video tu marku na sajtu“. U svim ostalim slučajevima, smatralo se da ispitanik nije prepoznao marku postavljenu na sajtu. Pol bi mogao da bude bitan kod nekih proizvoda, kao što su, npr., marka obuće ili naziv knjige, s obzirom na to da njih pretežno kupuje (te je stoga i za njih primarno zainteresovana) ženska populacija (tabela 1).

Statistička analiza je delimično potvrdila navedenu hipotezu. Odnosno, vreme provedeno na sajtu statistički značajno je uticalo na prepoznavanje marke *Bata* ($\beta=0,0025$, $p=0,022$), „marke“ knjige *Konstantinovo raskršće* ($\beta=0,0025$, $p=0,019$) i marke *Bard* ($\beta=0,0019$, $p=0,070$, značajno pri nivou značajnosti od 0,10), dok

u ostalim slučajevima (marke: *Niki*, *Kon-Tiki* i *Globus*) ta veza nije bila statistički značajna. U slučaju marke *Niki*, postojala je statistički značajna veza između pola i prepoznavanja marke ($\beta=-0,578$, $p=0,0595$, značajno pri nivou značajnosti od 0,10), odnosno, muški ispitanici su više nego ženski mogli da se sete da je marka navedene avio kompanije bila prikazana.

Druga hipoteza testirana je analogno prvoj hipotezi – postavljen je regresioni model gde se kao zavisna promenljiva javlja „imam nameru da kupim reklamiranu marku“, a kao nezavisne promenljive: vreme provedeno na sajtu i pol ispitanika. Smatralo se da ispitanik ima nameru da kupi proizvod ako je zaokružio jedan od sledeća dva odgovora: „kada bih sutra birao marku navedenog proizvoda, bez razmišljanja bih izabrao reklamiranu marku“ ili „kada bih sutra birao marku navedenog proizvoda, sigurno bih izabrao reklamiranu marku“, dok se u svim ostalim slučajevima (odgovori: „nikad ne bih izabrao tu marku“, „samo u posebnom slučaju bih izabrao tu marku“ i „mogao bih da je izaberem“) smatralo da ne postoji velika namera da se marka kupi (tabela 2).

I ovde smo imali delimičnu potvrdu hipoteze, kao i u prethodnom slučaju. Odnosno, dužina provedenog vremena statistički značajno je uticala na nameru ispitanika da ne kupe kartu preko agencije *Niki* ($\beta=-$

TABELA 2. Rezultati ocene koeficijenata vezanih za nameru za kupovinom različitih marki

	Kupovina marke				
	Niki	Bard	Bata	Konstantinovo raskršće	Globus
Konstanta	-0,203197	-1,076617	-1,315861	-1,170844	-2,086845
Vreme	-0,002950	-0,003796	0,000569	0,001486	-0,000285
Pol	-0,500887	0,791524	1,459259	-0,224153	0,298611
LR statistika	8,124499	12,54700	22,02509	2,114676	0,460440
Verovatnoća LR statistike	0,017210	0,001886	0,000016	0,347379	0,794359

NAPOMENA: Rezultati su dobijeni primenom Eviews7 programskog paketa

0,0029, $p=0,027$), niti da odu u klub *Bard* ($\beta=-0,0038$, $p=0,003$). Smatramo da što su ispitanici duže vremena ostajali na sajtu, to su bili spremniji da pročitaju tekstove koji su bili uz pomenute reklame, gde je tekst, u slučaju kompanije *Niki*, donekle negativno prikazivao niskobudžetne avio kompanije, dok je u slučaju kluba *Bard* spomenuta vrsta muzike koja se tamo sluša, kao i uređenje, što možda nije odgovaralo ukusima naših ispitanika.

Pol je statistički značajno uticao na nameru ispitanika da ne kupe datu marku u dva slučaja – u slučaju *Barda* ($\beta=0,791$, $p=0,034$). i u slučaju *Bate* ($\beta=1,459$, $p=0,000$). Odnosno, što je duže muška populacija ostajala na sajtu, to je bila manje spremna da kupi pomenute marke proizvoda. To se i moglo očekivati za *Batu*, s obzirom na to, da su bile predstavljene isključivo ženske cipele u okviru Internet prodavnice, pored koje se reklamirao i *Bata*, pa su ispitanici to mogli povezati sa „ženskom markom“. Kod *Konstantinovog raskršća* nije pronađena statistički značajna veza između namere da se ta knjiga kupi i vremena koje se provelo na sajtu, niti pola ispitanika.

4. DISKUSIJA

Kvalitativna analiza navedenih rezultata nam govori o tome da je više postojala veza između vremena provedenog na sajtu i stepena prepoznavanja onih marki koje su bile navedene u drugoj polovini sajta, nego onih koji su bili u prvoj polovini sajta. S obzirom na to da ovaj zaključak predstavlja samo preliminaru opservaciju, bilo bi potrebno sprovesti nova istraživanja koja bi u obzir uzela poziciju banera na stranici sajta, kao i njegovo okruženje, čime se naše istraživanje nije bavilo.

Ovde je zanimljivo videti i određene deskriptivne statistike, koje uzimaju u obzir to koliko će ispitanici moći da se sete da li su videli reklamu za određenu agenciju u zavisnosti od toga da li im je naziv te agencije poznat od ranije ili nije. Od poznatih agencija ispitanicima su u anketi ponuđeni: *Kon-Tiki*, *Putnik* i *Filip travel* (za koju će se ispostaviti da ispitanicima ipak nije bila poznata), a od nepoznatih, tj. izmišljenih: *Kofer*, *Globus* i *Zemaljska kugla*. Ispitanici su na petostepenoj skali zaokruživali koliko su sigurni da su baner za neku od njih videli na sajtu, sa sledećim modalitetima odgovora: sasvim sam siguran da je nisam video, skoro sasvim sam siguran da je nisam video, ne znam, skoro sasvim sam siguran da sam je video i sasvim sam siguran da sam je video.

Deskriptivna statistika je pokazala da se u slučajevima *Kofera*, *Putnika* i *Filip travela* skoro polovina ispitanika odlučivala na odgovor „ne znam“, po 6-7 za odgovor da su videli reklamu za neku od navedenih agencija i oko polovine je bilo u nekoj meri sigurno da nisu videli reklamu za navedene agencije. Malo drugačiji rezultati dobijeni su za izmišljenu agenciju *Zemaljska kugla*, gde je 20 ispitanika (približno 10%) smatralo da je videlo reklamu. To se objašnjava time što je adresa sajta bila *zemaljskakugla.webs.com*, što predstavlja dobru polaznu osnovu za buduća istraživanja vezana za izbor naziva sajta u zavisnosti od delatnosti i proizvoda koji će na njima biti predstavljeni.

U slučaju *Kon-Tikija*, 95 od 220 ispitanika bilo je uvereno da su videli reklamu za ovu agenciju na drugom sajtu, a 48 da nije. Reklama za *Kon-Tiki* je stajala na prvom sajtu, što znači da su ispitanici u sećanju sa držaj sa prve stranice preneli na drugu stranicu sajta, što može biti značajan podatak za izbor frekvencije pojavljivanja reklame nekog preduzeća na različitim stranicama jednog sajta na kome žele da se oglašavaju. U pogledu eksperimentalne marke *Globus*, 50 ispitanika je znalo da je videlo reklamu za nju, a 71 je mislilo da nije (96 je zaokružilo „ne znam“). Ako ove podatke uporedimo sa podacima *Kon-Tikija*, uvidamo da je manje poznatim markama dosta teže da budu primećene od strane potrošača i da treba tražiti načine kako da se njihova vidljivost na Internetu poveća.

Pored uticaja vremena provedenog na sajtu na stepen sećanja na marku, hteli smo da vidimo i njegov uticaj na nameru za kupovinom reklamirane marke. Smatramo da na ponašanje potrošača u kupovini i njihovom spremnost da se odluče baš za određenu marku utiče veliki broj faktora, a vreme koje provedu u interakciji sa sajtom samo je jedan od njih.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kvantitativna i kvalitativna analiza pokazale su da duže zadržavanje na sajtu može voditi do većeg pamćenje marki prikazanih na istom, kao i indikaciju da će kupci pokazati i veću nameru za kupovinom oglašavanih proizvoda i marki. Može se zaključiti da duža interakcija sa sadržajem sajta, omogućava bolji pregled i pamćenje specifičnih elemenata, kao i dužu mogućnost da se pređe iz faze razmatranja alternativa u fazu odluke o kupovini. Iz tih razloga, slično kao kod tradicionalnih prodavnica i onlajn maloprodavci pokušavaju da zadrže kupce što duže u svojim virtualnim prodajnim objektima. Prema tome, ovu vrstu

istraživanja bilo bi zanimljivo i korisno sprovesti u Internet prodavnici, gde postoji velika ponuda proizvođa koji se impulsivno biraju, gde pretpostavljamo da bi rezultati bili drugačiji. S obzirom na to da su ovde bili ponuđeni obični proizvodi, čije se cene kreću od srednjih do visokih, nismo u mogućnosti da analiziramo uticaj vremena provedenog na sajtu i spremnost na njihovu impulsivnu kupovinu.

Na kraju, treba spomenuti i određena ograničenja. U istraživanju nije uzeta u obzir navika korišćenja Interneta ili uticaj drugih osoba na korišćenje, što bi mogli biti značajni faktori. Pored toga, od ispitanika su uzimani isključivo podaci o njihovim demografskim karakteristikama, dok se nismo bavili ispitivanjem njihovih psiholoških i socioloških osobina, koje bi mogle da imaju uticaj na njihovo ponašanje na Internetu. Zatim, moguće je uvrstiti više elemenata putem kojih bi se ispitivala važnost interaktivnosti sajta u procesu prenošenja marketinške poruke. Pored po-

većanja brojnosti interaktivnih elemenata nekog sajta, dobro bi bilo videti i koliko su efektivne različite vrste sajtova. Napominjemo da se naše istraživanje baziralo na utvrđivanju važnosti odnosa osoba-poruka, ali da bi korisno bilo videti i marketinšku relevantnost odnosa osoba-osoba i mogućnost njegovog korišćenja za ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Kada je reč o doprinosima, ovo istraživanje predstavlja jedan od pionirskih radova u izučavanju važnosti i efektivnosti Interneta kao medija za prenošenje marketinških poruka na prostorima zemalja u tranziciji. Pored toga, u praktičnom smislu, rezultati istraživanja daju određene smernice za planiranje medijskog nastupa i kreiranje Internet sadržaja. Stoga, smatramo da je osnovni doprinos ovog istraživanja u tome što pomaže marketinškim teoretičarima i praktičarima da razumeju kako i u koje svrhe milenijumska generacija koristi Internet i koji su marketinški potencijali ovog medija.

Literatura:

1. Aker, D.A., Kumar, V., De, D.J.S. (2008), *Marketinško istraživanje*, 9. izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd.
2. Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janisewski, C., Lutz, R., Savoy, A., Wood, S. (1997), „Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronics Marketplace“, *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4, pp. 38-53.
3. AMA (januar 2016. god) Facts & Stats on Digital Video Advertising in the U.S., *Marketing Insights*.
4. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., Johnston, K. (2009), *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, 4th ed., Pearson Education Ltd., Harlow.
5. Danaher, P.J., Mullarkey, G.W. (2003), „Factors Affecting Online Advertising Recall: A Study of Students“, *Journal of Advertising Research*, Vol. 43 September 3, pp. 252-267.
6. Dianoux, C., Linhart, Z., Kettnerova, J. (2007), „Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic“, *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ur. Reiner Sringer and Petr Chadraha), Beč, pp. 41-49
7. Ember, S. (januar 2016), „Reklame na netu nas gnjave i izbezumljuju“, *The New York Times: International Report*, br. 4
8. Gasee, J.L., Filloux, F. (2009), Measuring time spent on a Web page, <http://www.cbsnews.com/stories/2009/05/24/opinion/main5037448.shtml>, pristupljeno: 20.11.2015.
9. Harte, L. (2008), *Introduction to Internet Marketing*, Althos Publishing, Fuquay-Varina.
10. Hofacker, C.F., Murphy, J. (1998), „World Wide Web banner advertisement copy testing“, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 7/8, pp. 703-712
11. IAB Srbija (2015) adex: Studija o potrošnji na digitalno i interaktivno oglašavanje u Srbiji za 2014. godinu, http://iab.rs/wp-content/uploads/2015/05/AdEx-2014_IAB-Serbia_MAJ2015.pdf, pristupljeno: 23.1.2016.
12. Ko, H., Cho, C.H., Roberts, M.S. (2005), „Internet uses and gratifications“, *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 2, pp. 57-70
13. MacKenzie, S. B., Lutz, R., Belch, G.E. (1986), „The Role of Attitude Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations“, *Journal of Marketing Research*, 23 May, pp. 130-143
14. Nojković, A. (2007), „Modeli diskretne zavisne promenljive: pregled metodologije i primenjenih istraživanja“, *Ekonomski anali*, br. 172, pp. 55-92
15. Npr. Pavlou, P.A., Stewart, D.W. (2000), „Measuring the Effects and Effectiveness of Interactive Advertising: A Research Agenda“, *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 1, No. 1, <http://jiad.org/v011/n01/pavlou/index.html>

16. Palanisamy, R. (2005), "Impact of Gender Differences on Online Consumer Characteristics on Web-based Banner Advertising Effectiveness", *Journal of Services Research*, Vol.4, pp. 45-74
17. Vakratsas, D., and Ambler, T. (1999), „How Advertising Works: What Do We Really Know“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 1, pp. 26-43.
18. Wolburg, J.M., Pokrywczynski, J. (2001), „A Psychographic Analysis of Generation Y College Students“, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, No. 5, pp. 33-52

Abstract:

Brand Awareness and Buying Intention in the Online Environment

Jelena Filipović

The importance of the Internet marketing continually rises. However, there is a lack of the studies which investigate the effectiveness of the online campaigns aimed at the users in the transitional countries. This research aims to explore the correlation between the time that user spend on a website and their awareness of the brand advertised therein, as well as users' intention to buy the advertised product or brand. It is established that both demographic characteristics and time spent on the website would influ-

ence perception and buying intention towards brand. These findings can affect the design and layout of the virtual stores, in order to increase sales in these online shops and enhance consumers' experience. In addition, the results open new avenues for the research in the Internet marketing both in Serbia and in region.

Keywords: Internet marketing, brand, banner, services marketing

Kontakt:

Dr Jelena Filipović, docent
jfilipovic@ekof.bg.ac.rs
Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
Kamenička 6, Beograd

Upravljanje odnosima sa kupcima kao izvor konkurentnosti kompanija u promenljivom okruženju

Tijana Jugović, Dejan Petrović,
Milica Kostić-Stanković

Rezime: Kreiranje poslovnih strategija i kvalitet poslovnog okruženja bitan su preduslov za jačanje konkurentnosti kompanija. Šanse za unapređenje konkurentnosti domaćih kompanija treba tražiti u pomeranju fokusa ka prihvatanju novih filozofija privređivanja, strategijskog upravljanja i inovativnosti. Jedan od načina kojim se može uticati na podizanje nivoa konkurentnosti je razvoj koncepta upravljanja odnosima sa kupcima. Koncept upravljanja odnosima sa kupcima treba da predstavlja poslovnu filozofiju koja teži zadovoljenju individualnih potreba kupaca, izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima i na taj način transformaciji kupca u lojalnog i odanog kupca. U savremenom okruženju kada je konkurencija sve intenzivnija, kupci su sve više informisani i proizvodi sve dostupniji, koncept upravljanja odnosima sa kupcima doprinosi smanjenju rizika poslovanja, uvećanju konkurentnosti i profita.

KLjučne reči: upravljanje odnosima sa kupcima, profitabilnost, konkurentnost

1. UVOD

U razvijenim tržišnim privredama dešavaju se intenzivne promene u poslovnom i marketinškom okruženju preduzeća. Nastaju potpuno novi sistemi i koncepti poznati kao postindustrijsko društvo, uslužna ekonomija, era znanja i novo informaciono doba. Puna afirmacija „tržišta kupaca“, liberalizacija trgovine i investicija, intenziviranje procesa globalizacije tržišta, brojne tehnološke inovacije i informatička revolucija, kreirali su mogućnost neograničenog izbora kod kupaca i visok nivo konkurencije u promenljivom okruženju (Lovreta i sar., 2010, str. 3).

Prema Palamateur-u i saradnicima (Palamatier, Jarvis, Beckoff & Kardes, 2009, str. 1) poverenje i privrženost kupaca imaju značajan uticaj na ishode poslovanja jedne kompanije. Upravljanje odnosima sa kupcima (engl. *Customer Relationship Marketing - CRM*) je proces uspostavljanja, održavanja i prilagođavanja poslovnih odnosa koji su izgrađeni na međusobnom poverenju, otvorenosti, zajedničkom riziku i zajedničkoj nagradi i igra ključnu ulogu u poslovanju kompanije na tržištu (Lovreta i sar., 2010, str. 187). Kako bi se to i postiglo, neophodno je uspostaviti komunikaciju sa kupcima koja će anonimne jedinice u masi kupaca transformisati u individualne jedinice, o kojima se prikupljaju informacije, ali i kojima se pružaju informacije. Takvu komunikaciju je nemoguće ostvariti bez primene savremenih informacionih tehnologija (Dukić & Gale, 2015, str. 583). Sa tim u vezi, procesom upravljanja odnosima sa kupcima integrišu se marketing, menadžment i savremene informacione tehnologije u jedinstvenu celinu koja će omogućiti razumevanje i stvaranje ključnih vrednosti za kupce, ostvarenje konkurentne prednosti i poziciju tržišnog lidera u promenljivom okruženju, što će se dalje pozitivno odraziti na dugoročno održive rezultate poslovanja.

Da bi se stvorila prava osnova za primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i kontrolu preuzetih aktivnosti, neophodno je uspostavljanje dvosmerne komunikacije između kompanije i ciljnih grupa, na osnovu koje se formiraju fleksibilni sistemi za prikupljanje, čuvanje i emitovanje podataka, neophodnih da se formira znanje o svakom kupcu pojedinačno. Dvosmerna komunikacija u turbulentnom okruženju, koje nekada zahteva trenutno odlučivanje u interakciji sa kupcima, ne samo da je poželjna nego je vremenom predstavljena kao jedan od ključnih standarda marketinške komunikacije (Kostić-Stanković, 2013, str. 11), a u svrhu obezbeđivanja domicije nad konkurencijom.

Organizacije na našim prostorima, koje baziraju marketing funkciju na principu upravljanja odnosima sa kupcima, imaju potencijal da, sa prednošću predvodnika, postanu fundamentalno različite u odnosu na konkurenciju zbog ekskluzivnosti samog koncepta. Ovakvim organizacijama obezbeđena je pozicija sa uticajem na najprofitabilnije kupce, za koje je moguće osigurati optimalno zadovoljenje njihovih potreba, mnogo pre nego što konkurencija pokuša da kopira ovakve organizacije i fokusira se na iste kupce. Težište savremenog poslovnog sistema treba da bude izgrađivanje poslovnog modela baziranog na: ostvarenju konkurentske prednosti i profitabilnosti poslovanja u promenljivom okruženju, određivanju obima proizvodnje prema skali zahteva kupca i fokusiranju na izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima (Kostić-Stanković, 2013, str. 11).

2. ODRŽIVOST KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA KUPCIMA

U poslovnom okruženju koje karakteriše rastući dinamizam, kompanije da bi ostvarile konkurentsku prednost nastoje da u kontinuitetu uvode inovacije. Zbog značaja koju lojalnost kupaca ima za razvoj održive konkurentske prednosti, mnoge kompanije povećavaju nivo lojalnosti kupaca primenom koncepta upravljanja odnosima sa kupcima (Kabirg & Shanmugan, 2011, str. 287), koji je progresivno prihvatio kao osnovna strategija u koju svetske kompanije počinju da investiraju značajna sredstva (Maggon & Chandhry, 2015, str. 58). Prema Kotleru i Keleru, upravljanje odnosima sa kupcima je proces kreiranja dodatne vrednosti, jer svim stranama u procesu razmena donosi poboljšanje (Kotler & Keller, 2006, str. 7).

Koncept upravljanja odnosima sa kupcima, kao osnov za ostvarenje konkurentske prednosti, razvi-

jao se u suprotnosti sa transakcionim marketingom i jednokratnom prodajom kao ciljem. Razumljivo je da kompanije imaju za cilj ostvarenje konkurentske prednosti i profita od svake transakcije, ipak ponovljena kupovina predstavlja cilj održivog razvoja. Danas se kompanije fokusiraju na najprofitabilnije kupce, proizvode i kanale, procenjuju doživotnu vrednost kupca i oblikuju tržišnu ponudu i cenu, tako da stvaraju profit tokom ponovljenih kupovina, jer je privlačenje novih kupaca i troškovno neisplativo i može koštati pet puta više nego zadržavanje već postojećih (Kotler & Keller, 2006, str. 138). Stanković i Đukić (2013) isto tako daju argumentaciju za isplativost zadržavanja kupaca i ističu da zadovoljni i lojalni kupci generišu manje troškova od onih koji to nisu, istovremeno su značajni za izazivanje rezonantnog efekta i time privlačenje novih kupaca. Koncept upravljanja odnosima sa kupcima može se smatrati održivim jer je u skladu sa savremenim uslovima poslovanja i neposredno utiče na kreiranje dugovečnosti odnosa i ostvarenje konkurentske prednosti u turbulentnom okruženju (Goldsmith, Leisa & Ronald, 2014 str. 176).

Brojni autori smatraju kako je upravo relacioni marketing najviši nivo u razvoju marketinga. On je ujedno i negacija i nadogradnja tracionog marketinga. Razlike na strateškom nivou između transakcionog i relacionog marketinga prikazane su u tabeli 1 (Draganić, 2013 str. 26).

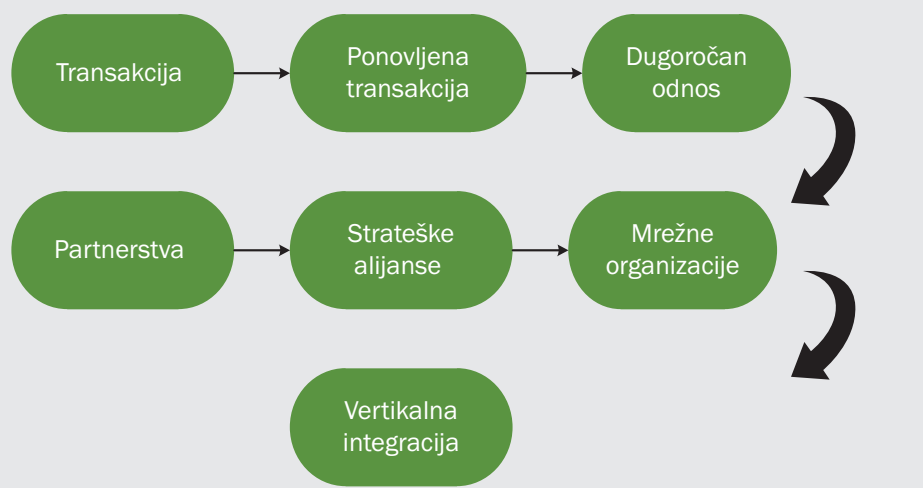
On što je najbitnije uočiti kada se analiziraju razlike između transakcionog i relacionog marketinga je razlika u usmerenosti. Dok je transakcioni marketing usmeren ka jednokratnim transakcijama, relacioni marketing usmeren je na zadržavanje kupaca, kontinuirani kontakt sa njima, fokus na stvaranje vrednosti za kupce, snažni fokus na dodatne usluge, svesnost značaja postprodajnih aktivnosti, kvalitet i dugoročnu orijentaciju, što može doprineti konkurentnosti domaćih kompanija, a i nacionalne privrede (Draganić, 2013, str. 26).

TABELA 1. Upporedni prikaz transakcijskog i relacionog marketinga

Transakcioni marketing	Relacioni marketing
Usmerenost na pojedinačnu prodaju, traženje novih kupaca	Usmerenost na zadržavanje kupaca
Nekontinuiran kontakt sa kupcima	Kontinuiran kontakt sa kupcima
Fokus na karakteristike proizvoda	Fokus na vrednost za kupce
Manji fokus na dodatne usluge	Snažan fokus na dodatne usluge
Manje pažnje na zadovoljenje očekivanja (postprodajne usluge)	Visoka svesnost značaja postprodajnih usluga
Kvalitet je briga proizvodnje	Kvalitet je briga zaposlenih
Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija

PREMA: Draganić, 2013

SLIKA 1: Zakonitosti u kreiranju novih oblika razmene između prodavaca i kupaca



Izvor: Webster, 1992.

Početni oblici razmene između prodavca i kupca odvijaju se na kupoprodajnoj ili transakcijskoj osnovi. Sa tog nivoa započinje proces uspostavljanja različitih odnosa između kompanije i njenih kupaca. Uspostavljanjem strategijske međuzavisnosti, kreiraju se novi tržišni odnosi i novi oblici razmene, kao osnova za dostizanje višeg nivoa konkurentne prednosti (Webster, 1992 str. 1-17).

Iz navedene šeme jasno proizilaze dve suprotnosti u kreiranju odnosa razmene između kompanije i njenih kupaca. Početni oblici zasnivaju se na jednokratnim transakcijama, dok se krajnji i najsloženiji oblici zasnivaju na formiranju partnerstava između kompanija i kupaca, jer se upravo takvim partnerstvima upotpunjuju i podupiru zajednički resursi i sposobnosti, najbolje zadovoljavaju potrebe korisnika i ostvaruje konkurentna prednost u promenljivom okruženju (Webster, 1992, str. 1-17). Ovakva partnerstva predstavljaju oblik interorganizacionog dizajna, koji pruža dobru osnovu za različite stepene i oblike saradnje i povezivanje organizacije i njenih korisnika, a u čiju povećanja predvidljivosti i kontrole tržišta koje se stalno menja, na jednoj strani, i fleksibilnosti i responzivnosti organizacije, na drugoj strani (Popović, Jaško i Prokić, 2010, str. 105). *Buckingham* je identifikovao sedam razloga za preusmeravanje jednokratnih kupaca u doživotne kupce- partnere (Buckingham, 2011, str. 74):

- Ne treba tražiti nove kupce;
- Prodaja se povećava;
- Jača se tržišna pozicija;
- Povećava se vernost kupaca;
- Smanjuju se poslovni troškovi;

- Povećava se konkurentnost i dobit;
- Povećava se obostrano zadovoljstvo uspešnog poslovanja.

Uspostavljanje dugoročnih odnosa između kompanije i njenih kupaca postaje neizostavan proces u razvijenim tržišnim uslovima (Lovreta i sar., 2010, str. 41). Brojne promene u okruženju utiču na uspešnost tog procesa, a posebno treba istaći sledeće (Kotler & Keller, 2006, str. 13): povećana konkurencija, tehnologija koja se menja, globalizacija, deregulacija, privatizacija, snažnija pozicija kupaca, prilagođavanje pojedinačnim potrebama, konvergencija privrednih grana, transformacija maloprodaje i eliminisanje posredovanja.

3. UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI UVOĐENJEM INOVACJA PRIMENOM CRM KONCEPTA

Konkurencija je jedan od najbitnijih elemenata tržišne privrede, vezane za međusobno takmičenje kompanija, na bazi različitih poslovnih strategija. U borbi za postizanje maksimalnog iskorišćenja tržišnog potencijala, primena koncepta upravljanja odnosima sa kupcima dovodi do diferenciracije među konkurentima, i na taj način ostvarenja konkurentne prednosti i uvećanja profita kompanija (Filipović & Kostić-Stanković, 2014, str. 18). Brojnim studijama u marketingu (Narver & Slater, 1990 str. 20-35.; Deshpandé, Farley & Webster, 1993, str. 23-37) dokazan je višestruko pozitivan uticaj primene koncepta upravljanja odnosima sa kupcima na konkurentnost i profitabil-

nosti. Međutim, značaj primene ovog koncepta kao i njegova operacionalizacija još uvek nisu shvaćeni na adekvatan način u domaćim preduzećima. Takođe, nedovoljna pažnja se poklanja uzročno posledičnim vezama između koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i nacionalne konkurentnosti. U savremenom poslovnom okruženju konkurencija je sve intenzivnija, a kupci sve bolje informisani i zahtevniji. U takvim okolnostima inovaciona sposobnost preduzeća smatra se jednim od osnovnih indikatora konkurentnosti, a brzina prikupljanja podataka o kupcima i njihova uspešna primena u poslovnim planovima pre konkurenata postaju presudni faktori ostvarenja konkurentnosti i uspešnosti poslovanja preduzeća u promenljivom okruženju. (Sofinti, Suryadi, Govindaraju & Budhi, 2009, str. 1268-1279; Đukić & Gale, 2015, str. 583- 598; Stanković, Đukić & Popović, 2014, str. 271-280). Danas, preduzeća su pred stalnim izazovom da kroz integraciju podataka o kupcima prikupljenih iz različitih izvora, stvaraju nova rešenja usaglašena sa potrebama i zahtevima lojalnih kupaca (Charlie & Re-bentisch, 2003, str. 1180-1195). Prikupljanje podataka i formiranje fleksibilnih sistema za njihovo skladištenje i primenu, postaju dominantne teme, kako u teoriji, tako i u praksi menadžmenta i marketinga (Pralhad & Ramaswamy, 2004, str. 36; Kostić-Stanković, 2013, str. 69). Zbog toga se informacije o kupcima smatraju jednim od najznačajnijih strateških resursa preduzeća (Stanković & Popović, 2011, str. 197- 209), a spo-

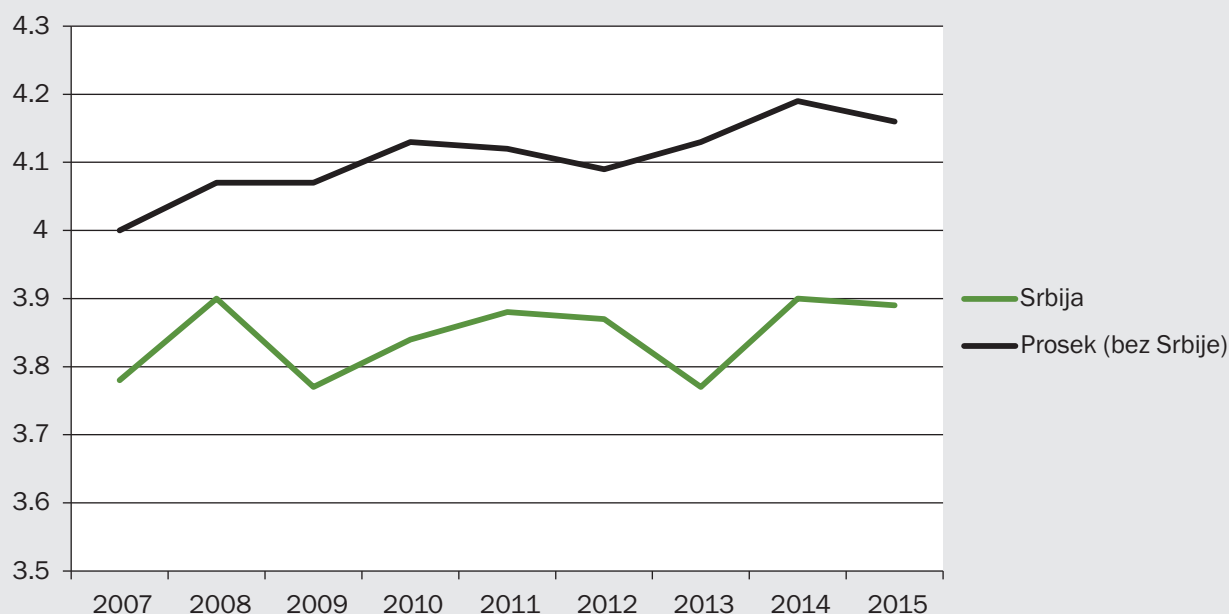
sobnost primene podataka o kupcima ključnom sposobnošću menadžmenta kompanija. U savremenim uslovima poslovanja, osnov uspešnosti poslovanja može biti primena koncepta upravljanja odnosima sa kupcima, pomoću kojeg se povećava konkurentnost i rezultati poslovanja, a rizik svodi na minimum.

Indeks nacionalne konkurentnosti je indikator koji pokazuje nivo konkurentnosti koju čine tri vrste faktora (Fondacija za razvoj ekonomske nauke):

- Osnovni faktori (makroekonomska stabilnost, institucije, infrastruktura, investicije, osnovno obrazovanje, zdravstvo);
- Faktori efikasnosti (visoko obrazovanje, finansijska tržišta, tržište radne snage, tržište roba, tehnološka osposobljenost, veličina tržišta);
- Inovacioni faktori (sophisticiranost poslovanja i inovacije).

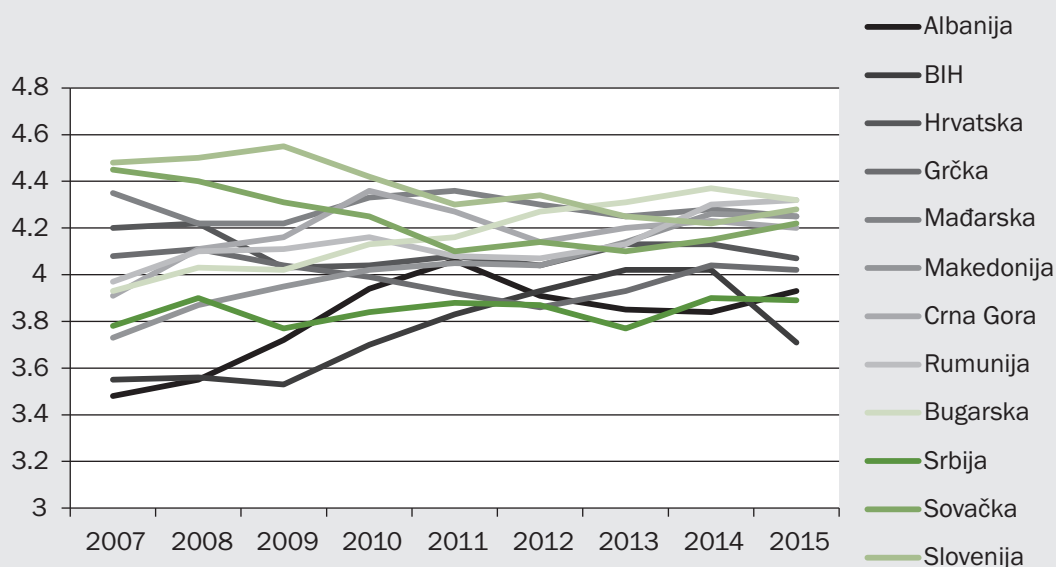
Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2015. godinu, Srbija je rangirana na 94. poziciji na listi koja obuhvata 140 zemalja, sa zabeleženom vrednošću Indeksa globalne konkurentnosti (IGK) od 3,89. Vrednost IGK kreće se u intervalu od 1 do 7. U odnosu na prethodnu godinu vrednost IGK za Srbiju je smanjena za 0,01, što je u kombinaciji sa rezultatima ostalih zemalja dovelo do nepromenjene pozicije u odnosu na prethodnu godinu (prema izveštaju iz 2014. godine Srbija je takođe zauzimala 94. mesto na listi) (Fondacija za razvoj ekonomske nauke).

SLIKA 2. Kretanje Indeksa globalne konkurentnosti za Srbiju i proseka odabranih zemalja



Izvor: Fondacija za razvoj ekonomske nauke; WEF

SLIKA 3. Kretanje Indeksa globalne konkurentnosti (2007-2015.)



IZVOR: Fondacija za razvoj ekonomske nauke; WEF

Kretanje IGK za Srbiju i zemlje iz njenog okruženja u periodu 2007-2015. godine, ilustrovano je na dva grafikona. Na prvom grafikonu (slika 2) prikazano je kretanje IGK za Srbiju i prosek za posmatrane zemlje, dok je na drugom (slika 3) dat pregled za svaku pojedinačnu zemlju (Fondacija za razvoj ekonomske nauke).

Plava linija na slici prikazuje kretanja vrednosti IGK za Srbiju u periodu 2007-2015. godine dok crvena linija prikazuje kretanja IGK za zemlje iz regiona bez Srbije.

Prema ukupnoj konkurentnosti, u 2015. godini Srbija je plasirana bolje jedino od Bosne i Hercegovine koja zauzima 111. poziciju. Bosna i Hercegovina nije bila uključena u prošlogodišnji izveštaj, a u odnosu na 2013. godinu nazadovala je za 24 pozicije. Albanija je jedina zemlja iz okruženja koja je prošle godine bila iza Srbije na 97. poziciji, dok je prema najnovijem izveštaju poboljšala vrednost IGK, pa se u ovoj godini nalazi na jednoj poziciji iznad Srbije (na 93. mestu). Od preostalih obuhvaćenih zemalja, četiri je poboljšalo vrednost IGK u odnosu na prošlu godinu, a time i svoju poziciju na rang listi, dok je Makedonija i pored minimalnog smanjenja vrednosti IGK zabeležila poboljšanje pozicije sa 63. na 60. mesto. Pet zemalja je ostvarilo manju vrednost IGK u odnosu na prošlu godinu, pri čemu je to samo u slučaju Mađarske i Crne Gore uticalo na gubitak tri mesta na rang listi, dok su Hrvatska, Grčka i Bugarska uspele da zadrže prošlogodišnje pozicije, što je prikazano na slici 2.

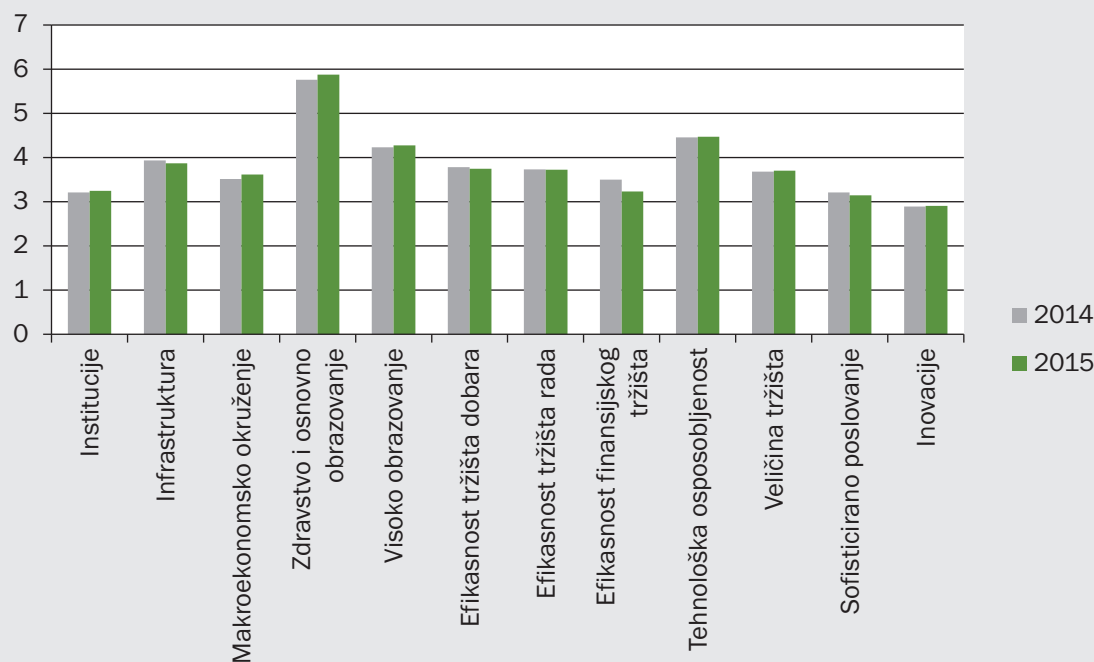
Pozicija Srbije s obzirom na njenu konkurentnost je veoma nepovoljna i ima najniži Indikator konkurentnosti u poređenju sa zemljama regiona. To upućuje na zaključak da je poslovanje preduzeća u Srbiji neadekvatno, da njihova poslovna orijentacija nije usaglašena sa promenama u okruženju, da se sporo prilagođavaju nastalim promenama što ih čini nekonkurentnim na globalnom tržištu i negativno se odražava na rezultate poslovanja domaćih kompanija.

Naredni grafik predstavlja strukturu IGK po nosećim stubovima konkurentnosti. Iz navedenog grafikona jasno se može zaključiti koji su stubovi zaslužni za rast vrednosti IGK, a koji za blagi pad u 2015. godini.

Sa grafikona (Slika 3), može se i vizuelno zaključiti da se pad beleži kod stubova 2, 8 i 11 koji predstavljaju Infrastrukturu, Razvijenost finansijskog tržišta i Sofisticiranost poslovanja respektivno. Pad je gotovo u potpunosti kompenzovan rastom ostvarenim na stubovima 3 i 4, gde je reč o Makroekonomskom okruženju i Zdravstvu i osnovnom obrazovanju. Na ostalim stubovima koji nisu spomenuti, promene se mogu smatrati zanemarljivim, kakav je i njihov uticaj na promenu ukupne vrednosti IGK u ovoj godini.

Sofisticiranost poslovanja predstavlja 11. stub konkurentnosti i obuhvata faktore koji utiču na poboljšanje produktivnosti i konkurentnosti nacionalnih ekonomija. Poslovanje i strategije preduzeća, pre svega marketinška strategija i iz nje izvedene strategije kreiranja i upravljanja odnosima sa kupcima, proizvodnja jedinstvenih i sofisticiranih proizvoda i slične poslovne

SLIKA 4. Vrednost IGK po stubovima konkurentnosti (2014-2015.)



IZVOR: Fondacija za razvoj ekonomske nauke; WEF

aktivnosti, vode povećanju sofisticiranosti i inovativnosti poslovnih procesa (Stanković, Đukić & Popović, 2014, str. 274).

Kreiranje superiorne vrednosti za kupce i ostale učesnike u lancu vrednosti, je uspešnije ukoliko se pored inovacija proizvodnog procesa i samog proizvoda, uspešno realizuju inovacije u marketingu koje se ogledaju kroz primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima. Na osnovu rezultata istraživanja sprovedenog u Srbiji (Stanković, Đukić & Popović, 2014, str. 278) može se zaključiti da je marketinška inovativnost u preduzećima, iako su evidentirani pomaci na bolje, još uvek nezadovoljavajuća, što se negativno odražava na konkurentnost i rezultate poslovanja kompanija, a

time i nacionalnu konkurentnost. Ovim istraživanjem je dokazano da je nivo razvijenosti, primene i inovativnosti marketinga u kompanijama Srbiji niska, što je prikazano u tabeli 2.

Analizom podataka iz tabele 2 može se zaključiti da su izmene dizajna proizvoda najzastupljenije kada su u pitanju marketing inovacije. Različiti stavovi top menadžera, marketing menadžera i zaposlenih u kompaniji, kao i veličina kompanije i delatnost, uticale su na strukturu tipova inovacija. Međutim, iskustva velikog broja kompanija dokazuju da usmerenost ka kupcima, zadovoljenju njihovih potreba i građenju dugoročnih odnosa zasnovanih na uzajamnom poverenju i poštovanju, dovodi do povećanja konkuren-

TABELA 2. Tipovi inovacija u marketingu

Tipovi inovacija u marketingu	Preduzeća koja su uvela inovacije [%]	Preduzeća koja nisu uvela inovacije [%]
Novi pristup marketing istraživanjima	39.0	61.0
Novi način nastupa na tržištu	37.4	62.6
Novi pristup u upravljanju odnosima sa kupcima	35.6	64.4
Značajne izmene dizajna proizvoda	61.5	38.5
Nove metode formiranja cena	32.8	67.2
Novi kanali marketinga	24.5	75.5
Novi oblici komuniciranja sa ciljnim grupama	42.9	57.1

IZVOR: Stanković, Đukić & Popović, 2014

tnosti u dinamičnom okruženju, minimizacije rizika i maksimizacije profita. Sa druge strane, kao najvažniji razlozi zbog kojih su preduzeća odustajala od primene koncepta upravljanja odnosima sa kupcima, mogu se navesti (Musurović- Ružičić & Kutlača, 2015, str. 245-262):

- Nedostatak finansijskih sredstava;
- Nedostatak stručnjaka;
- Nedovoljna informisanost o tehnologijama;
- Nedovoljna informisanost o tržištu;
- Teškoće u nalaženju partnera za saradnju;
- Dominacija poznatih svetskih brendova;
- Neizvesna tražnja za inovativnom robom ili uslugama;
- Visok nivo konkurentnosti;
- Visoki troškovi ulaska na novo tržište;
- Visoki troškovi administrativne i zakonske regulative.

U savremenim uslovima poslovanja u kojima inovativnost, produktivnost i konkurentnost predstavljaju neophodnost poslovanja, uspešni menadžeri sve više pažnje posvećuju kreiranju i korišćenju baza podataka o kupcima, koje predstavlja značajan faktor u ostvarenju konkurentne prednosti kompanija, prirede i društva.

4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA KAO STRATEGIJA UPRAVLJANJA POSLOVNIM SISTEMOM

Upravljanje odnosima sa kupcima nije moguće posmatrati isključivo u kontekstu marketinga, već je to koncept koji se sastoji od marketing strategije, kompa-

tibilnih strategija tehnologije i menadžerskih strategija, koje će kao celina doprineti ostvarenju konkurentnosti u promenljivom okruženju i uvećanju profita. Različiti nivoi menadžmenta kompanija moraju biti aktivno uključeni u proces uvođenja CRM koncepta, kako bi se postigli željeni rezultati. Posmatrajući menadžment u kontekstu upravljanja odnosima sa kupcima, korisno je posmatrati sledeće nivoe u pomenu kontekstu (Kotler, 2010, str. 17):

- Strategijski nivo;
- Taktički nivo;
- Operativni nivo.

Strategijski nivo upravljanja odnosima sa kupcima je usmeren ka najvišoj organizacionoj strukturi kompanije. Suština strategijskog menadžmenta je odgovor na pitanje kako ostvariti komparativnu prednost kompanije u odnosu na konkurenciju u tržišnoj utakmici (Petrović, Jovanović & Raković, 2010, str. 179). Kontakt sa kupcima je veoma mali, uglavnom u specifičnim uslovima ili sa visokoprofitabilnim kupcima koji imaju veliki uticaj na poslovanje kompanije.

Taktički nivo je srednji nivo organizacione strukture u okviru kompanije. Zadaci ovog nivoa su skraćivanje vremenskih okvira procesa kupovine, koji će kupce učiniti još zadovoljnijim. Komunikacija sa kupcima je mnogo razvijenija u odnosu na top menadžment, obično u slučajevima kada prodajno osoblje ne raspolaže potrebnim informacijama (Severović, 2013, str. 94).

Operativni nivo orijentisan je na prodajne jedinice ili pozivne centre. Zadaci ovog nivoa su uvećanje prodaje, povezivanje organizacionih jedinica i kvaliteta komunikacije sa kupcima koja je preduslov stvaranja dugoročnih odnosa.

Ključnu ulogu u uvođenju i primeni koncepta upravljanja odnosima sa kupcima ima menadžment

TABELA 3. Nivoi CRM-a u odnosu na nivoe menadžmenta

Nivoi CRM-a	Menadžment po nivoima	Zadaci po nivoima	Stepen kontakta sa kupcima
Strategijski nivo	Najviši nivo rukovodilaca (top menadžment)	Povećanje profitabilnosti i tržišnog udela; Smanjenje troškova.	Nizak nivo kontakta sa kupcima, obično pri rešavanju specifičnih zahteva.
Taktički nivo	Srednji nivo menadžmenta	Skraćivanje vremena obrade zahteva korisnika; skraćivanje vremena prodaje.	Srednji nivo kontakta tj. komunikacije sa kupcima, rešavanje pojedinačnih pitanja kada prodajno osoblje nema odgovore ili rešenja.
Operativni nivo	Operativni menadžment	Ostvarenje prodaje; povezivanje organizacionih jedinica, komunikacija sa korisnicima.	Visok - stalan kontakt sa kupcima.

IZVOR: Severović K, 2013

kompanije, zbog toga organizacije moraju da formiraju adekvatne sisteme nagrađivanja, kako bi motivisale menadžment na različitim nivoima da ulažu napore pri procesu uvođenja i primene koncepta upravljanja odnosima sa kupcima, koji će doprineti ostvarivanju strateških ciljeva kompanije i sticanju konkurentске prednosti. Sistemima za nagrađivanje treba da se privuku i zadrže stručnjaci koji su organizaciji potrebni, takođe da se podstaknu i dodatno razviju veštine i sposobnosti zaposlenih i utiče na stvaranje timske kulture u kojoj se zaposleni brinu za uspeh organizacije. Idealan sistem nagrađivanja trebalo bi da uskladi individualne ciljeve sa stratejskim organizacionim ciljevima (Orlić, 2006, str. 318).

Upravljanje odnosima sa kupcima i stvaranje lojalnih kupaca obezbeđuje složeni efekat: ostvarenje konkurentске prednosti, smanjenje troškova i povećanje prihoda, što dovodi do rasta profitabilnosti. Lojaln kupac je ključan za finansijske rezultate i ostvarenje konkurentске prednosti (Yeung & Ramasamy, 2008, str. 222-235). Ipak, koncept upravljanja odnosima sa kupcima nije uvek uspešan, a glavni razlozi neuspeha mogu da budu (Severović, 2013, str. 141):

- Nedostatak vizije i strategije;
- Nedostatak znanja o primeni koncepta CRM-a;
- Nedostatak motivacije za borbu za kupce unutar organizacione kulture;
- Nekvalitetne informacije i podaci, iz kojih proizilaze loši zaključci;
- Neadekvatno upravljanje promenama;
- Neuključivanje krajnjih korisnika u kreiranje koncepta upravljanja odnosima sa kupcima.

Brojni faktori utiču na uspešnost implementacije upravljanja odnosima sa kupcima. Važno je prepoznati značaj integracije koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i poslovnim aktivnostima u okviru kompanije, i na taj način staviti kupca i zadovoljenje njegovih potreba u centar poslovanja, formirati dugoročne odnose sa kupcima, ostvariti konkurentsku prednost, smanjiti rizik u savremenom okruženju i uvećati profit (Dukić & Gale, 2015, str. 583-598). Sa druge strane, moguće je navestii osnovne komponente koje utiču na uspešnost implementacije koncepta upravljanja odnosima sa kupcima (Magdić, 2014, str. 85-98.):

- Zaposleni (treba da razumeju i prihvate koncept CRM-a, kako bi time uticali na ostvarivanje ciljeva kompanije);

- Procesi (moraju biti precizno definisani i prilagođeni poslovanju kompanije, kako bi davali rezultate);
- Tehnologija mora biti pouzdana s odgovarajućim mogućnostima, prilagođena poslovanju i povezana sa drugim segmentima organizacije).

Ključni izazov za marketing menadžere je identifikovanje strateške vrednosti koja će biti ponuđena i isporučena kupcima i vrednosti koja će biti u nadležnosti samog kupca, odnosno vrednosti na koju kupac može da utiče i određuje elemente koje želi. Takođe, neophodno je stvaranje čvrstih i stabilnih odnosa između konkretne organizacije i njenih kupaca. Uzrok toga je što kupci odbijaju da budu suočeni sa ponudom koja se zasniva na principu njihovog nepoštovanja i iskorišćenja u svrhu ostvarenja profita (Kostić-Stanković, 2013, str. 69).

5. REFERENTNOST BAZA PODATAKA KAO OSNOV KONKURENTNOSTI

Inovativnost i razvoj tehnologija postali su kritični uslovi za primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i ostvarenja konkurentске prednosti. Važno je ukazati na stepen korelacije primene informacionih tehnologija, koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i ostvarenja i održavanja konkurentске prednosti na globalizovanim tržištima.

Severović (2013, str. 141) ističe kako su svojevremeno CRM programska rešenja bila jednosmerna i cilj im je bio direktan kontakt sa kupcima u prodaji, ali takva rešenja nisu mogla pružiti podršku za ostvarenje konkurentске prednosti i visokih prodajnih rezultata. Tokom vremena, programska rešenja CRM-a su usmerena na formiranje i održavanje dvosmernog komunikaciono-informacionog toka između organizacije i ciljnih grupa, a u cilju međusobnog informisanja i razvijanja dobrih odnosa baziranih na poverenju, privrženosti i lojalnosti (Filipović & Jančić, 2010, str. 141). Uspešnost primene različitih softverskih rešenja CRM-a treba da se zasniva na kvalitetnim bazama podataka koje čine osnov uspešnosti tržišnog poslovanja (Kostić-Stanković, 2013, str. 18). Baze podataka trebalo bi da predstavljaju „elektronski ormar za kartoteku“ koje treba da sadrže listu imena, adresa, telefonskih brojeva i podataka o životnom stilu i transakcijama postojećih i potencijalnih kupca (Jobber & Fahy, 2006, str. 270). Buck - Edman i Zecke (2004, str. 34) ističu sledeće zahteve koje softverska rešenja CRM-a treba da zadovolje:

- Usmerenost na potrebe kupca;
- Podrška u saradnji sa poslovnim subjektom;
- Mogućnost usklađivanja sa specifičnim potrebama istraživanja;
- Mogućnost integracije sa ostalim aplikacijama poslovnog subjekta.

Savremene tehnologije omogućuju čuvanje i analiziranje velikog broja podataka iz različitih izvora, kao i mogućnost primene podataka u pogodnom i korisnom formatu. Baze podataka za potrebe upravljanja odnosima sa kupcima funkcionišu po principu integracije podataka prikupljenih putem elektronskih uređaja i ispitivanjem ciljnih grupa (Cvijović, Kostić-Stanković & Janićić, 2014, str. 303; Peltier, Schibrowsky & Schultz, 2003, str. 93-115). Najčešće metode za prikupljanje podataka su (Jobber & Fahy, 2006, str. 270):

- Evidencije kompanije;
- Reakcije na unapređenje prodaje;
- Garantni listovi;
- Ponuda uzoraka pri čemu se od kupca zahteva da dostavi lične podatke;
- Evidencija prodajnog centra;
- Razmena podataka sa drugim kupcima;
- Obrazac prijave (korišćenje kreditnih kartica ili kartica lojalnosti);
- Žalbe;
- Organizovani događaji.

Međutim, danas najveći problem za kompanije predstavljaju preopterećeni informacioni sistemi, koji nastaju kao posledica veličine, kompleksnosti i izbora kvalitetnih podataka pri donošenju poslovnih odluka. Na primer, kompanija *Kmart* je imala 12,6 terabajta podataka o kupcima, dobavljačima, zalihama i proizvodima, ali to nije pomoglo kompaniji da se spasi od bankrota (London, 2004, str.17).

Baze podataka se takođe mogu koristiti za izgradnju ili jačanje odnosa sa kupcima. Kompanija *Highland Distillers* preusmerila je ceo svoj promotivni budžet za viski *Macallan* sa oglašavanja na direktni marketing koji je adekvatni oblik omuniciranja za primenjivanje CRM koncepta. Ova kompanija je izgradila bazu podataka za sto hiljada najvećih konzumenata ovog pića (oni koji popiju najmanje pet flaša godišnje) i svakog meseca je prikupljala podatke od kupaca, ali i slala zanimljive informacije u vezi sa proizvodom, što se pozitivno odrazilo na rezultate poslovanja (Murphy, 2002, str. 13).

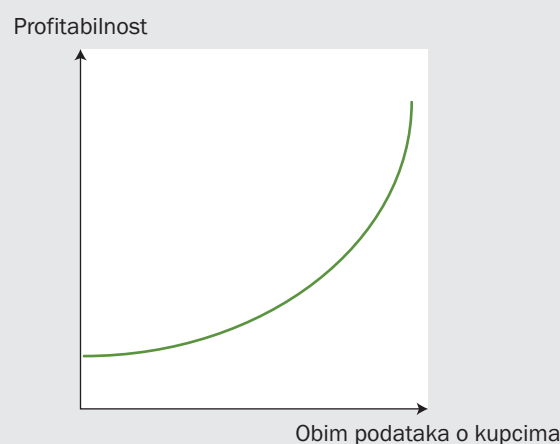
6. EFEKTI USPEŠNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA KUPCIMA

Efekti uvođenja koncepta upravljanja odnosima sa kupcima su izuzetni. Kompanije formirajući simbiotičke odnose sa kupcima ostvaruju konkurentsku prednost, što doprinosi uvećanju profita. Da bi upravljanje odnosima sa kupcima bilo profitabilno i uspešno, napore treba skoncentrisati na izbor pravih kupaca, kao i spajanje ljudi, znanja, tehnologije i procesa u organizaciji da bi se stvorila vrednost za svakog pojedinačnog kupca, izgradili dugoročni odnosi i ostvarila konkurentna prednost. Glavna prepreka za konkurenciju su znanje i informacije o kupcima koje je konkretna organizacija stekla o njima. Što organizacija više ulaže u prikupljanje podataka i upravljanje na osnovu njih, biće u boljoj poziciji u odnosu na konkurente. Konkurentna pozicija organizacije i njena profitabilnost su direktno povezane sa obimom podataka o kupcima koje organizacija poseduje u odnosu na konkurente (Kostić-Stanković, 2011, str. 45) .

Zakonitost prikazana na slici ukazuje na to da što više podataka organizacija prikupi o kupcima, u odnosu na konkurenciju, njeno poslovanje biće profitabilnije. Pod pretpostavkom da su kupci najvažniji uticajni faktor, podaci o njihovim navikama, željama i iskustvima obezbediće trajan pristup korisnicima i ostvarenje pozitivnih poslovnih rezultata.

Nasuprot tradicionalnim finansijskim analizama, postoje finansijske analize orijentisane na kupce. Tri

SLIKA 5. Nivo profitabilnosti u zavisnosti od obima podataka o kupcima



IZVOR: Kostić-Stanković, 2011

su osnovne komponente maksimiziranja profita u odnosu na kupce (Kostić-Stanković, 2009, str. 52):

- Strukturiranje ponude tako da se obezbedi profitabilnost;
- Formiranje programa koji će biti usmeren na posebne komunikacione aktivnosti orijentisane prema nezadovoljnim kupcima/korisnicima;
- Utvrđivanje procesa za sticanje novih kupaca za visokim nivoom vrednosti za organizaciju.

U procesu razvoja odnosa sa kupcima, nije važno samo shvatiti koji su korisnici profitabilni danas, već koji imaju potencijal da budu profitabilni u budućnosti. Moguće strategije u tom pravcu su: prekidanje odnosa, postepena modifikacija, upravljanje odnosima i investiranje u njih (Kostić-Stanković, 2013, str.18). Takođe, svi lojalni kupci nisu i profitabilni kupci. Klasifikacija kupaca prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti prikazana je u sledećoj tabeli 4.

TABELA 4. Klasifikacija kupaca prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti

	Kratkoročna lojalnost	Dugoročna lojalnost
Niska profitabilnost	„Stranci“	„Školjke“
Visoka profitabilnost	„Leptiri“	„Iskreni prijatelji“

IZVOR: Kotler, Wong, Saunders & Armstrong. 2006, str. 367

Svaka grupa potrošača zahteva različitu strategiju upravljanja odnosima sa njima. „Stranci“ pokazuju nisku profitabilnost i lojalnost. Strategija za ove kupce je ne investirati u njih. „Leptiri“ su profitabilni, ali ne i lojalni. Postoji povezanost između njihovih potreba i onoga što kompanije nude. Ovi kupci će posle izvesnog vremena zadovoljiti potrebe i nestati. Potrebno je da kompanija koristi promotivna sredstva za njihovo privlačenje i izgradnju profitabilnih odnosa sa njima, a zatim da prestane sa investiranjem do prve sledeće prilike. „Iskreni prijatelji“ su grupa kupaca koja je i profitabilna i lojalna. Kompanija nastoji da ih pretvori u iskrene ljubitelje brenda, koji će se redovno vraćati brendu i pričati ostalima o pozitivnom iskustvu sa njim. „Školjke“ su četvrta grupa kupaca, visoko lojalna, ali ne i profitabilna. Oni su možda i najproblematičniji kupci. Kompanija pokušava da ovaj segment učini profitabilnim, a ako ne uspe u tome, napušta ga (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2006, str. 367).

7. ZAKLJUČAK

Posmatrajući trendove na tržištu koji se ogledaju u procesu galopirajuće globalizacije, jakoj konkurenciji, neizvesnosti i riziku poslovanja, sa kojim se susreću kompanije, primena koncepta upravljanja odnosima sa kupcima treba da predstavlja polaznu osnovu pri kreiranju poslovne strategije. Zadovoljstvo kupaca, ostvareno kvalitetnom poslovnom saradnjom, predstavlja osnov za obezbeđivanje njihove lojalnosti i savremenost poslovanja i zapaženo prisustvo na tržištu.

Poseban problem za razvoj i primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima u domaćim kompanijama je neadekvatna poslovna orijentacija, organizaciona kultura i odbojnost menadžmenta prema inovacijama. Naime, odsustvo tržišne orijentacije i svesti menadžmenta da se trajna konkurentska prednost, produktivnost i inovativnost mogu obezbediti primenom koncepta upravljanja odnosima sa kupcima su kritični faktori koji znatno umanjuju rezultate poslovanja. Razvoj i primena koncepta omogućiće domaćim kompanijama da kreiraju strategije koje će doprineti ostvarenju konkurentske prednosti, mogućnosti profilisanja u tržišnog lidera i unapređenju poslovnih preformansi, što će imati pozitivne efekte, ne samo na kompanije koje primenjuju koncept, nego i na unapređenje nacionalne konkurentnosti.

Zadatak i obaveza pri sprovođenju koncepta upravljanja odnosima sa kupcima mora biti uspostavljanje saradnje i integracija marketing strategije i kompatibilnih strategija menadžmenta i tehnologije, kako bi se obezbedila uspešnost primene koncepta i ostvarenja pozitivnih rezultata.

Da bi se stvorila prava osnova za primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i mogla izvršiti kontrola preuzetih aktivnosti, moraju se obezbediti fleksibilni sisitemi za prikupljanje, čuvanje, razumevanje, emitovanje i prijem podataka neophodnih da se formira znanje o svakom kupcu pojedinačno. Sa tim u vezi, značajno mesto zauzima marketinško komuniciranje kao funkcija marketinga koja ima značajnu ulogu u primeni koncepta upravljanja odnosima sa kupcima.

Literatura:

1. Buck-Emden, R., Zencke, P. (2004). *mySAP CRM – The Official Guidebook to SAP CRM 4.0*. Bon/Boston: SAP PRESS.
2. Buckingham, R. (2011). *Customer Once, Client Forever*. Washington: Kiplinger Books.
3. Charlie, P.R., Rebentisch, E.S. (2003), „Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle“, *Management Science*, Vol. 49, No. 9, pp. 1180-1195.
4. Cvijović, J., Kostić-Stanković, M., Janičić, R. (2014) „Korišćenje baza podataka u oglašavanju“. *Marketing*. Vol. 45. No.4. str. 299-310.
5. Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993), „Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrad analysis“, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.
6. Draganić, D., (2013) *Upravljanje odnosima sa kupcima*. Split: Ekonomski fakultet Split.
7. Dukić, B., Gale .V., (2015) Upravljanje odnosima sa kupcima u fukciji zadržavanja potrošača, *Ekonomski vjesnik* Vol. XXVIII, No. 2., str. 538-598.
8. Filipović, V., Janičić, R. (2010). *Strateški marketing*. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
9. Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2014) *Marketing menadžment*. FON - Institut za menadžment. Beograd.
10. Goldsmith, Ronald E., Leisa R. Flynn, and Ronald A. Clark (2014). “The etiology of the frugal consumer”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, pp. 175-184.
11. Jobber, D., Fahy J.(2006). *Osnovi marketinga*. DATA STATUT. Beograd.
12. Kabirg, S., Shanmugan J. (2011) “Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro – Mediterranean perspective”, *Brand Management*, Vol. 18, No.4/5, pp. 285-299.
13. Kostić-Stanković, M., (2009) *Poslovna komunikacija - pregovaranje i komunikacija*, Građevinski fakultet. Beograd.
14. Kostić-Stanković, M. (2011). *Integricane poslovne komunikacije*. Fakultete organizacionih nauka. Beograd.
15. Kostić-Stankvić. M., (2013). *Marketinško komuniciranje u upravljanju odnosima sa kupcima*. Zadužbina Andrejević. Beograd.
16. Kotler, Ph., Keller K. (2006). *Marketing Management*. Data status. Beograd.
17. Kotler, Ph., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong. (2006). *Osnove marketinga*. Mate, Zagreb.
18. London., S. (2004) “Choked by a Data Surleit”, *Financial Times*.
19. Lovreta, S., Petković, G., Berman, B., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima*. Ekonomski fakultet, Beograd.
20. Magdić, J. „Sustavi za upravljanje odnosima s kupcima zasnovani na društvenim medijima“,dostupnona:https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/KDI,_Jasmina_Magdic.pdf, preuzeto: 10.01.2016.
21. Maggon, M., Chandhry H. (2015). “Revisiting Relationship Marketing and Customer Relationship Management in Leading Tourism and Hospitality Journals: Research Trends From 2001 to 2013”. *Journal of Relationship Marketing*, Vol.14, No.1, pp.: 53-77.
22. Mosurović-Ružičić, M. P., Kutlača, G. Đ. (2015). „Organizaciona dimenzija oceneinovacionog kapaciteta preduzeća- faktori znanja“. *Poslovna ekonomija*. Vol. 9, No. 1, pp. 245-262.
23. Murphy., C. (2002) “Catching up with its Glitzier Cousin”, *Financial Times*.
24. Narver, J.C. & Slater S.F. (1990), „The Effects of Market Orientation on Business Profitability“, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35
25. Orlić., R. (2006). *Kadrovski menadžment*. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
26. Palmateier, W., R., Jarvis., B., C., Bechhoff R., J., Kardes, R., F.(2009) “The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing”. *Journal of Marketing*, Vol. 73. No. 5, pp. 1-18.
27. Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A. and Schultz, D. E. (2003), „Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing“, *International Journal of Advertising*, No.22, pp. 93–115.
28. Petrović, D., Jovanović, P., Raković. R. (2010). *Upravljanje projektnim rizicima*. Udruženje za upravljanje projektima Srbije- YUPMA, Beograd.
29. Popović, N., Jaško, O., & Prokić, N. (2010). *Menadžment interorgnizacionih odnosa- Outsourcing, strateške alijanse, merđžeri i akvizicije*. Srpski ekonomski centar. Beograd.
30. Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004), „Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation“, *Journal Of Interactive Marketing*, Vol.18, No.3, p. 36.
31. Severović, K. (2013). *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
32. Sofinti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R. & Budhi P. (2009), „Customer Knowledge Management In New Product Development“. In APIEMS, *Proceedings of the scientific conference* . Kitakyushu: APIEMS. str. 1268-1279.

33. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović A., (2014) "Marketing inovacija kao izvor konkurentske prednosti preduzeća" *Marketing*. Vol.45, No. 4, Beograd, str. 271-280.
34. Stanković, Lj., Đukić, S., (2013). *Marketing*. Ekonomski fakultet. Niš.
35. Stanković, Lj., Popović A. (2011), „Market-Based Knowledge Management in Function of Improving Competitiveness“, u: Petrović E., Spasić D. (ured.) *Proceedings of International Scientific Conference: Problems of Competitiveness of Contemporary Economies*, Ekonomski fakultet. Niš, str. 197-209.
36. Webster, F. E. (1992). „The Changing Role of Marketing in the Corporation“. *Journal of Marketing*. Vol. 56, No.4, pp 1-17.
37. Yeung., M., Ramasamy., B (2008). „Brand value and firm performance nexus: Further empirical evidence“. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 322-335.
38. Fondacija za razvoj ekonomske nauke, <http://www.fren.org.rs/>, preuzeto: 20.02.2016.
39. World Economic Forum - WEF, <http://www.weforum.org/>, preuzeto: 20.02.2016.

Summary:

Customer Relationship Management as a Source of Companies Competitiveness in Changing Environment

Tijana Jugović, Dejan Petrović,
Milica Kostić-Stanković

Creating of business strategies and the quality of the business environment are essential preconditions for strengthening the competitiveness of companies. Competitiveness improvement of domestic companies should be focused towards the adoption of new economic philosophy, strategic management and innovation. One of the ways that can cause incensement of the level of competitiveness is development of the concept for customer relationship management. The concept of customer relationship management should be a business philosophy which seeks to

satisfy individual customer needs, to build long-term relationships with customers and to transform the customer into loyal and devoted customer. In today's environment, where competition is increasing, customers are more informed and products are more accessible. Concept of customer relationship management contributes of business risk reducing, increasing the competitiveness and profit.

Keywords: Customer relationship management, profitability, competitiveness

Kontakt:

Tijana Jugović, doktorand
tijana.jugovic91@gmail.com

Dejan Petrović, redovni profesor
dejan.petrovic@fon.bg.ac.rs

Milica Kostić-Stanković
milicak@fon.bg.ac.rs

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka
Jove Ilića 154, Beograd

The Analysis of Consumers' Perception of the Confectionary Products in the Serbian Market – (Case Study of Chipita Products)

Sanja Dalton

Abstract: In this research the consumers' perception and satisfaction with the confectionary products of Chipita are presented. The aim of the research is to measure the satisfaction of the consumers, regarding the qualitative and appearance attributes of the products, to measure the effects of the commercial advertising of the products on the consumers as well as to measure the consumers' loyalty to the brand. The research was conducted through survey, by collecting data via questionnaire disseminated to the target groups (children, students and the middle-age consumers). All three target groups of the respondents evaluated five clusters of criteria related to the frequency of consumption, qualitative attributes of the products, appearance attributes of the products, ad association of the products and the general consumers' satisfaction and loyalty. The results of the research showed that the consumers' perception is primarily age dependent as well as that the general satisfaction and loyalty to Chipita brand is very satisfactory, leading to the conclusion of the research that the Chipita confectionary range presents one of the leading brands in Serbian market.

Key words: confectionary products, marketing, consumers

1. INTRODUCTION

Evaluation of consumers' perception of quality of products for marketing purposes can be defined as the evaluation of the ability of the product to meet the consumers' needs and desires. Nowadays, the market competition is very strong and the consumers are much more informed than they were previously, so therefore there is not enough space for the companies to make omissions. Creation of consumers' loyalty implies trust to the supplier, product and the brand, and a special part of creating loyalty applies to the trust to the distributor, sales representation, the specific retail chain, retail and seller. According to Filipović (2008), the key factors towards which companies must orient themselves are development of new revenue streams that are based on completely new ideas and, above all, strengthening relationships with consumers. Some authors argue that "Loyalty Management tools grow a business's revenues and profits, by improving retention among its customers" (Rigby, 2015, p.48).

Considering that there are many domestic confectionary products present in Serbian market (Bambi-Banat, Jaffa d.o.o. Crvenka, Banini Kikinda, Pionir Subotica etc.) as well as international confectionary products (Nestle-Switzerland, Milka-Switzerland, Ferrero-Italy), it is essential for the Chipita company to evaluate the position of its products, the brand and the commercial advertising among different target groups in the high competition market and to establish an appropriate marketing strategy in order to meet the needs and desires of the consumers and therefore to maintain the consumers' loyalty. Moore and Reid (2008) argue that marketing strategies should be focused on the basis of the product position in the eyes of the target groups, based on the competition on the market. Other authors also argue that "Customer Segmentation is a subdivision of a market into discrete customer groups that share similar characteristics. Customer Segmentation can be a powerful means to identify unmet customer needs" (Rigby, 2015, p.28). The basic premise of product positioning, which is also the cause of the change in the earlier ways of thinking in marketing, is the change that has occurred in communication in contemporary society. By researching consumer behavior, the information about the consumers are collected, i.e. the information about the consumers' needs and desires according to which the production program and the production range are harmonized in order to increase sales and profit. Research of the consumer behavior consists

of various, systematic techniques that are used by the marketing people with the aim to find out the internal and the external factors which impact on the consumer decisions and the exchange process in the market (Maričić, 2008).

The paper comprises of four parts. The first part presents the literature used for the theoretical background. The second part is reserved for the methodology of the research. The third part of this paper consists of the research results and discussion of the results. Finally, the fourth part of this paper is the conclusion. The main purpose of this study is to research the behavior of the consumers and the positioning of Chipita confectionary range in Serbian market. The objectives of the research are: 1) to measure consumer perception and satisfaction; 2) To measure consumer loyalty to the brand.

2. LITERATURE REVIEW

Evaluation of consumer behavior – perception and satisfaction

Consumer behavior is a complex and multidimensional process. Hawkins (2007) points out that, according to research conducted in the US, people spend more time by purchasing products rather than, for example, working or sleeping. Although it appears to be esoteric (unintelligible), consumer behavior is something we can see every day. Many aspects of the behavior of consumers are evident in the market, while a good number of the aspects are outside of the observation power and the subject to psychological and socio-psychological research. While including and explaining these basic concepts of consumer behavior, this young marketing interdisciplinary science is accentuated (Maričić, 2011, p.11). According to Maričić (2011, p.33), there are basically two approaches in consumer behavior analysis; The first approach is more widespread and comprehensive in the analysis and in addition to stage decision – making process it includes the investigation of external and internal factors that determine the behavior of consumers. The second approach, that is older, is narrower in its scope because it only treats consumer decision making process to purchase goods and services through the analysis of individual phases of the process. In the hypercompetitive environment there is an increase of the need for valid and usable information on motivation and behavior of consumers. There is a requirement on obtaining information that should enable a better understand-

ing of consumer needs and desires, which is complex and multidimensional process. Majority of businesses fail due to underestimation or overestimation of the market demand. Anticipating trends in consumer behavior provides companies the key strategic advantages. If a company discovers a specific market need first among the competitors, it will be the first one to serve that market. The second advantage is that it can create a specific market opportunity in controlling the latent needs and desires of consumers. Finally, the third advantage is anticipating trends in the needs and preferences of consumers and their proper fulfillment that makes a positive image and reputation of the company in the eye of general public as a company that is attentive and willing to always meet demands of consumer (Maričić, 2011, p.43).

According to Kotler and Keller (2006), managers who believe that a customer is the only real „profit center“ of the company, believe in the old system; pyramid with the president at the top, the management in the middle and the employees as the „first-line“ with the customers at the bottom is the system that is out of date. The successful marketing companies chart is reversed. Consumers are on the top of the pyramid, following by relevance are employees who contact the consumers in practice, serve them and meet their wishes. Below them are managers. Some authors debate that consumer orientation is strongly associated with marketing mission of a company. Marketing mission of a company helps in building consumer confidence which is the basis for consumer loyalty (O'Shaughnessy, 1995, pp.17-18). According to Maričić (2011, p. 46), companies should analyze and predict consumer behavior, they have to orient their strategies towards consumer satisfaction and safety, respectively, they have to impress (delight) constantly. The specific challenges in marketing will be to identify inarticulate needs (new products and new markets) and the disobedient (new) consumers. Marketing managers have two tasks in the quality oriented company. „First, they have to participate in the formulation of strategies and policies that will help the company to fully achieve the perfection of quality. Secondly, they must deliver marketing quality along with the quality of production. Each marketing activity - marketing research, training vendors, advertising, customer service, etc. - must be carried out to high standards“ (Kotler & Keller, 2006, p.147). Consumer perception is fundamental for understanding of demand, purchase, use and disposal of products and services. Therefore, the marketing people correctly understand that the subjective perception

of the process is essential to formulate effective marketing strategies. By using perception, consumers get to know and choose products and services. Well-known marketing experts, Ries and Trout, from the US, prove that “marketing is not a battle of different products and services; it is rather fight of consumers’ perception in the market. The perception largely depends on the „quality“ of marketing stimuli” (Maričić, 2011, p.338). The concept of the perception of a new product includes an analysis of what consumers think that’s really new in the core attributes and characteristics of the product. Consumers perceive the attributes of a new product comparing them to the attributes of existing products as certain value, compatibility, complexity, availability, communication, etc. “Companies apply the strategy of product differentiation in order to stimulate consumers to buy new products” (Maričić, 2011, p.341).

Some authors debate that although consumers behave differently in the purchase of products and services in different market situations, it is possible, according to consistency in their purchasing habits to classify consumers according to some general (common) characteristics. According to Woods (1960), depending on the motive, consumer of goods can be classified into the following groups, namely: 1) a group determined by habit (consumer loyalty to certain brand), 2) a group determined by knowledge (rationally motivated), 3) a group determined by the price of the product, 4) impulsive group determined by physical or aesthetic attributes of a product (relatively insensitive to the brand of product), 5) a group that is led by emotional motives (symbol, image, etc.), and 6) a group of so-called new consumers who are not yet stabilized in behavior in the market. Maričić (2011) argues that understanding the needs and desires of consumers is one of the main postulates of the marketing concept. Consumers are at the center of marketing research because it represents an essential input in formulating marketing strategies and tactics of companies. Practically, all marketing strategies and tactics are based on assumptions about consumer behavior. Regardless of whether the company wants to keep existing consumers or to “steal” customers from competitors or to attract new customers or simply to increase its sales in existing markets, by using different marketing strategies companies seek to influence consumers. “Rating of a product or of behavior of consumers after the purchase is a key issue for marketing oriented company, especially for those companies that are marketing oriented and those that apply market-

ing relationship with their consumers” (Maričić, 2011, p.469).

Satisfaction will depend on the product and service quality. “Quality is the sum of the attributes and characteristics of a product or service that is related to their ability to meet the expressed needs. Total quality is crucial for assessing the creation of value and customer satisfaction” (Kotler & Keller, 2006, p.146). Consumer satisfaction is an important feeling that happens during the evaluation phase of purchased or consumed product or service. Customer satisfaction is the key to retaining existing and attracting new consumers. It is believed that the satisfaction of consumers with products and services affect their future behavior and loyalty to a given manufacturer or company. Therefore, „creation of value and satisfaction for consumers is the heart of modern marketing thinking and practice.“Satisfied consumers „are real, intangible economic assets.“ (Maričić, 2011, p.471).

According to Maričić (2011), the imperative of business to create a satisfied consumer binds to its continuation. There is a positive correlation between the degree of satisfaction of consumers and long-term performance of companies. The satisfaction of consumers by purchased products and services results in two primary benefits for companies: increasing consumer loyalty and positive word of mouth propaganda about the product/service. There is no doubt that there is a significant correlation between the degree of customer satisfaction and loyalty. With increasing level of satisfaction increases the degree of loyalty to a particular consumer brands (brand) of product. ‘Current research shows that the satisfaction of a totally satisfied consumer gives six times more chance that the consumer will buy products of the same company in the coming period than the satisfaction of just a „satisfied customer“’ (Maričić, 2011, p.477). According to Marinković (2012), if a consumer has a weak attitude and a weak behavior towards a particular product brand purchase, it is clear that the consumer is not going to be loyal. A weak attitude means that the consumer does not have a habit to purchase that particular product, while the weak behavior means that the consumer commits sporadic purchases. The task of marketing is not only to attract new consumers, but above all to keep the existing ones and therefore to increase their loyalty to the company. Consumers’ loyalty has greater significance than the other measures, such as visual and tactile quality of the brand and can often be evaluated based on the ability to influence others (Aaker, 1996, p.106).

According to some authors, “Results obtained by the marketing conquest are often only short-term successful and they lack the loyalty of the consumers” (Hoffman & Bateson, 2012, p.389). Complexity of quality measurement includes intangibility but also a fact that consumers often take part into service and production process, therefore they have a direct impact on service and product quality (Marinković & Senić, 2012). Consumer perception of a brand product is important for analysis of competitors on the market. According to some authors, “a product brand is an invisible, but a key component in business. The image of the brand is also exceptionally important, meaning the way in which the product is positioned in the minds of consumers” (Veljković, 2009, p.186). According to Maričić (2011), product positioning is closely linked to the segmentation of the market. Most companies even do not try to develop a product that will satisfy the needs of all consumers. Therefore, they opt for the segmentation of the market and analysis of competition. The approach is based on selection of target markets that are profitable in the way they can offer adequate products and services to better meet consumer needs and desires than the competitors. The result of successful product positioning is a distinctive brand image based on which consumers make their choice. Good positioning of products involves identification of how consumers perceive the product of certain companies, on one, and how companies formulate and implement marketing strategies to achieve the desired position on the market, on the other hand. Kotler and Keller (2006), also argue that competitors are those companies that meet the same customer needs. The consumers’ behavior factors can be internal (personality characteristics, age, gender) and external (geographic, economic, social). However, the factors do not affect all target groups in the same way. They make similarities and differences in consumers’ behavior. Therefore, “an analysis should be carried out in order to measure the biggest impact on consumers’ behavior towards particular products” (Maričić, 2008, p.155-156).

Many authors have tried to understand the process through which a consumer goes while making decision about a purchase of a particular product. Some experts debate that there are five phases in that process: “identification of need, seeking for information, assessment of an alternative, decision making about a purchase and behavior after the purchase” (Kotler & Keller, 2006, p.191). According to Maričić (2011), consumer orientation obliges the company to verify the expectations of consumers in relation to the per-

formance of the products or services that are in the market. The balance between expectations and performance of the purchased product or service provides an insight to managers into degree of satisfaction of consumers. Marketing people should also be cautious in setting expectations of consumers. Kotler and Keller (2006), also argue that some customers inevitably become inactive and waste. The key lies in the analysis of the causes for the outflow of customers via surveys of their perceptions. “It is not sufficient to attract new consumers; the company must keep them and increase their business. Too many companies suffer from ripples (fluctuations) customers - their outflow” (Kotler & Keller, 2006, p.155).

For Kotler and Keller “Perceived value for customers (Customer Perceived Value - CPV) is the difference between all the benefits and all the costs of supply and possible alternatives that are considered and assessed by potential consumers” (2006, p.141).

Confectionary products

The name of confectionery products is derived from the Latin verb *condire*, meaning to sweeten or to spice. These are very attractive products and vary according to: composition, durability and processing. Their main characteristic is sweetness. In addition to sweet, there are savory and other products with different flavors and spices also called confectionery products. The confectionary industry is a branch of the food industry engaged in processing of sugar beet and sugar production, and thus the production is confectionery (chocolate, biscuits, etc.). The products of confectionery industry can be of different looks, shape, size, color, aroma, taste, consistency and structure. Sweets are a general term for sweet taste food that contains sugar or sweeteners, and are referred to more and confectionery products. Sweets that are most popular among children are usually manufactured industrially. Confectionery products are sold in grocery stores or in specialized stores for sweets products. In order to be placed on the market and consumed, the most important thing for the confectionary products is to be designed and processed from the raw materials according to the latest technological processes. The confectionery product may be used only those raw materials that meet the requirements of quality and health safety (Toković, 2015). According to Gavrilović (2011), the confectionaries usually consist of grains such as corn, wheat rice and cocoa beans that are the most important and the most common raw material in the production of confec-

tionary products. In the production of confectionery products the primary technology for processing cocoa beans, cocoa compound production, and compound production of chocolate and chocolate products is used. Modern technological processes in the processing of cocoa beans and chocolate mass production are focused on the optimal level of processing cacao flavor and aroma of chocolate and chocolate spread products (Gavrilović, 2011, p.173). Biscuit and related wheat flour based products technology is based on modern technology for creation of different dough shape and consistency. The main characteristics of the dough for biscuits and croissants apart from the flavor is the appearance that depend on the type of baking and cooling as well as on aroma that is added – savory or sweet (Gavrilović, 2011, p. 461). Chipita confectionary products are basically filled or coated in chocolate or other sauces. During the selection of the raw material, nutritious and energy values are the basic factors. The confectionaries also belong to energy food, mainly of a sweet flavor but also savory ones. They are used in daily diet depending on the individual desire and habits (Gavrilović, 2011).

About Chipita

Chipita Company was established in Greece in 1973 as a company producing and marketing savory snacks. Chipita's main products back then were their extra cheese-flavored corn snacks, subsequently followed as of 1988 by potato chips. In 1991 7 DAYS croissant, individually packaged baked snack with long shelf-life, were introduced and followed shortly by the 7 DAYS mini croissant. A few years later, in 1995, innovative savory Bake Rolls hit the markets, rapidly establishing themselves as consumers favorite. At about the same time, Chipita started to establish itself as the international company it remains today, either by setting up its own subsidiaries or by entering into strategic partnerships either with major international or with strong local companies. Thus, Chipita has been operating outside Greece since 1995 by setting up manufacturing plants in Bulgaria, Portugal and Egypt, followed by Mexico, Poland, Romania, Russia and Saudi Arabia and more recently India, Turkey and Ghana. At the same time, Chipita also set up commercial offices in 6 countries: Czech Republic, Germany, Hungary, Serbia, Slovakia and Ukraine. Chipita is currently present internationally in 4 major product categories - croissants and similar dough products, savory snacks (Bake Rolls), cakes and confectionery. Chipita's goods, produced in 19 manufacturing plants

in 11 different countries, are delivered to consumers in a total of 66 countries, either directly or through strategic partnerships.

Regarding the mission of the Chipita Company, it constantly strives to develop, produce and market safe, innovative products of high nutritional value, ensuring the best possible quality: cost ratio. "A mission defines the company's business, its objectives and its approach to reach those objectives" (Rigby, 2015, p.40). The main objective of Chipita is to provide value added for all company stakeholders whilst retaining and strengthening the company's leading position in the market. Chipita's values are reflected in the responsibility we feel towards our employees, consumers and the environment, determining our every corporate decision and activity. According to Rigby (2015), elements of mission and vision are often combined to provide a statement of the company's purposes, goals and values. However, sometimes the two terms are used interchangeably. As per quality, Chipita uses only the finest raw materials in order to provide the consumers with products of high nutritional value. Chipita enforces rigorous control systems certified internationally by reputable global organizations. "Total quality management (TQM) is a systematic approach to quality improvement that marries product and service to customer performance. This creates a virtuous circle of continuous improvement that boosts production, customer satisfaction and profits" (Rigby, 2015, p.58). Chipita aims to establish trust and integrity through building relationships of mutual trust with its consumers as well as its associates both inside and outside the company. One of the basic aims is also to create innovative products tailored to the new dietary needs and contemporary lifestyle of its consumers. It ensures the on-going improvement of our products and processes by investing in research and technology. The company's presence in a wide range of countries allows its products to be well-known worldwide.

3. MATERIALS AND METHODS

Research Methodology

This research used quantitative approach. Patton (2002) has argued that a quantitative research methodology can help researchers approach fieldwork without being constrained by any predetermined categories of analysis. Moreover Gay, Mills and Airasian (2009) explained that the strength of quantitative research is the opportunities that it provides researchers

to interact and gather data directly from their research participants to understand a phenomenon from their perspectives. On the other hand, qualitative research carries the uniqueness because it does not give conclusion in advance. It is often regarded as a scientific methodology of management sciences research (Taylor, 1998).

Sample structure and size

In the research, data were collected through a structured survey that use pre-designed questionnaire for the simultaneous testing of all the target groups of the consumers (Maričić, 2011). In order to achieve the objectives of the research, 15 questionnaires were distributed within each target group of respondents: children (parents answered for them), students, and the middle-aged respondents. This distribution followed the logic that “tastes in food, are often associated with age” (Kotler & Keller, 2006, p.181). Therefore “a company can use customer segmentation as the principal basis for allocating resources to produce development, marketing, service and delivery programmes” (Rigby, 2015, p.28). The survey was anonymous. In response all 45 questionnaires were returned. The response rate was 100%. Among all consumers who were respondents, 45 of them or 100% were convenience and fixed sample (Table 1).

TABLE 1: The structure of the samples

variable	no. of respondents	%
Children	15	33.3
Students	15	33.3
Adults (middle-aged)	15	33.3
Gender:		
male	24	53.3
female	21	46.7
		N=45

Instrument

The questionnaire was designed for evaluation of the criteria related to frequency of consumption, quali-

tative attributes of the products, and appearance attributes of the products, the ad association with the products and the general satisfaction of the consumers/respondents. “A research is the most real, essential way of testing the behavior of consumers. The assumption is that consumers can give the best answer on the questions related to their spending of money on purchases. It is often referred to as survey methods, because it is based on research of a certain sample through questionnaires. There are structured surveys that use pre-designed questionnaires for the simultaneous testing of all consumers in the sample and unstructured survey with great freedom of the interviewer in questioning consumers” (Maričić, 2011, p.84). In order to measure the difference in evaluation based on the age and gender of the consumers/respondents, the data were analyzed through SPSS.

Data Collection

The required information for the research was collected through questionnaire. The questionnaire is used in order to allow the respondents to answer in a standard way, with an unbiased approach and with an objective orientation. The use of questionnaire provides the information to be presented in a numeric way. Many companies are trying to obtain the relevant information on how consumers use the product via surveys using standard questionnaires or focus groups. “Such surveys can lead to the development of new products, including new ways to use or new markets for existing products and finding new ways to communicate with consumers” (Maričić, 2011, p.470).

Methods

Descriptive statistics was used to measure the difference in evaluation of the criteria by the consumers/respondents, that were grouped into five clusters: frequency of the Chipita products consumption, qualitative attributes of the Chipita products, appearance attributes of the Chipita products, the ad association with the Chipita products and the general satisfaction of the consumers/respondents with the Chipita products (Table 2).

The One Way ANOVA results show whether there are significant differences with regard to the evaluation based on age and gender of the consumers (Table 2).

TABLE 2 – (Significant) differences in evaluation based on age and gender of the consumers

		Difference based on age	Difference based on gender
S1	How recently they consumed the products	0.002	0.118
S2	How often they consume the products	0.004	0.526
S3	Will they consume the products again	0.004	0.195
S4	Evaluation of the flavor of the products	0.037	0.583
S5	Evaluation of the nutritious value of the products	0.046	0.190
S6	Evaluation of the energy value of the products	0.027	0.217
S7	Evaluation of the price of the products	0.192	0.445
S8	Evaluation of:		
	-7Days Croissants	0.728	0.476
	-7Days Bake Rolls	0.475	0.982
	-Finetti	0.086	0.166
	-Chipicao croissants	0.005	0.151
S9	Evaluation of appearance of the products	0.033	0.003
S10	Evaluation of the appearance attributes of the package	0.001	0.080
S11	Evaluation of how the package links to the product	0.026	0.094
S12	Evaluation of the story of the ad	0.114	0.748
S13	Evaluation of the brand of the products	0.015	0.325
S14	Evaluation of how the ad links to the product	0.447	0.347
S15	Evaluation of Chipita vs. other similar brands	0.010	0.096
S16	Evaluation of the possibility to chose other similar brands	0.000	0.127
S17	Evaluation of the general satisfaction with the products	0.016	0.013

$p < 0.05$

4. DISCUSSION

Evaluation of frequency of consumption

According to Maričić (2011), based on the frequency of consumption, the consumers can be classified into: potential consumers, regular consumers, patrons and attorney of consumers.

According to the results of the research, 8.9% of the respondents never consumed Chipita products, 40.0% of the respondents haven't consumed Chipita products recently, 26.7% of the respondents have consumed the Chipita products recently and 24.4% of the respondents have consumed the Chipita products very recently. Considering the difference among the groups based on gender and the age, there is a significant difference in the age of the respondents in terms of how recently they have consumed the products ($p=0.002$) but there is not a significant difference based on gender ($p=0.118$).

Considering the frequency of the consumption of the Chipita products, 11.1% of the respondents never consume the Chipita products, 48.9% of the respondents consume the Chipita products rarely, 26.7% of the respondents consume the Chipita products fre-

quently, while 13.3% of the respondents consume the Chipita products very frequently. Taking into consideration the age and gender of the respondents, there is a significant difference based on the age of the respondents ($p=0.004$), but there is not a significant difference based on gender ($p=0.526$), meaning that the frequency of the consumption is age dependent but not gender dependent.

The results of the research show that 4.4% of the respondents will never consume the Chipita products again, 2.2 % o the respondents are not sure if they will consume the Chipita products again, 42.2% of the respondents will probably consume the Chipita products again and 51.0% of the respondents will consume the Chipita products again for sure.

Taking the age and gender of the respondents into consideration, there is a significant difference between the groups in the age ($p=0.004$), meaning that the evaluation of this criteria is age dependant, while there is not a significant difference in gender between the groups ($p=0.195$), meaning that the future frequency of consumption does not depend on gender of the consumers.

Evaluation of qualitative attributes of the products

For Maričić (2011), the sense of taste affects the consumer experience on most products. According to the results of the research, 31.1% of the respondents evaluated the flavor of the Chipita products as medium, 44.4% of the respondents evaluated the flavor of the Chipita products as good, while 24.4% of the respondents evaluated the flavor of the Chipita products as excellent. Considering the age and gender among the groups, there is a significant difference in the evaluation of the flavor based on the age of the respondents ($p=0.037$), while there is not a significant difference based on gender of the respondents, meaning that the evaluation of the flavor of Chipita products is age dependent and not gender dependent.

Regarding the evaluation of the nutritious value of the Chipita products, 2.2% of the respondents evaluated the nutritious value of the Chipita products as very bad, 51.1% of the respondents evaluated the nutritious value of the Chipita products as medium, 20.0% of the respondents evaluated the nutritious value of the Chipita products as good, while 6.7% of the respondents evaluated the nutritious value of the Chipita products as excellent. As per the age and gender difference between the groups, there is a significant difference in evaluation of the nutritious value based on the age of the respondents ($p=0.046$), while there is not a significant difference in evaluation of the nutritious value based on gender ($p=0.190$), meaning that the perception of the nutritious value of the Chipita product is age dependent but not gender dependent.

The results of the research show that 13.3% of the respondents evaluate the energy value of the Chipita products as very bad, 55.6% of the respondents evaluate the energy value of the Chipita products as bad, 26.7% respondents evaluate the energy value of the Chipita products as medium while 4.4% of the respondents evaluate the energy value of the Chipita products as excellent. Considering the difference between the groups, there is a significant difference based on the age of the respondents ($p=0.027$), but there is not a significant difference based on gender of the respondents ($p=0.217$), meaning that the evaluation of the energy value is age dependent but not gender dependent.

Based on the research results, 8.9% of the respondents think that the price for the Chipita products is bad, 31.19% of the respondents think that the price of the Chipita products is medium, 57.8% of the respondents think that the price for the Chipita products is good, while 2.2% of the respondents thinks that the price for the Chipita products is excellent. Taking into consideration the age and gender difference between the groups, there is not a significant difference neither in the age of the respondents ($p=0.192$) nor in gender of the respondents ($p=0.445$), meaning that the evaluation of the price of the Chipita products is neither consumers' age nor consumers' gender dependent.

Regarding the overall evaluation of the individual Chipita products in Serbia, 2.2% of the respondents evaluated 7 Days Croissants as very bad, 2.2% as bad, 33.3% of the respondents evaluated the croissants as medium, 35.6% respondents evaluated 7 Days Croissants as good, while 20.7% respondents evaluated 7

CHART 1 - Consumers perception of Chipita products on Serbian market.



Days Croissants as excellent. The research results show that there are not significant differences in evaluation based on age of the respondents ($p=0.728$) and based on gender of the respondents ($p=0.476$), meaning that the perception of the 7 Days Croissants is not age or gender dependent.

Regarding evaluation of the Bake Rolls, 2.2% of the respondents evaluated Bake Rolls as bad, 1.1% of the respondents evaluated Bake Rolls as medium, 35.6% of the respondents evaluated Bake Rolls as good, while 31.1% of the respondents evaluated Bake Rolls as excellent. The research results show that there is not a significant difference in evaluation based on the age ($p=0.475$) or gender ($p=0.982$), meaning that the consumers' perception of Bake Rolls is not age or gender dependent.

Regarding the Finetti chocolate spread, 2.2% of the respondents evaluated Finetti as very bad, 15.6% of the respondents evaluated Finetti as bad, 37.8% of the respondents evaluated Finetti as medium, 33.3% of the respondents evaluated Finetti as good, while 11.1% of the respondents evaluated Finetti chocolate spread as excellent. The research results show that there is not a significant difference in the respondents' age ($p=0.086$) neither in gender ($p=0.166$), meaning that the perception of Finetti spread is not age or gender dependent.

Regarding consumers' evaluation of Chipicao croissants, 4.4% of the respondents evaluate Chipicao croissants as very bad, 4.4% of the respondents evaluated Chipicao croissants as bad, 20.0% of the respondents evaluated Chipicao croissants as medium, while 37.8% of the respondents evaluated Chipicao croissants as excellent. The research results show that there is a significant difference based on the age of the respondents ($p=0.005$), but there is not a significant difference based on gender of the respondents ($p=0.151$), meaning that the perception and evaluation of Chipicao is not gender dependent, but it is significantly age dependent – the most favorite among children (Chart 1).

Evaluation of appearance attributes of the Chipita products

Packing presents all activities of designing and manufacturing the product packaging. The first encounter of the consumers with the product is meeting with its package, and that is exactly what can attract or repel customers (Kotler & Keller, 2006, p.393).

According to the results of the research, 2.21% of the respondents evaluated the appearance attributes

of the Chipita products as bad, 53.3% of the respondents evaluated the appearance attributes of the Chipita products as medium, 20.0% respondents evaluated the appearance attributes of the Chipita products as good, while 24.4% of the respondents evaluated the appearance attributes of the Chipita products as excellent. Considering the age and gender of the respondents, there is a significant difference in evaluation of the appearance attributes of Chipita products based on the age ($p=0.033$) and a significant difference based on gender ($p=0.003$), meaning that the consumers' evaluation of appearance attributes of Chipita products is age and gender dependant.

Considering the evaluation of the package attributes of Chipita products; color, name, key information on the package, 2.2% respondents evaluated as bad, 13.3% of the respondents as medium, 62.2% of the respondents as good, while 22.2% of the respondents evaluated this criteria as excellent. Regarding the age and gender difference between the groups, there is a significant difference in evaluation of this criteria based on the age of the respondents ($p=0.001$) as well as significant difference based on gender ($p=0.080$), meaning that the evaluation of the package attributes of Chipita products are age and gender dependent.

According to the results of the research, 8.9% of the respondents evaluated the packages link to Chipita products as bad, 13.3% of the respondents evaluated that the packages link to the Chipita products as medium, 57.8% of the respondents evaluated that packages link to the Chipita products as good, while 20 % of the respondents evaluated that the packages link to the Chipita products as excellent. Considering the age and gender of the respondents, there is a significant difference in evaluation based on the age of the respondents ($p=0.026$), but not a significant difference based on gender of the respondents ($p=0.094$), meaning that the evaluation of whether the packages link to Chipita products is age dependent but not gender dependent.

According to Maričić (2011), the visual effects are widely used in marketing (activation of sight) in the advertising, design and packaging.

Evaluation of the commercial advertisement

"Understanding the message does not mean its acceptance. A consumer can understand a message of a company perfectly well, but due to many reasons, it does not mean the consumer will accept or purchase a particular brand of product" (Maričić, 2011, p.359). "Many believe that the lack of understanding of marketing

messages is far more often than successful communication with consumers" (Blythe, 2008, p.171-177).

The respondents also evaluated how clear the advertisement for Chipita is. According to the results of the research, 4.41% of the respondents evaluated this aspect as bad, 13.3% of the respondents as medium, 51.1% of the respondents as good, while 31.1% of the respondents evaluated it as excellent. Considering the difference between the groups based on the age and gender of the respondents, there is not a significant difference neither for the age of the respondents ($p=0.114$) nor for gender ($p=0.748$), meaning that the evaluation of the consumers of whether the Chipita ad is clear is not age and gender dependent.

Based on the results of the research, 22.3% of the respondents evaluated the impression about brand, product and image they get from the ad as medium, 48.9% of the respondents evaluated the expression as good, while 28.9% of the respondents evaluated the expression as excellent. Considering the difference in evaluation based on the age and gender of the respondents, there is a significant difference based on the age of the respondents ($p=0.015$), but there is not a significant difference based on gender of the respondents ($p=0.325$), meaning that the consumers' expression about the brand, product and the image they get from the ad is age dependent but not gender dependent.

The results of the research show that the respondents evaluated the criteria about whether the ad is linked to the products in the following manner: 2.2% respondents evaluated it as bad, 17.8% as medium, 51.1% as good and 28.9% as excellent. Regarding the difference based on the respondents' age and gender, there is neither a significant difference in age ($p=0.447$) nor in gender ($p=0.347$), meaning that the consumers' evaluation of how the ad is linked to the products is neither age nor gender dependent.

Evaluation of the consumers' general satisfaction and loyalty

"The challenge is not always to ensure that customers are satisfied; many competitors are able to do so. The challenge is to create enthusiastic and loyal customers" (Kotler & Keller, 2006, p.155).

The results of the research show that the respondents evaluated the Chipita products in comparison with the products of the similar brand with 2.2% as bad, 15.6% of the respondents evaluated it as medium, 15.6% as good, while 24.4% of the respondents evaluated Chipita in comparison to other brands as excellent. Regarding the difference in evaluation

based on the age and gender of the respondents, there is a significant difference based on the respondents' age ($p=0.010$), but there is not a significant difference based on gender ($p=0.096$), meaning that the comparison to other brands is age dependent.

The respondents were also asked about the possibility to choose a product of a similar brand rather than a Chipita product if there is a choice. 2.2% of the respondents rated this possibility as very bad, 40.0% as bad, 31.1% as medium, 15.6% as good and 11.1% as excellent. Regarding the difference in the age ($p=0.000$) and gender ($p=0.127$), we can conclude that the loyalty to the brand is age dependent and not gender dependent.

According to the results of the research, 2.2% of the respondents evaluated the overall impression and satisfaction as bad, 20.0% of the respondents evaluated the overall impression and satisfaction as medium, 60.0% of the respondents evaluated the overall impression and satisfaction as good, while 17.8% of the respondents evaluated the overall impression and satisfaction as excellent. Regarding the differences in evaluations between the groups based on the age and gender, there is a significant difference in the evaluations based on the age (0.016) and based on gender ($p=0.013$), meaning that the overall impression and the satisfaction with the Chipita products are age and gender dependant.

5. CONCLUSION

Companies should not only evaluate their production process but also their consumers' perception of quality of the products and the way they promote their products in order to be innovative, which can have a key role in attracting consumers to chose that particular brand in the contemporary market. This research contributes to the conclusion that Chipita brand present leading confectionery range in Serbian market, where Bake Rolls and Chipicao croissants present the products number one.

The research results show that the consumers' perception of the Chipita products regarding the frequency of consumption, qualitative attributes, nutritious an energy values of the products, comparison to other brands of similar products and the overall satisfaction with the products are basically age dependant. For Maričić (2011), differences in age of consumers are treated as important factor in determining the target groups (segments). For marketing purposes, the most interesting segments are particularly the consumers

aged between 20-40 years old; who make up the so-called emerging markets (markets in expansion). This does not mean that the other segments are not attractive from marketing point of view, which depends on age group of consumers whose needs are the goal of marketing activities of a company. According to the results of the research, the package attributes (key information) and the appearance of the packages of the Chipita products is gender dependent as well, especially for women and children. "Women require more information and they explore more than men. They have a long list of relevant criteria, which often are not final but are expanding and modifying. Women are linked to the brand and they are loyal consumers" (Maričić, 2011, p. 292-293).

According to Kotler and Keller (2006), as consumers, children arouse and attract more and more attention of marketing experts and practitioners, especially taking into account the fact that they present a complex, dynamic and challenging market. Kids today spend more than ever. Children have a strong influence on the purchase of products, whereby in a good number of cases they decide by themselves. Children quickly accept the innovations and use the most modern ways of purchase such as on-line shopping. Children are the most important consumers of growing e-sales. Regarding the results related to perception of the commercial advertisement, it is generally not dependent on gender, although, according to Maričić (2011), studies show that women differ from men in terms of the way they behave in products purchasing when it comes to the impact of the media, reacting to advertising messages and evaluation of products / services. Women around the world have changed in a very significant way so that the propaganda agencies have to adapt the strategy and tactics of marketing if they want to win this „new market, especially taking into consideration that women make 80% of decisions on purchases in families. Women prefer personal contacts and exchange of information. The perception of the commercial advertisement is age dependent especially if we compare children's and adults' impressions

of the advertisement. Great power of television can reach children and marketers use television to attract children younger than ever before. "Children around 2 years old are often unable to distinguish between letters, logos and specific brands. Marketers attract this audience related advertisements placed within sight of the child, and it applies to almost all of the vitamins to juices" (Kotler & Keller, 2006).

The research results also show that Chipicao croissants are evaluated as the best one by all the children respondents. In fact, children as consumers make different markets: primary; when they purchase and decide independently, influential; when they directly and indirectly affect the family members regarding the purchase of certain type of products and services, and the future; when their influence becomes stronger as they grow up and therefore leads to their independence and any active behavior as consumers (Maričić, 2011, p.298-300).

According to the results of the research, we can conclude that there is a correlation between the satisfactions of the consumers with their loyalty to the brand. The loyalty of consumers to Chipita products is age dependent but not gender dependent, where we can state that children are the most loyal group among the focus groups of the respondents. Overall impression and satisfaction with the Chipita products are age and gender dependant that confirms the debate that men and older people are much more satisfied with the purchased products and services than the female population. Emotions also play a major role in determining the degree of satisfaction of consumers (Maričić, 2011).

The disadvantages of this research are the fact that questionnaire method has several limitations, for example lackadaisical attitude of respondents, non-attendance and lack of cooperation. One more limitation of the research is the fact that it did not involve all the confectionery producers on our market and possibly insufficient number of samples that is reserved for some of oncoming researches related to food industry products in Serbian market.

References:

1. Aaker, A.D. (1996), "Measuring brand equity across product and market", *California Management*, Vol. 38, No. 3., pp. 102-120.
2. Blythe, J. (2008), *Consumer Behaviour*, Tomas Learning, London.
3. Chipita home page, <http://www.chipita.com/el-sr/>, accessed: 14 April 2016.
4. Filipović, V. (2008), *Brend menadžmetnt*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.
5. Gavrilović, M. (2011), *Tehnologija konditorskih proizvoda*, MLINPEK ZAVOD, Novi Sad.

6. Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. (2009), *Educational research: Competencies for analysis and applications*, Pearson, London.
7. Goldoni, L. (2004), *Tehnologija konditorskih proizvoda – kakao i čokolada*, Kugler, Zagreb.
8. Hawkins, D.I., Mothersbaugh, D.L. & Best, R.J. (2007), *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, 10th edition, McGraw-Hill International, Boston.
9. Hofman, K.D. & Bateson, J.E.G. (2012), *Marketing usluga*, Data status, Beograd.
10. Kotler, Ph. & Armstrong, G. (2004), *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
11. Kotler, Ph. & Keller, K.L. (2006), *Marketing Menadžement*, 12. izdanje, Data Status, Beograd.
12. Kotler, Ph. & Keller, K.L. (2009), *Marketing Management*, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
13. Lohman, M.H. & Hartel, R.W. (1994), "Effect of milk fat factory on fat bloom in Dark Chocolate", *JAOCS*, Vol.71, No.3, pp. 267-276.
14. Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, CID – Ekonomski fakultet, Beograd.
15. Maričić, B. (2011), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd.
16. Marinković, V. (2012), *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti*, Ekonomski fakultet, Beograd.
17. Marinković, V. & Senić V. (2012), "Analysis of service quality elements in corporate banking", *Enonomski horizonti*, Vol.14, No.1, pp.13-22.
18. Milisavljević, M. (2010), *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
19. Milisavljević, M., Maričić, B. & Gligorijević, M. (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
20. Moore, K. & Reid, S. (2008), "The birth of brand: 400 years of branding", *Business History*, Vol.50, No.4. pp. 1-41.
21. O'Shaughnessy, (1995), *Competitive Marketing: A Strategic Approach*, 3rd edition, Routledge, London.
22. Patton, M. Q. (2002), "Qualitative research & evaluation methods", *Sage Publications*, Thousand Oaks CA.
23. Popov-Raljić J. & Stojšić, Lj. (2007), *Tehnologija konditorskih proizvoda*, Tehnološki fakultet, Zemun.
24. Rigby, D.K. (2015), *Management tools. An executive guide*, Bain and Company, Inc., Boston.
25. Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998), *In-depth interviewing*, "Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource", pp. 87-116.
26. Toković, A. (2015), "Analiza Brenda i lojalnosti potrošača u konditorskoj industriji – studija slučaja Bambi", master teza, Singidunum univerzitet, Beograd.
27. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost, Beograd.
28. Woods, A.W. (1960), "Psychological Dimensions of Consumers Decisions", *AMA, Journal of Marketing*, New York, Vol.23, No.3, p.17.

Sažetak:

Analiza percepcije potrošača konditorskih proizvoda na srpskom tržištu (studija slučaja Chipita proizvoda)

Sanja Dalton

Ovo istraživanje je usmereno na ispitivanje percepcije i satisfakcije potrošača konditorskim proizvodima "Chipita". Cilj istraživanja je merenje satisfakcije potrošača kvalitativnim svojstvima i spoljnim atributima proizvoda, merenje uticaja promocije proizvoda na potrošače kao i merenje lojalnosti potrošača brendu. Istraživanje je sprovedeno anketiranjem, na osnovu prikupljenih podataka putem upitnika koji je podeljen ispitanicima iz ciljnih grupa (deca, studenti i potrošači srednjih godina). Ispitanici iz sve tri ciljne grupe su ocenjivali kriterijume svojstva proizvoda,

spoljne attribute proizvoda, asocijacije na proizvode iz propagandnih poruka, kao i ukupnu satisfakciju i lojalnost potrošača brendu. Rezultati ispitivanja su pokazali da percepcija potrošača u prvom redu zavisi od starosne dobi, kao i da je opšta satisfakcija i lojalnost potrošača brendu Chipita veoma zadovoljavajuća, što dovodi do zaključka istraživanja da brend Chipita konditorskih proizvoda predstavlja jedan od vodećih među brendovima na srpskom tržištu.

Ključne reči: konditorski proizvodi, marketing, potrošači

Kontakt:

Ms. Sanja Dalton
sanjadalton78@gmail.com

Student doktorskih studija
Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
Jove Ilića 154, Beograd

Prikaz monografije

„Menadžment internacionalizacije trgovine“

autora prof. Dr Sretena Ćuzovića i
doc. dr Svetlane Sokolov Mladenović

(izdavač: Ekonomski fakultet Niš, 2015)

U ovoj monografiji na znanstveno utemeljen način obrađen je menadžment internacionalizacije trgovine pri čemu je potrebno naglasiti da je internacionalizacija poslovanja, u ovom primjeru trgovine, složen ekonomski fenomen koji generira brojne društvene i ekonomske posljedice kako za onoga tko se internacionalizira tako i za one koje se internacionalizira.

To je jedan od suvremenih trendova u trgovini koji su prepoznati od niza autora, a ovom recenzentu je posebno prihvatljiv tekst knjige *International Retailing-Trends and Strategies*, grupe autora, urednici P. McGoldrick i G. Davies, u izdanju Pitman Publishing iz 1995. godine jer na izuzetno sistematičan i razumljiv način uvodi čitatelja u problematiku s kojom danas živimo, a koja je obilježila i naše i vaše jučer, ali će obilježavati i naše i vaše sutra i to još snažnije i intenzivnije.

To je, pojednostavljeno, prepoznato kao **manje nacionalnih, više internacionalnih trgovaca**. Moglo bi se nadugo raspravljati o motivima (ekonomskim, demografskim, pravnim i političkim) internacionalizacije poslovanja, o tomu da li je to noviji ili stari, prastari fenomen, a što je izuzetno dobro obrađeno u predgovoru knjige.

Susrećemo se s različitim viđenjima. Ne dovodimo u pitanje istinu ako konstatiramo da je to proces koji je izuzetno star, neki kažu koliko i ljudski rod koji se u ekonomskoj sferi odvija, danas, na drugačiji način nego u ranija vremena. Možemo se podsjetiti na činjenicu da je nekada vojna sila osvajala prostor, tržište, a iza nje je nastupala ekonomija. U suvremenim procesima internacionalizacije poslovanja snaga ekonomije osvaja prostor, a vojna sila diskretno sa strane posmatra i prati te diskretno, u suradnji s političkim faktorima, otklanja ili ublažava možebitne prepreke na putu realizacije konkretnih ekonomskih interesa.

Možemo imati niz različitih viđenja istog fenomena, slagati se i ne slagati oko mnogo čega, nastupati s pozicije zaštite interesa različitih interesnih grupa. Ovaj recenzent je na nizu konferencija podržavao procese internacionalizacije poslovanja, pa i u trgovini, odnosno maloprodaji uz naznaku što se kroz internacionalizaciju dobiva na primjeru hrvatskog, a spreman sam kazati, ništa drugačijeg srpskog tržišta.

Što je i u čemu profitirao iz tih procesa potrošač: a) internacionalizacija je utjecala na bogatstvo ponude asortimana trgovačke robe s kakvim su se generacije koje duže pamte do 90-tih godina prošlog stoljeća susretale samo u katalozima austrijskih i njemačkih robnih kuća ili odlascima u takve zemlje u kupovinu, b) ubrzano uvođenje suvremenih maloprodajnih tehnologija, a što bi išlo znatno sporije da internacionalizacije nema i c) doprinos sniženju opće razine cijena koje bi bile znatno više da procesa internacionalizacije nije bilo ili ondje gdje je taj proces usporeniji. Još početkom devedesetih godina prošlog stoljeća kada su domaći trgovci vapili za zaštitom države od inozemne konkurencije zagovarao sam stav da su to trgovci koji su u registru poduzeća u RH i da posluju po zakonima Republike Hrvatske i da zapošljavaju stanovništvo RH. To isto vrijedi i RS. Internacionalizacija je dvosmjerni proces. Jedni dolaze na hrvatsko ili srpsko tržište, a drugi odlaze na tržišta izvan navedenih. Mi u hrvatskoj bilježimo i dolaske i odlaske s hrvatskog tržišta inozemnih trgovaca. Prvi koji je došao i prvi koji je otišao bio je austrijski Segro.

Proces internacionalizacije trgovine, posebno u segmentu maloprodaje, je na djelu. Ovaj recenzent napominje da se učestalo susrećemo s pojmovima: internacionalizacija, globalizacija i regionalizacija. Da li je to isto ili različito? Navodim drugi izvor čiji je autor Alan Rugman: „Globalizacija: mit ili stvarnost“ s podnaslo-

vom: *da li se ikada dogodila?* Rugman je ekonomista, a ekonomistima su brojevi oruđe. On nije politolog. On fenomenu globalizacije i internacionalizacije pristupa na način da potkrepljuje brojevima. No prije toga, da razjasnimo navedene pojmove. Svaka globalizacija i regionalizacija je internacionalizacija, a samo neke internacionalizacije su regionalizacija ili globalizacija. Internacionalizacija je prijenos poslovanja izvan domicilnog tržišta zemlje. Globalizirati poslovanje prema Rugmanu ne znači biti prisutan svugdje na majčici Zemlji. To ne znači niti biti na tržištu Republike Srbije, ali donedavno niti na tržištu Republike Hrvatske. Biti globalni igrač ne znači da je potrebno biti na tržištu BiH ili tržištu Makedonije, ali isto tako i tržištu Obale Slonovače ili gdje vam već padne na pamet. Rugman zagovara trijadni pristup (tri ključne točke) svjetskom tržištu. Te točke su: Europska unija, Sjedinjene Američke Države i Kanada te Japan. Trećoj točki svjetskog tržišta slobodno pridružite zemlje Dalekog Istoka, kakve su: Kina, Indija, Indonezija, Singapur i Malezija. Po Rugmanu su globalni igrači oni koji su prisutni na ta tri segmenta svjetskog tržišta. Dakle, vodeći svjetski trgovac kakav je Wal-Mart nije globalni igrač jer nije prisutan na tržištu EU. Svojevremeno je došao na tržište Njemačke, ali je s njega otišao. Metro, kao jedan od tri iz trolista trojice vodećih nije globalni igrač jer ga nema na tržištu USA i Kanade.

Rugmanov pristup je potkrijepljen analizom desetak vodećih svjetskih industrija (automobilska, kemijska, teška oprema, elektronička itd). Što on konstatira, sve kroz analizu brojeva? Konstatirao je da se glavnina proizvodnji, navedenih industrija, prodaju, tržišno plasiraju u zemljama gdje su i proizvedene. Isto to je utvrdio i analizirajući izvore direktnih inozemnih investicija. Logično je da se dio preljeva preko

okvira konkretnih zemalja ili triju ključnih tržišnih segmenata svjetskog tržišta, ali nije bilo dominantno i presudno. Rugman konstatira da je na djelu regionalizacija, a ne globalizacija. On inovira moto ponašanja, kojega smo sadašnji pedesetogodišnjaci i stariji, ranije češće slušali: misli globalno, djeluj lokalno u: misli regionalno, djeluj lokalno, zaboravi globalno. Možete li se s njim složiti?

Za posljedicu generira drugi proces koji je pojednostavljeno poznat pod nazivom smanjene broja prodavaonica (maloprodajnih poduzeća) uz porast mase prodajne površine. Ovaj proces je u funkciji porasta koncentracije, a za posljedicu ima porast prodajne površine prodavaonice do gigantskih razmjera, a što je pretpostavka za uvođenje i prakticiranje najsuvremenijih prodajnih tehnologija.

Recenzent konstatira da je sadržaj ove monografije razrađen na logičan i konzistentan način čineći jednu zaokruženu cjelinu čijim savladavanjem korisnici dobivaju cjelovitu informaciju o menadžmentu internacionalizacije trgovine koja može biti od koristi ne samo studentima koji izučavaju različite aspekte menadžmenta internacionalizacije trgovine na različitim razinama izobrazbe nego i za sve profesionalce koji se direktno ili indirektno bave trgovinom u uvjetima internacionalizacije poslovanja, kako regionalizacije tako i globalizacije. Recenzent je konstatirao da su autori pri pisanju ove monografije koristili najnovije spoznaje znanstvenog karaktera do kojih su došli sustavnim istraživanjem problematike menadžmenta internacionalizacije trgovine.

Prof. dr. sc. Nikola Knego,
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

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 od br. 1 za 2012. godinu 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://scindeks-eur.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 **LATINICOM**
- 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

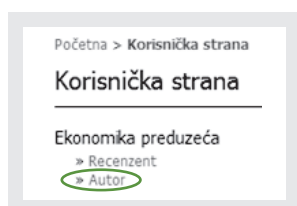
- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**

- 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 Uredništvu

- 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 **KLIKNITE 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 Uređivačka politika na Info).

Rubrika*

Molimo odaberite rubriku...

- 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 objavljivani
- ☒ 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, i Format (rtf) formatu
- ☒ Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisni obrađuje. 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 linjskim 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: (Manić B., 2008, str. 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

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

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consum 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 Con Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Singer and Petr Chadrabá) Beč, Aus

- Prijavljeni rad nije prethodno objavljivani.
- Naslovi, sažeci (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
- 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
- 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.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).

- 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.
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11)
- Pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

Knjige:

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

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

- 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**

2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. **METAPODACI** 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKA

Jezik metapodataka Srpski ▼ **Unesite metap**

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. **METAPODACI** 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKA

Jezik metapodataka English ▼ **Unesite metap**

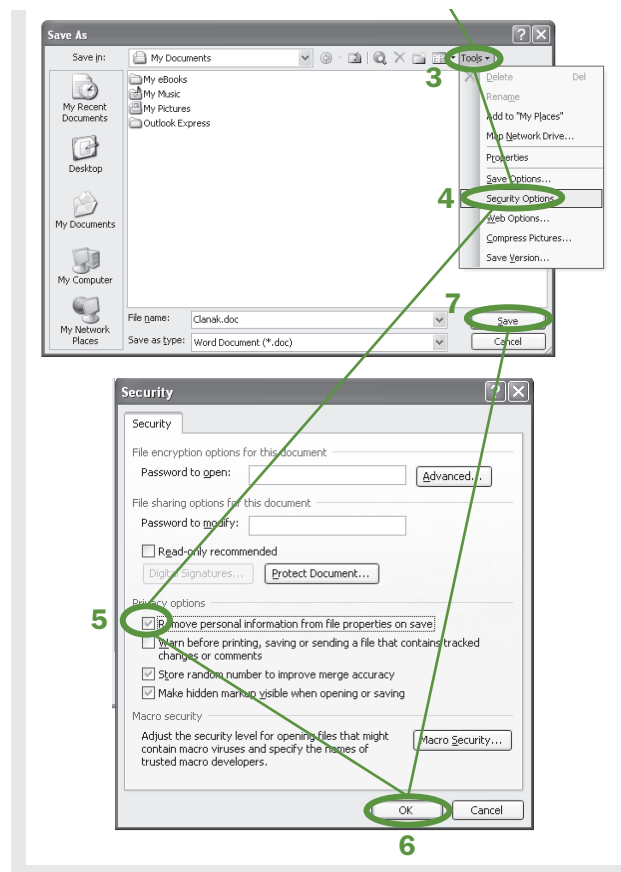
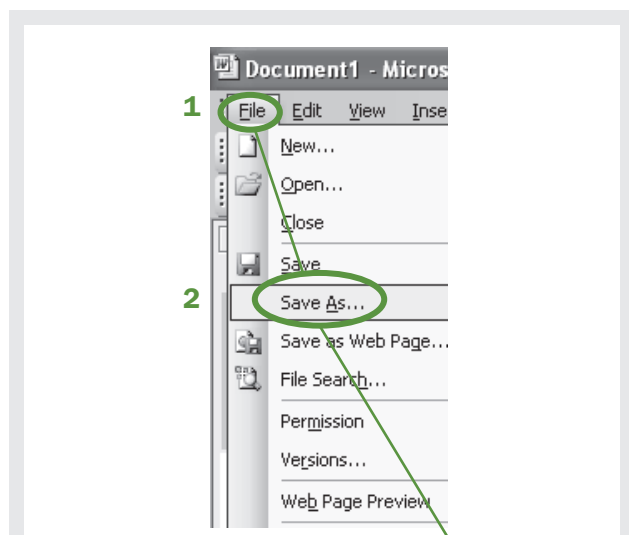
- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

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:

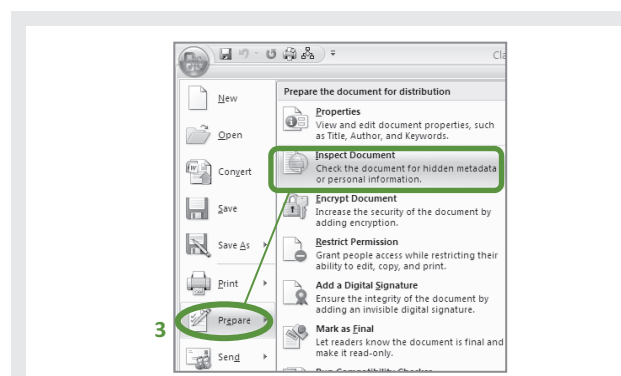
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

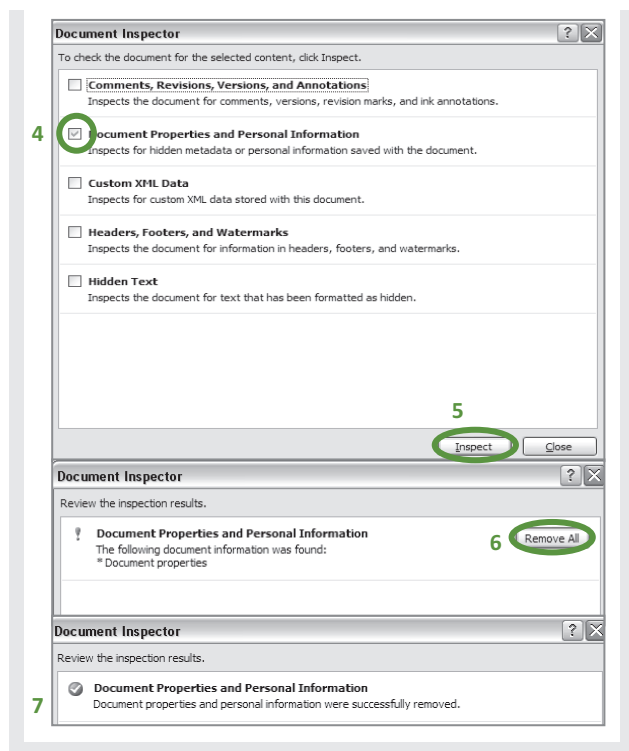
File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► Za verziju Word2007:

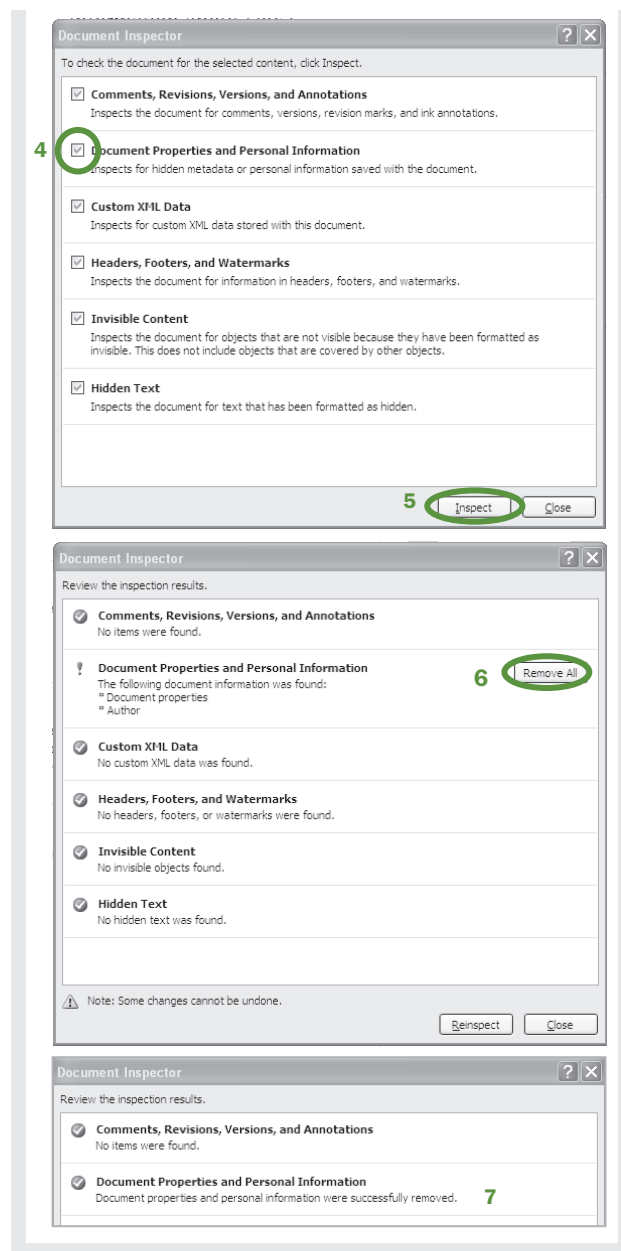
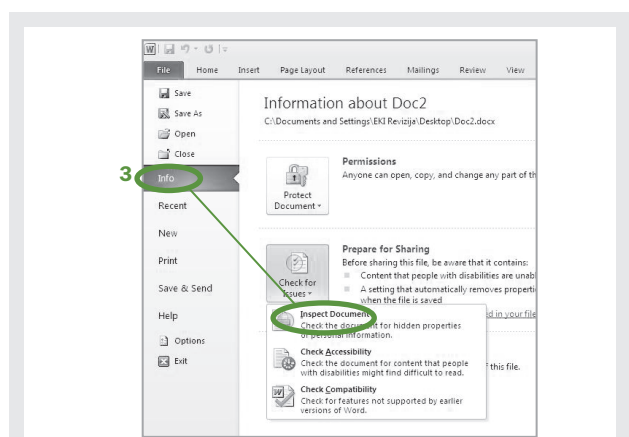
- Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
- Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**
- Označite **Document Properties and Personal Information**
- Kliknite na dugme **Inspect**
- Kliknite na dugme **Remove All**
- Program će potvrditi brisanje ličnih podataka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





► **Za verziju Word 2010:**
(slično kao i 2007)

- Izaberite opciju **Info**, a zatim opciju **Inspect Document**
- Kliknite na dugme **Inspect**
- Kliknite na dugme **Remove All**
- Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- 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 prilaaganje 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.

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 obaveštavani 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 obaveštavati Vašim 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 > Korisnik > Autor > Aktivni priloz

Aktivni priloz

AKTIVNO

ARHIVA

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

1 - 1 od 1 stavke

Započnite prijavu novog priloga

Za početak prijave priloga KLIKNIITE 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/tezaurusa 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 Prihvati sve
contribution	
development	
effectiveness	
evaluation	
IF2	
impact	
JCR	
Performances	
Period	

	Ukloni
--	---------------------------------------

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

	Dodaj
--	--------------------------------------

- AKwA dodeljuje samo KR na engleskom jeziku. KR na srpskom se dobijaju prevodenjem 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 prevode.

Korporativni članovi SeMA-e



UNIVERZITET U BEOGRADU
Ekonomski fakultet



УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ

UNIVERZITET U KRAGUJEVCU
EKONOMSKI FAKULTET



MaxNova
creative



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs