

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Ana Jovičić, Snježana Gagić, Dejan Sekulić
POVEZANOST INOVATIVNOSTI I KATEGORIJE HOTELA:
STUDIJA SLUČAJA HOTELSKOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE
Interdependence of Innovativeness and Category of a Hotel:
Case Study of Serbian Hotels Sector

Bojan Zečević, Aleksandar Đorđević, Jelena Nikolić
SATISFAKCIJA POSETILACA MEĐUNARODNIH
KULTURNIH DOGAĐAJA U BEOGRADU
Visitor Satisfaction of International Cultural Events in Belgrade

Milivoj Teodorović, Jovan Popesku
COUNTRY BRAND EQUITY MODEL: SUSTAINABILITY PERSPECTIVE
Model vrednosti nacionalnog brenda: Koncept održivosti

Marija Vranješ, Dragoljub Jovičić, Dragana Drinić
VREDNOVANJE BRENDA IZ PERSPEKTIVE POTROŠAČA
Evaluation of Brand from the Perspective of Consumers

Simo Stevanović, Milan R. Milanović,
Bojan Dimitrijević
REGIONAL CHARACTERISTICS OF MARKET PRODUCTION
OF SUGAR BEET AND SUNFLOWER IN SERBIA
Regionalna obeležja tržišne proizvodnje šećerne repe i suncokreta u Srbiji

Milica Jovanović
KREIRANJE VREDNOSTI U STRATEGIJSKIM ALIJANSAMA
KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI
Creating Value in Strategic Alliances as a Source of Competitive Advantage

Volume 47

Godina / Year 2016

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 1770354 1347007



Економски факултет

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

www.ekof.bg.ac.rs

IN MEMORIAM

Prof. dr Branko R. Maričić.91
-------------------------------------	-----

ČLANCI/PAPERS

Povezanost inovativnosti i kategorije hotela:	
Studija slučaja hotelskog sektora Republike Srbije.	93
<i>Interdependance of Innovativeness and Category of a Hotel: Case Study of Serbian Hotels Sector</i>	
Ana Jovičić, Snježana Gagić, Dejan Sekulić	
Satisfakcija posetilaca međunarodnih kulturnih događaja u Beogradu.	104
<i>Visitor Satisfaction of International Cultural Events in Belgrade</i>	
Bojan Zečević, Aleksandar Đorđević, Jelena Nikolić	
Country Brand Equity Model: Sustainability Perspective.	111
<i>Model vrednosti nacionalnog brenda: Koncept održivosti</i>	
Milivoj Teodorović, Jovan Popesku	
Vrednovanje brenda iz perspektive potrošača.	129
<i>Evaluation of Brand from the Perspective of Consumers</i>	
Marija Vranješ, Dragoljub Jovičić, Dragana Drinić	
Regional Characteristics of Market Production of Sugar Beet and Sunflower in Serbia	137
<i>Regionalna obeležja tržišne proizvodnje šećerne repe i suncokreta u Srbiji</i>	
Simo Stevanović, Milan R. Milanović, Bojan Dimitrijević	
Kreiranje vrednosti u stratejskim alijansama kao izvor konkurentске prednosti	148
<i>Creating Value in Strategic Alliances as a Source of Competitive Advantage</i>	
Milica Jovanović	

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa	161
Uputstvo za autore/Instructions to Authors.	171

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 47; Broj/Issue 2;
Godina/Year 2016
QMJED 47 (2)

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
Philip Kotler, PhD (SAD)

EDITORIAL COUNCIL

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK / EDITOR-IN-CHIEF

Dr Ljiljana Stanković

KOUREDNIK / CO-EDITOR

dr Galjina Ognjanov

REDAKCIJA ČASOPISA

dr Maja Arslanagić Kalajdžić, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
dr Ružica Brečić, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska)
dr Christian Dianoux, University of Lorraine (Francuska)
dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd
dr Suzana Đukić, Ekonomski fakultet Niš
dr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd
dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd
dr Mirjana Gligorijević, Ekonomski fakultet Beograd
dr Matthew Gorton, Newcastle University Business School (Engleska)
dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija
dr Milica Kostić Stanković, Fakultet organizacionih nauka Beograd
dr Perica Macura, Ekonomski fakultet Banja Luka (Republika Srpska)
dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac
dr Sanja Mitić, Ekonomski fakultet Beograd
dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd

EDITORIAL BOARD

dr Matevž Raškovič, Ekonomski fakultet Ljubljana (Slovenija)
dr Jovan Popesku, Univerzitet Singidunum Beograd
dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd
dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica
dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)
dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)
dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš
dr Velimir Štavljanin, Fakultet organizacionih nauka Beograd
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)
dr Bojan Zečević, Ekonomski fakultet Beograd

SEKRETAR

dr Ana Popović

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 - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

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



Prof. dr Branko R. Maričić

1947 - 2016.

**IN MEMORIAM**

Profesor Branko Maričić, ugledni i poštovani profesor marketinga na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, zauvek nas je napustio 22. avgusta 2016. godine, u 69. godini života. Mesecima pre toga trajala je bitka za njegov život, započeta sredinom aprila, pošto je prilikom pada koji se desio nesrećnim slučajem, zadobio teške povrede. Snažan kakav je oduvek bio, uporan i predan važnom zadatku, borio se protiv brojnih zdravstvenih komplikacija, uz ogromnu pomoć najuglednijih lekara. Najbliži prijatelji i kolege s Univerziteta, kao i brojni bivši i sadašnji studenti, bili su uz njega u ovim teškim trenucima, pružajući mu pomoć i podršku tokom lečenja. Zajedno smo verovali da će ozdraviti, da ćemo uspeli da mu pomognemo. Nažalost, ovu najvažniju bitku smo na kraju izgubili.

Pamtićemo ga kao profesora čija su izvanredna predavanja, duboko zadirući u suštinu oblasti marketinga i ponašanja potrošača, bila prepuna životnih primera i poučnih poruka. Ispričana s lakoćom vrsnog znalca i protkana njegovim inteligentnim i britkim humorom, ta su predavanja oduvek punila slušaonice Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Među studentima je važio za strogog profesora, ali oni koji su ga bolje poznavali znali su da je u pozadini čvrstog stava bila principijelnost, pokušaj da se bude jednak prema svima i da se studentima usadi ne samo odgovarajuće znanje, već i ispravan pogled na život. I sama njegov student, zauvek ću pamtiti rečenicu koju je tokom predavanja, onako usput, izrekao: *Zlatna kočija u životu prolazi samo jednom, a vi gledajte da budete tu na vreme da biste u nju ušli.*

Pamtićemo njegovo strastveno zalaganje za razvoj oblasti marketinga na Ekonomskom fakultetu, čemu je posebno doprineo postavljajući temelje discipline ponašanja potrošača. Napisao je prvi udžbenik iz ove oblasti na srpskom jeziku koji je tokom decenija neprekidno unapređivao i osavremenjivao, kako bi naši studenti mogli da u izučavanju ove oblasti pariraju svojim kolegama s najprestižnijih američkih i evropskih univerziteta. Okupio je najučćenije i najviđenije profesore, naučnike i stručnjake iz oblasti marketinga unutar Srpskog udruženja za marketing – SEMA, za čije je osnivanje pokrenuo inicijativu.

Malo je reći veliko hvala za ono što nam je ostavio, te je ovaj kratki tekst tek skromni pokušaj da se profesoru Maričiću oda počast koju je tokom svog života nesumnjivo zaslužio.

Prof. dr Branko Maričić rođen je u Banja Luci, 26.7.1947. godine. Odrastao je u Beogradu, gde je završio osnovnu školu i Treću beogradsku gimnaziju. Na Ekonomskom fakultetu u Beogradu diplomirao je 1970, magistrirao 1973. i doktorirao 1977. godine. Neposredno po diplomiranju bio je zaposlen u Institutu za tržišna istraživanja u Beogradu. Univerzitet-sku karijeru počeo je da gradi 1973. kada je izabran za asistenta na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Na istom Fakultetu biran je za docenta 1978, za var-nednog profesora 1984, a za redovnog profesora 1991. godine.

Tokom dugogodišnje karijere na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, obavljao je broj-ne funkcije. Bio je šef Katedre za poslovnu ekonomi-ju i menadžment (1996-1998), predsednik Komisije za poslediplomske studije (2002-2004) i član Saveta Ekonomskog fakulteta (2004-2006). Na Univerzitetu u Beogradu bio je član Nastavno naučnog veća (2002-2004), Stručnog veća za ekonomske, pravno-eko-nomske, agronomске, statističke i demografske nauke (1996-1998) i stručnog veća za društvene i kulturno-istorijske nauke. Bio je i dugogodišnji član Odbora za-dužbine Luke Čelovića Trebinjca.

Tokom svoje uspešne karijere, osim na Univerzite-tu u Beogradu, prof. dr Branko Maričić bio je i na za-paženim javnim funkcijama: samostalnog savetnika u službama Predsedništva SFRJ (1977-1981), savetnika Predsedništva SFRJ (1981-1989), podsekretara SIV-a (1989), te zamenika saveznog sekretara za trgovinu (1989-1992). Najugledniju javnu funkciju obavljao je u prvoj Vladi SR Jugoslavije koja ga je imenovala za saveznog ministra za trgovinu (1992-1993). Tokom poslednje decenije života, bio je zamenik predsedni-ka Saveta ministra za zaštitu potrošača Srbije (2006-2007) i član Saveta ministra za zaštitu potrošača Re-publike Srbije (2009).

U stručnoj javnosti ostaće upamćen kao specijalni savetnik i direktor Sektora za menadžment konsalting u Centru za marketing *Mark Plan* iz Pančeva (1993-1995), konsultant za marketing u Trgovačkom deo-ničkom društvu *Pekabeta* (1996-1999) i *Hemofarm* koncernu iz Vršca (1998-2005). Povrh toga, stručna javnost će ga pamtiti i kao potpredsednika Jugosloven-skog udruženja za marketing - JUMA (1993-2003), osnivača i prvog predsednika Srpskog udruženja za marketing SEMA, kao i potpredsednika Izvršnog sa-veta Balkanskog centra potrošača (BCC) sa sedištem u Solunu.

U oblasti naučnog rada, značajno je doprineo ra-zvoju marketinške teorije i nauke u Srbiji, kroz učešće na brojnim domaćim i međunarodnim konferenci-jama iz oblasti konjunktura i marketinga, članstvo u redakcijama časopisa *Marketing* (1992-1998; 2007-2012), *Plasman i tržište* (1986-1999) i *Nova trgovina* (1986-2000). Napisao je na desetine članaka iz oblasti marketinga, autor je i koautor udžbenika *Ponašanje potrošača* i *Osnovi marketinga*, te autor i/ili redaktor nekoliko leksikografskih publikacija, prevoda stranih udžbenika i zbornika naučnih radova. Bio je zamenik sekretara Odeljenja društvenih nauka Naučnog druš-tva Srbije i član Naučnog društva ekonomista Srbije.

Na osnovnim studijama na Ekonomskom fakul-tetu u Beogradu predavao je predmete *Marketing* i *Ponašanje potrošača*, a na diplomskim akademskim (master) studijama na Ekonomskom fakultetu i pred-mete *Istraživanje potrošača u marketingu*, *Istraživanje potrošača u turizmu*, *Marketing menadžment u agro-biznisu* i *Strategijski marketing*. Držao je predavanja na predmetu *Marketing II* na Međunarodnom master kursu iz oblasti menadžmenta i poslovne ekonomije u organizaciji Grupe HEC iz Pariza i Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Bio je gostujući profesor na os-novnim i diplomskim akademskim (master) studija-ma na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Fakultetu za industrijski menadžment u Kruševcu, akademskoj specijalizaciji iz farmaceutske medicine na Medicin-skom fakultetu u Beogradu i Vojno-tehničkoj akade-miji u Beogradu.

S tugom danas moram da napišem da profesor Branko Maričić više nije sa nama. Verujem da je na nekom boljem mestu našao svoj mir. Zaslužio ga je. Nama je ostavio čvrste temelje marketinške škole u koju je uzidao osnove teorije ponašanja potrošača. Ostavio nam je uputstva kako da nastavimo dalje, na profesionalnom planu, ali i onom ljudskom.

Galjina Ognjanov,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

Povezanost inovativnosti i kategorije hotela: Studija slučaja hotelskog sektora Republike Srbije

Ana Jovičić, Snježana Gagić, Dejan Sekulić

Apstrakt: Uvođenje novina u poslovanje kritični je faktor kvaliteta smeštajne ponude i uspeha hotela. Istraživanja su pokazala da postoji veza između kategorije i inovativnosti hotela, gde su se inovativnijim pokazali hoteli više kategorije. Cilj rada je da istraži vezu između kategorije i inovativnosti hotela, kao i da utvrdi razlike u pogledu inovativnosti i vrsta inovacija u zavisnosti od kategorije hotela. U istraživanju je učestvovalo 57 hotela u Srbiji, prve, druge i treće kategorije. Anketno istraživanje sprovedeno je na uzorku od 512 zaposlenih. Rezultati korelacione analize pokazali su da ne postoji povezanost između kategorije hotela i inovativnosti na ispitanom uzorku. Rezultati jednofaktorske analize varijanse pokazali su da su hoteli druge kategorije inovativniji u odnosu na hotele sa tri i pet zvezdica. Statistički značajne razlike između prve, druge i treće kategorije pronađeni su u slučaju inovacija procesa, inovacija proizvoda ili usluga i upravljačkih inovacija. Hotelska industrija u Republici Srbiji svoj dalji razvoj trebalo bi da usmeri ka prilagođavanju novoj tražnji i savremenim trendovima, posebno u pogledu komunikacija, uvođenja novih tehnologija i ekoloških standarda, zbog čega bi ulaganje u inovacije trebalo da bude stratejska opcija svih hotela bez obzira na kategoriju kojoj pripadaju.

Ključne reči: inovacije, kategorizacija, hoteli, Republika Srbija

JEL klasifikacija: Z33, L8, O32, Q55

UVOD

U uslovima sve značajnije konkurencije i sve intenzivnijih zahteva gostiju, od hotelskih objekata očekuje se sve brže i snažnije prilagođavanje promenama sa kojima se suočavaju. Veliki broj autora danas se slaže u jednom – kreiranje superiorne vrednosti za klijenta osnova je uspeha organizacije (Milgrom & Roberts, 1995; Porter, 1996; Woodruff, 1997; Higgins, 1998; Spiteri & Dion, 2004). Hotelijeri koji su ovu činjenicu prepoznali svesni su da kategorija objekta danas postaje samo formalnost, odnosno skup minimalnih uslova koji je potrebno da jedan objekat ispunjava. Međutim, jasno je da kategorizacijom nije moguće obuhvatiti sve elemente ponude, te da ona predstavlja samo osnovu, a da dalja diferencijacija među sve značajnijom konkurencijom zavisi isključivo od spremnosti hotela da udovolji sve probirljivijim zahtevima gostiju. Uvođenje novina u poslovanje postaje kritični faktor kvaliteta smeštajne ponude, uspeha i uslov opstanka hotela, za šta su jednako odgovorni i zaposleni i gosti.

Dosadašnji, ali skroman broj istraživanja, pokazao je da postoji veza između kategorije i inovativnosti hotela, gde su se inovativnijim pokazali hoteli koji su veći po svom kapacitetu, kao i hoteli više kategorije (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera & Martinez-Ros, 2005; Pikkemaat & Peters, 2006; Martinez-Ros & Orfila-Sintes 2009; Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Istraživanja pokazuju da inovativnost pozitivno korelira sa kategorijom hotela (Orfila-Sintes et al, 2005; Pikkemaat, 2008; Tajeddini, 2009). U skladu sa prethodnim istraživanjima i ciljem istraživanja definisane su hipoteze istraživanja:

H1: Postoji korelacija između kategorije i inovativnosti hotela,

H2: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti hotela u zavisnosti od kategorije hotela, i

H2: Postoje statistički značajne razlike u pogledu vrste inovacija u zavisnosti od kategorije hotela.

KATEGORIZACIJA I KARAKTERISTIKE HOTELSKIH KAPACITETA U REPUBLICI SRBIJI

Kategorizacija predstavlja proces rangiranja istovrsnih objekata prema kvalitetu, a pripadnost određenoj kategoriji garantuje odgovarajući kvalitet u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom pogledu, a samim tim i u pogledu asortimana i načina pružanja usluge. Značaj kategorizacije ugostiteljskih objekata može se posmatrati sa teorijskog i praktičnog stanovišta. U teorijskom smislu, kategorizacija pojedinih vrsta ugostiteljskih objekata omogućava detaljniju sistematizaciju i strukturalizaciju u procesu statističkog praćenja pojave, odnosno ocenu kvaliteta mreže ugostiteljskih objekata. Ipak, u kontekstu činjenice da ugostiteljstvo predstavlja privrednu delatnost, praktični aspekt kategorizacije posebno dobija na značaju, u smislu tržišne verifikacije postojeće kategorije (Kosar, 2002).

Kvalitet, koji se nameće kao ključni faktor konkurentnosti hotela, direktno je određen kategorijom kojoj hotel pripada. Kategorizacijom se postiže efikasna zaštita gostiju, povećava stepen njihove satisfakcije i lojalnosti. Najnižom kategorijom određen je minimum kriterijuma u pogledu kvaliteta usluga i opremljenosti hotela, a svaka naredna kategorija obezbeđuje viši nivo opremljenosti hotela, kvaliteta usluge i dodatnih elemenata, a samim tim i cene. Kategorizacija ima značajan uticaj na odluke hotelske organizacije u vezi sa nizom elemenata sadržanim u ponudi, ali i na druge domene poslovanja (Čačić, 2010). Inovacije, posebno u pogledu usluga obezbeđuju hotelima diferencijaciju na nivou kategorije, što može značajno uticati da izbor potencijalnih gostiju za boravak u određenom objektu, kao i veći nivo zadovoljstva gostiju koji su u objektu boravili.

U funkciji poboljšanja kvaliteta usluge smeštajnih kapaciteta, 2012. godine donet je novi „Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju

ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata“ (Službeni glasnik RS, broj 41/10, 103/10 i 99/12). Pravilnik je rađen po ugledu na pravilnik udruženja *Hotel Stars Union*, koje je deo Evropskog udruženja hotela i restorana. Prema Pravilniku hotelski objekti u Republici Srbiji razvrstani su u pet kategorija.

Donošenje Pravilnika, kao i brojne promene koje su se dogodile u hotelskom sektoru poslednjih godina, uticale su na podizanje kvaliteta smeštajnih kapaciteta. Međutim, određeni broj problema evidentiran Strategijom razvoja turizma u Srbiji (2006) i dalje je prisutan - nezavršeni procesi privatizacije i loše sprovedene privatizacije koje onemogućavaju dalji razvoj smeštajnih kapaciteta, ali i neplanska gradnja koja pretila da ugrozi potencijal mnogih vrednih turističkih destinacija.

Prema podacima Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija u 2013. godini u Srbiji je poslovalo 297 hotelskih objekata, broj smeštajnih jedinica iznosio je 16.723, dok je broj ležajeva bio 28.296. U Tabeli 1. prikazan je broj hotela prema kategoriji objekta. Najveći broj hotela u Srbiji ima dve (33,3%) i tri (32,3%) zvezdice, dok je najmanje hotela prve kategorije (3,7%).

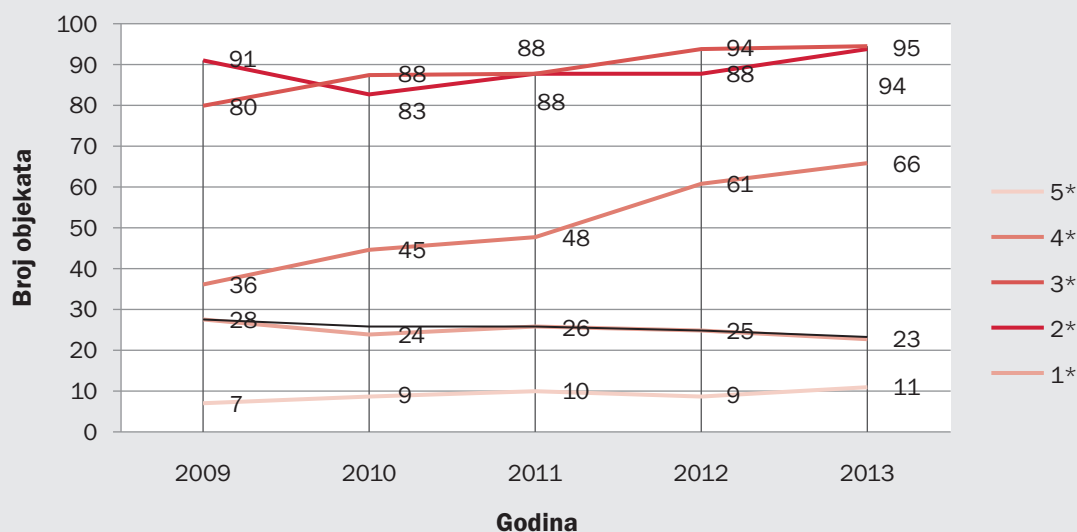
Broj hotela značajno je promenjen u proteklih nekoliko godina. U odnosu na 2007. godinu do 2013. godine, novootvoreno je 55 hotela, 50 garni hotela i četiri apart hotela. Prema kategoriji, otvoren je relativno jednak broj hotela druge kategorije (33), hotela treće kategorije (31) i hotela četvrte kategorije (32), dok je hotela prve kategorije otvoreno šest, a hotela pete kategorije sedam.

U petogodišnjem periodu od 2009. do 2013. godine došlo je do porasta ukupnog broja hotela od 28,57%. Na Grafikonu 1. vidljivo je da najveći rast beleži druga kategorija objekata, odnosno hoteli sa četiri zvezdice, čiji se broj gotovo udvostručava, odnosno rast broja ove kategorije objekata iznosi 83,3%. Prva kategorija objekata beleži rast od 57,1%. Treća kategorija objekata beleži rast 18,7%. Objekti sa dve zvezdice u posma-

TABELA 1. Prikaz broja smeštajnih kapaciteta prema vrsti i kategoriji objekata u 2013. godini (presek 30.04.2013.)

Objekti	1*	2*	3*	4*	5*	Ukupno
Hoteli	19	71	74	50	9	223
Garni hoteli	4	23	21	16	2	66
Apartment hoteli	0	5	1	2	0	8
Depandansi	1	8	6	5	0	20
Ukupno (bez depandansa)	23	99	96	68	11	297

IZVOR: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija

GRAFIKON 1. Promene broja hotela u u periodu 2009-2013. prema kategoriji objekta

NAPOMENA: bez apart hotela i depandansa

trantom periodu imaju najniži rast od 3,2%. Smanjenje broja objekata uočava se samo kod hotela sa jednom zvezdicom i iznosi 17,8%.

Pozitivne promene od 2007. godine desile su se u pogledu rekonstrukcije i modernizacije, čime je veliki broj hotela unapredio kvalitet svoje ponude i dobio višu kategoriju: Park-Ruma (69 smeštajnih jedinica), Grand-Niš (46 smeštajnih jedinica), Metropol-Beograd (164 smeštajnih jedinica), Izvor-Arandelovac (165 smeštajnih jedinica), Tulip inn putnik Beograd (97 smeštajnih jedinica), Aleksandar-Novu Sad (33 smeštajnih jedinica), Jezero-Bor (111 smeštajnih jedinica), Design Hotel Queen Astoria-Beograd (85 smeštajnih jedinica), Vila Lago-Subotica, Junior-Brzeće (78 smeštajnih jedinica) (Pindžo & Barjaktarović, 2013).

Do 2009. godine u Srbiji je poslovalo samo tri hotelska lanca i to: *Hyatt Hotels & Resorts*, *InterContinental Hotel Group* i *Best Western International*, u okviru kojih je poslovalo pet hotelskih objekata. Iako u Srbiji i danas postoji skroman broj hotelskih objekata koji posluju pod imenom globalnih hotelskih operatera, otvaranje objekata pod imenima *Falkenstainer Hotels & Residences*, *Starwood Hotels & Resorts*, *Louvre Hotels Group*, *Eix Hotels*, *Marriott International Inc*, *Carlson Rezidor Hotel Group* izuzetno je pozitivno uticalo na hotelsku ponudu Srbije. Ulazak međunarodnih hotelskih lanaca obezbedio je unapređenje kvaliteta hotelske ponude, a od posebnog značaja isti-

će se transfer međunarodnih standarda, tehnologija, znanja i iskustva.

Pored toga renoviranje i otvaranje novih hotelskih objekata koji posluju pod upravom domicijalnih kompanija takođe su značajno uticali na hotelsku ponudu u Srbiji, a među njima su najistaknutiji primeri objekata u okviru grupacije A hoteli kojima pripadaju sedam hotela širom Srbije, a koji su otvoreni ili su u fazi rekonstrukcije ili izgradnje, objekti MK grupe na Kopaoniku i u Beogradu, hoteli Mona na Zlatiboru i hotel Argo u Beogradu kojima upravlja Mona hotel management doo i drugi.

U Srbiji je, u narednom periodu, najavljeno otvaranje nekoliko objekata koji će poslovati pod imenom nekih od brendova međunarodnih hotelskih lanaca i to: objekat iz lanca *Kempinski Hotels*, *Hilton* i *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*. Otvaranje novih objekata međunarodnih hotelskih lanaca i implementacija visokih standarda ovih kompanija u svim sferama poslovanja pozitivno će uticati na podizanje ukupnog kvaliteta smeštajnih kapaciteta u Republici Srbiji.

INOVACIJE U HOTELSKOM SEKTORU

OECD priručnik iz Osla (2005) definiše inovacije kao nove ili poboljšane proizvode, usluge, procese ili poboljšane organizacione ili marketinške strategije. Inovacija podrazumeva transformaciju ideje u tržišni proizvod ili uslugu, novu ili poboljšanu proizvodnju

ili distributivne procese, ili novi način pružanja socijalnih usluga.

Evropska komisija definiše inovaciju kao „unapređenje i povećanje obima proizvoda i usluga i povezanih tržišta; uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije; uvođenje promena u menadžmentu, organizaciji i uslovima rada zaposlenih“ (European Commission, 1996).

Koc (2007) definiše inovativni kapacitet organizacije kao kontinuirano poboljšanje ukupne sposobnosti i resursa koje organizacija poseduje, kako bi se istražile i iskoristile mogućnosti za razvoj novih proizvoda koji bi zadovoljili potrebe tržišta.

Inovacije obezbeđuju organizacijama efikasnost, unapređenje kvaliteta proizvoda, smanjenje troškova, veće zadovoljstvo klijenata, povećanje prodaje i profita, veće tržišno učešće i diferencijaciju u odnosu na konkurente (Jones, 1996; Ottenbacher, Gnoth & Jones, 2006; Chang, Gong & Shum, 2011).

Ansoff i Stewart (1967) razlikuju četiri stepena inovativnosti organizacija:

- inventivnost – organizacija se bori za lidersku poziciju na osnovu proizvoda i pozicioniranja na tržištu;
- adaptivnost – organizacija prepušta drugima lidersku poziciju i primenjuje strategiju „pratiti lidera“. Brzo se adaptira ili modifikuje proizvode – tzv. „inovativna imitacija“.
- ekonomičnost – organizacija svoju prednost zasniva na proizvodnji onoga što su drugi već proizveli, ali ekonomičnije – sa nižim troškovima;
- inovativne aplikacije – organizacija koristi raspoloživu tehnologiju, ali je kreativno primjenjuje u novim oblastima, odnosno staru tehnologiju koristi na nov način.

Inovacije u sektoru turizma i hotelijerstva determinisane su specifičnim karakteristikama turističkog proizvoda:

- turistički proizvod je nematerijalnog karaktera,
- turistički proizvodi se ne mogu skladištiti,
- potrošnja turističkih proizvoda podrazumeva aktivnu participaciju korisnika turističkih usluga i proizvoda,
- veliki broj turističkih proizvoda zahteva angažovanje značajnog kapitala,
- veliki broj pružaoca usluga učestvuje u kreiranju turističkog iskustva i
- znanje, veštine, sposobnosti i motivacija zaposlenih ključno je za stvaranje iskustva korisnika turističkih proizvoda/usluga.

Inovacije mogu biti prisutne u različitim formama, zbog čega možemo govoriti o različitim podelama inovacija. Hjalager (2010), u skladu sa Šumpeterovim doprinosom, daje tipologiju inovacija primenljivu u uslužnom sektoru i deli inovacije u pet kategorija:

- inovacije proizvoda,
- inovacije procesa,
- inovacije menadžmenta,
- inovacije u logistici i
- institucionalne inovacije.

Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi (2011) klasifikuju inovacije na inovacije proizvoda, inovacije procesa i upravljačke inovacije. Inovacije proizvoda su novi proizvodi i usluge koje se nude od strane organizacije kako bi se zadovoljili zahtevi korisnika (Damanpour, 1991). Inovacije procesa uključuju nove elemente koji se uvode u proizvodnju/pružanje usluga, kao što su novi materijali, specifikacije zadataka, mehanizmi protoka informacija i nova oprema koja se koristi kako bi se proizveli proizvodi ili pružile usluge, odnosno predstavljaju promene u načinu proizvodnje ili pružanju usluga (Damanpour, 1991). Upravljačke inovacije uključuju promene metoda u poslovanju, promene organizacione strukture, politike, metoda rada i procedura i značajne su za promenu upravljačke prakse (Hine & Ryan, 1999). Hogan, Soutar, McColl-Kennedy, & Sweeney (2011) dele inovacije na: inovacije u odnosu sa klijentima, marketing inovacije i tehnološke inovacije. Inovacije u odnosu sa klijentima predstavljaju sposobnost organizacije da ponudi proizvode i usluge koji će obezbediti jedinstvene koristi klijentima, kao i sposobnost organizacije da na inovativne načine rešava probleme klijenata. Inovacije fokusirane na marketing predstavljaju sposobnost organizacije da razvija i implementira nove načine promocije i inovativne marketing programe. Inovacije fokusirane na tehnologiju podrazumevaju sposobnost organizacije da usvoji korišćenje novih softvera, integriranih sistema i nove tehnologije uopšte.

Inovacijama organizacije teže da steknu i zadrže konkurentsku prednost i značajne su za sve privredne grane, a posebno za hotelijerstvo (Pikkemaat & Peters, 2006). Istraživanja su pokazala da poseban doprinos implementaciji inovacija daju međunarodne hotelske kompanije. Hotelski lanci se brže prilagođavaju promenama, a takođe stopa inovativnosti veća je kod hotela koji posluju pod nekim od ugovornih aranžmana (Darr, Argote, & Epple, 1995). Razlog tome jesu uključenost ovih organizacija u aktivnosti istraživanja i razvoja i treninzi za zaposlene (Tisdell, 2000).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je učestvovalo 57 hotela u Srbiji, što predstavlja 19,2% od ukupnog broja hotela u Srbiji uključujući garni i apart hotele. Od ukupnog broja hotela u istraživanju je 36,3% objekata prve kategorije, 35,2% druge kategorije i 30,2% treće kategorije, što čini 32,5% objekata od 175 hotela u Republici Srbiji koji pripadaju ovim kategorijama.

Za potrebe istraživanja korišćen je upitnik koji se sastojao iz dva dela. U prvom delu merene su socio-demografske varijable ispitanika. Drugi deo upitnika činio je instrument kojim je meren stav zaposlenih prema inovacijama. Pitanja su bila zatvorenog tipa. Upitnik je sadržao iskaze preuzete iz predhodnih istraživanja. Svi iskazi su prilagođeni ispitanicima kojima je srpski maternji jezik. Prilikom prevođenja nastojano je da se zadrži isti smisao iskaza.

Upitnik je distribuiran lično i poštom, anketiranje je bilo klasično „papir-olovka“. Za popunjavanje upitnika bilo je potrebno oko 5 minuta.

Od ispitanika se očekivalo da izraze stepen slaganja sa iskazima na petostepenoj Likertovoj skali, gde je 1 označavalo potpuno neslaganje, a 5 u potpunosti slaganje sa iskazom.

Instrument za merenje inovacija sadržao je 28 iskaza, odnosno stavki podeljenih u šest dimenzija:

- Inovacije proizvoda/usluga (pet stavki) (Damanpour, 1991; Nasution et al. 2011) – Primeri stavki su: „Naš hotel teži da razvija nove usluge/

proizvode.“, „Naš hotel uvodi više novih usluga/proizvoda od naših konkurenata.“;

- Inovacije procesa (pet stavki) (Damanpour, 1991; Nasution et al. 2011) - Primeri stavki su: „Konstantno upoređujemo naše poslovne procese sa svetskim standardima.“, „Naš hotel ulaže značajna sredstva u razvoj novih metoda rada.“;
- Upravljačke inovacije (pet stavki) (Hine & Ryan, 1999, Nasution et al. 2011) - Primeri stavki su: „Menadžment hotela stalno traži nove načine za poboljšanje administrativnih sistema.“, „Konstantno uvodimo nove načine upravljanja poslovanjem.“;
- Inovacije u odnosu sa klijentima (pet stavki) (Hogan et al, 2011) - Primeri stavki su: „Zaposleni rešavaju probleme gostiju na inovativan i drugačiji način.“, „Naš hotel obezbeđuje svojim gostima jedinstvene proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju“;
- Inovacije marketinga (četiri stavke) (Hogan et al, 2011) - Primeri stavki su: „Naš hotel razvija revolucionarne marketiške programe za naše proizvode i usluge.“, „Naš hotel usvaja nove načine da se pozicionira na trzistu.“;
- Tehnološke inovacije (četiri stavke) (Hogan et al, 2011). - Primeri stavki su: „Naš hotel usvaja najnovije tehnologije u oblasti kojom se bavi.“, „Naš hotel koristi nove softvere.“.

TABELA 2. Sociodemografske varijable ispitanika

Varijabla	Kategorija	Broj ispitanika	Procenat ispitanika (%)
Pol	Muški	229	44,7
	Ženski	283	55,3
Starosno doba	≤ 20	7	1,4
	21 - 30	221	43,2
	31 - 40	128	25,0
	41 - 50	91	17,8
	51 - 60	62	12,1
	≥ 61	1	0,2
	Nedostajući	2	0,4
Stepen obrazovanja	Srednja škola	253	49,4
	Visoka škola/Fakultet	224	43,8
	Master	31	6,1
	Nedostajući	4	0,77
Hijerarhijski nivo posla	Viši menadžment	47	9,2
	Srednji menadžment	93	18,2
	Niži menadžment	51	10,0
	Nemenadžersko osoblje	321	62,7

TABELA 3. Prikaz uzorka u odnosu na kategoriju hotela

Kategorija hotela	Broj hotela	Procenat	Broj ispitanika	Procenat
Prva kategorija (5*)	4	7,0	78	15,2
Druga kategorija (4*)	24	42,1	228	44,5
Treća kategorija (3*)	29	50,9	206	40,3
Ukupno	57	100,0	512	100,0

Ukupna inovativnost izračunata je sabiranjem stavki svih šest dimenzija, a zatim podeljena sa brojem stavki od kojih se instrument sastoji.

Metod uzorkovanja je bilo prigodno uzorkovanje. Uzorak su činili zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, različitog obrazovnog nivoa. Prosečan broj ispitanika po hotelu bio je 9. Frekvencije ispitanika se kreću od jednog zaposlenog (0,2%) do 33 zaposlena (6,4%) po objektu.

Ukupno je distribuirano 702 upitnika od kojih je vraćeno 596 upitnika, a u istraživanje je uključeno 512 validno popunjenih upitnika. Procenat vraćenih upitnika od ukupno distribuiranih upitnika je 84,9%, što predstavlja visoku stopu realizacije i daje potrebnu pouzdanost i validnost rezultatima analize podataka. U Tabeli 2 prikazane su sociodemografske karakteristike ispitanika.

U tabeli 3 dat je prikaz broja hotela i ispitanika u zavisnosti od kategorije hotela. Najveći broj objekata pripada trećoj kategoriji (50,9%), a najmanji prvoj kategoriji hotela (7,0%). U slučaju broja ispitanika, najveći udeo je hotela druge kategorije (44,5%).

Podaci su pripremljeni i analizirani pomoću statističkog softvera IBM SPSS 20.0 Metode statističke obrade podataka korišćene u radu su deskriptivna statistika i jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA).

Jednofaktorska analiza varijanse (*one-way ANOVA*) istražuje uticaj jedne nezavisne promenljive na zavisnu. Nezavisne promenljive se nazivaju faktori uticaja i oni sadrže više nivoa (grupa), a njihov efekat se odražava na nivo zavisne promenljive. Za izračunavanje veličine uticaja korišćen je eta kvadrat. Parcijalni eta kvadrat je količnik dela varijanse zavisne prome-

ljive objašnjenog različitim kategorijama nezavisne promenljive, tj. varijansom između grupa i ukupne varijanse, jednake zbiru predhodne i varijase unutar grupa. Eta kvadrat ima vrednost između 0 i 1. Kada je vrednost jednaka 0, to ukazuje da su srednje vrednosti posmatrane zavisne promenljive za sve kategorije jednake, tj. da nezavisna promenljiva ne utiče na zavisnu. Suprotno tome, kada je eta kvadrat jednak 1, znači da se posmatrana obeležje ne menja unutar kategorije, već samo između različitih kategorija. Cohen (1988) daje sledeće smernice za merenje uticaja: 0,01 je mali uticaj, 0,06 je umeren uticaj i 0,14 je veliki uticaj.

Preliminarnim analizama dokazano je da pretpostavke normalnosti, linearnosti, multikolinearnosti i homogenosti varijanse nisu bile narušene. Krombakhov alfa koeficijent za svaku skalu imao je vrednost veću od 0,9, što ukazuje na veoma dobru pouzdanost mernog instrumenta (Nunnally, 1978).

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati korelacione analize prikazani u Tabeli 4 pokazuju da ne postoji statistički značajna korelacija između kategorije i inovativnosti hotela ($p > 0,05$), zbog čega se hipoteza **H1 odbacuje**.

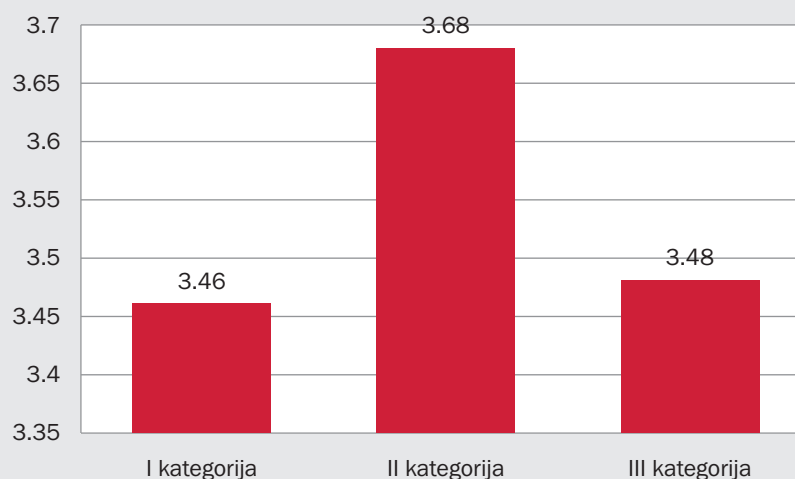
Uvidom u srednje vrednosti utvrđeno je da ne postoje razlike u slučaju prve i treće kategorije, dok je viša srednja vrednost inovativnosti utvrđena u slučaju objekata druge kategorije (Grafikon 2).

Da bismo utvrdili da li se radi o statistički značajnim razlikama sprovedena je jednofaktorska analiza varijanse.

TABELA 4. Rezultati korelacije

		Kategorija	Inovacije - ukupno
Kategorija hotela	Pearson Correlation	1	-.035
	Sig. (2-tailed)		.448
	N	512	478
Inovacije - ukupno	Pearson Correlation	-.035	1
	Sig. (2-tailed)	.448	
	N	478	478

GRAFIKON 2. Srednje vrednosti inovativnosti prema kategorijama hotela

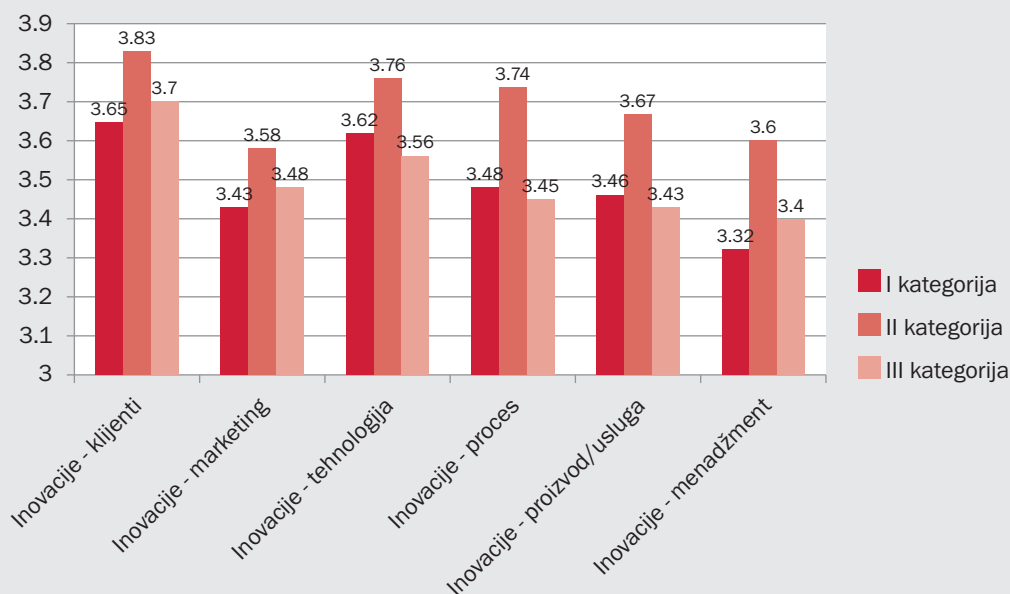


Pre izvođenja jednofaktorske analize varijanse različitih grupa ispitali smo jednakost varijansi u rezultatima svakoj od grupa. S obzirom da Levenov test

nije pokazao značajnost $p > 0,05$, pretpostavka o homogenosti varijanse nije prekršena.

TABELA 5. ANOVA test – razlike u inovativnosti po kategorijama hotela

Vrsta inovacije	Kategorija objekta	N	M	SD	F	Sig.
Inovacije - klijenti	I kategorija	77	3,65	,648	2,196	,112
	II kategorija	224	3,83	,799		
	III kategorija	204	3,70	,762		
	Ukupno	505	3,75	,765		
Inovacije - marketing	I kategorija	78	3,43	,896	1,021	,361
	II kategorija	222	3,58	1,001		
	III kategorija	205	3,48	,961		
	Ukupno	505	3,52	,969		
Inovacije - tehnologija	I kategorija	78	3,62	,861	2,455	,087
	II kategorija	223	3,76	,928		
	III kategorija	202	3,56	,975		
	Ukupno	503	3,66	,940		
Inovacije – proces	I kategorija	78	3,48	,765	6,801	,001
	II kategorija	225	3,74	,887		
	III kategorija	204	3,45	,899		
	Ukupno	507	3,58	,884		
Inovacije – proizvod/usluga	I kategorija	78	3,46	,692	4,439	,012
	II kategorija	222	3,67	,901		
	III kategorija	200	3,43	,883		
	Ukupno	500	3,54	,871		
Inovacije – menadžment	I kategorija	76	3,32	,711	4,390	,013
	II kategorija	222	3,60	,869		
	III kategorija	203	3,40	,871		
	Ukupno	501	3,47	,853		
Inovacije - ukupno	I kategorija	75	3,46	,646	4,283	,014
	II kategorija	210	3,68	,790		
	III kategorija	193	3,48	,783		
	Ukupno	478	3,57	,771		

GRAFIKON 3. Usporedna analiza srednjih vrednosti vrsta inovacija prema kategorijama hotela


ANOVA analizom takođe je utvrđeno da postoje značajne razlike u pogledu inovacija u zavisnosti od kategorije hotela $F(2,475) = 4,283$; $p=0,014$, čime je **potvrđena hipoteza H2**.

Veličina uticaja merena pomoću eta kvadrata, najčešće upotrebljavanog pokazatelja veličine uticaja, koji predstavlja količnik zbira kvadrata odstupanja različitih grupa i ukupnog zbira kvadrata.

$$\text{Eta}^2 = 5,028 : 283,867 = 0,01$$

S obzirom da je Eta kvadrat 0,01, radi se o malom uticaju, odnosno stvarna razlika između tri kategorije je mala.

Uvidom u vrste inovacija utvrđeno je da razlike među kategorijama postoje u slučaju procesnih inovacija, inovacija proizvoda i usluga i upravljačkih inovacija, dok nema značajnih razlika u slučaju inovacija u odnosu sa klijentima, marketinškim inovacija i inovacija u pogledu tehnologija (Tabela 5). Najniže srednje vrednosti imaju upravljačke inovacije u hotelima prve kategorije ($M=3,32$), dok su najviše vrednosti uočene u slučaju inovacije u odnosu sa klijentima u hotelima druge kategorije ($M=3,83$) (Grafikon 3).

Statistički značajne razlike između prve, druge i treće kategorije pronađeni su u slučaju procesnih inovacija $F(2,504) = 6,801$; $p=0,001$, inovacija proizvoda ili usluga $F(2,497) = 4,43$; $p=0,012$ i upravljačkih inovacija $F(2,498) = 4,390$; $p=0,013$, čime je hipoteza **H3 delimično potvrđena**.

Naknadni LSD test pokazao je da postoji razlika objekata druge kategorije u odnosu na prvu i treću kategoriju. Hoteli sa 4 zvezdice pokazuju veći stepen uvođenja inovacija od hotela prve i treće kategorije.

DISKUSIJA I ZAKLJUČCI

Rezultati korelacione analize pokazali su nepostojanje pozitivne korelacije kategorije hotela i inovativnosti što nije u skladu sa nekim od prethodnih istraživanja (Orfila-Sintes et al, 2005; Pikemaat, 2008; Tajeddini, 2009).

Analizom rezultata može se doći do zaključka da objekti koji pripadaju prvoj kategoriji, manje ulažu u unapređenje odnosa sa klijentima u odnosu na druge kategorije hotela. Takođe utvrđen je niži stepen inovativnosti u pogledu marketinga i upravljačkih inovacija u odnosu na treću kategoriju hotela. Međutim, hoteli sa pet zvezdica, u odnosu na hotele sa tri zvezdice, više ulažu u inovacije tehnologije, procesa, kao i inovacije proizvoda i usluga.

Hoteli sa četiri zvezdice pokazali su se inovativnijim u odnosu na druge kategorije hotela. Ovakvi rezultati delimično mogu biti objašnjeni kvantitativnom i kvalitativnom promenom koja je proteklih godina najizraženija u slučaju hotela sa četiri zvezdice. Naime, oštra i mnogobrojna konkurencija u ovom segmentu, odnosno veliki broj novootvorenih hotela

koji posluju pod imenom međunarodnih lanaca, ali i novoizgrađenih i rekonstruisanih hotela u domicijalnom vlasništvu, učinili su hotele sa četiri zvezdice inovativnijim u odnosu na druge dve ispitivne kategorije. Unapređivanjem odnosa sa klijentima i pružanjem usluga koje prevazilaze očekivanja hoteli osiguravaju opstank na tržištu i svoj dalji razvoj.

Hotelska industrija u Republici Srbiji svoj dalji razvoj trebalo bi da usmeri ka prilagođavanju novoj tražnji i savremenim trendovima, posebno u pogledu komunikacija, uvođenja novih tehnologija i ekoloških standarda.

Karakteristika savremenog gosta je raspolaganje velikim brojem informacija, koje im omogućavaju da provere tvrdnje hotela po pitanju proizvoda i usluga i potraže bolje alternative. Danas potrošači relativno lako uočavaju čak i veoma male razlike između sličnih proizvoda i brendova i spremni su na adaptaciju u pogledu inovacija proizvoda. Zbog veoma agresivnog marketinga komuniciranja organizacija sa potrošačima, potrošači sve manje veruju formalnim izvorima informacija. Najčešće očekivanja po pitanju nekog proizvoda, usluge ili organizacije grade putem komunikacije sa drugim potrošačima, slušajući njihova iskustva, utiske i stavove (Arnold, Price & Zinkhan, 2004).

Posebnu pažnju današnji hotelijeri treba da obrate na online reputaciju, jer se budući gosti sve češće odlučuju za boravak u objektima ne samo na osnovu brošure, već informišući putem foruma, blogova i društvenih mreža ili na platformama poput TripAdvisora. Internet i društvene mreže u potpunosti su promenili sistem informisanja budućih gostiju, odnosno danas krajnji korisnik ima moć da samostalno i zajedno sa drugima stvara poruku o određenoj ponudi. Tako gosti danas predstavljaju aktivne učesnike na tržištu, koji istražuju, analiziraju i otkrivaju, a zatim te informacije dele se drugim potencijalnim gostima. Činjenica da rangiranje hotela prema postojećim kriterijumima

kategorizacije polako postaje prošlost potvrđuje i inicijativa Turističke organizacije Abu Dabija u saradnji sa kompanijom Oleryda koja će postojeći sistem kategorizacije unaprediti analizom indeksa iskustva gosta - GEI (*Guest Experience Index*). Pomenuti pokazatelj izračunavaće se na osnovu recenzija i komentara gostiju na specijalizovanim platformama i društvenim mrežama, a zatim upoređivati da li odgovara broju zvezdica koji je hotel dobio u procesu formalne kategorizacije (Hensens, 2015).

Pored unapređene, što brže i jednostavnije komunikacije sa gostima, hoteli bi trebalo da razviju i unaprede i nove načine interne komunikacije, odnosno uz pomoć novih tehnologija poboljšaju komunikaciju među zaposlenima, time smanje mogućnost greške i spreče moguće izvore nezadovoljstva gostiju.

Ekološke inovacije, odnosno „zeleni hoteli“ ili hoteli koji koriste obnovljive izvore energije postaju sve češći izbor gostiju. Ovakve vrste tehnoloških inovacija imaju značajnu ulogu u smanjenju troškova hotelskih objekata, ali mogu biti i značajni sa aspekta marketinga, zbog povećane svesti o značaju životne sredine kod gostiju.

Ulaganje u inovacije, kao i u različite vrste inovacija značajno je za sve hotele, bez obzira na kategoriju kojoj pripadaju. Uloga i podrška menadžmenta i zaposlenih važna je kako bi se osigurala stratejska opredeljenost hotela za inovacije i stvorila nova vrednost. Konkurentsku prednost imaće organizacije koje uspeju da kreiraju veću vrednost za svoje klijente (Stanković i Đukić, 2009). U tom smislu kontinuirano ulaganje u znanja i veštine zaposlenih, podsticanje inovativne klime i kreativnog mišljenja u organizaciji može dati pozitivne rezultate. Takođe, razvoj svesti kod hotelskih gostiju, razumevanje postojećih i stvaranje i novih potreba po pitanju hotelskih proizvoda i usluga može uticati na povećanje kvaliteta i zadovoljstva gostiju, što treba da bude osnovni motivator za uvođenje istih.

Literatura:

1. Ansoff, H.I. and Stewart, J.M. (1967). Strategies for a technology based business, *Harvard Business Review*, 45(6), 71–83.
2. Arnold, E. Price, L. and Zinkhan, G. (2004). *Consumers*, New York: McGraw-Hill.
3. Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Chang, S. Gong, Y. and Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
5. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

6. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
7. Darr, E. D. Argote, L. and Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management science*, 41(11), 1750-1762.
8. European Commission (1996). *Green Paper on Innovation*. European Commission, Luxembourg.
9. Hensens, W. (2015). The future of hotel rating, *Journal of Tourism Futures*, 1(1), 69 – 73.
10. Higgins, K.T. (1998). The value of customer value analysis, *Marketing Research*, 10, Winter/Spring, 39-44.
11. Hine, D. Ryan, N. (1999). Small service firms — Creating value through innovation. *Managing Service Quality*, 9(6), 411–422.
12. Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
13. Hogan, J. S. Soutar N. G. McColl-Kennedy R. J. and Sweeney C. J. (2011). Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development. *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1264-1273.
14. Horwath Consulting, Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, (2005). *Strategija razvoja turizma Srbije do 2015 .godine*, Beograd.
15. Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(5), 86-95.
16. Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers and Industrial Engineering*, 53(3), 373–385.
17. Kosar, L.J. (2002). *Hotelijerstvo: teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd.
18. Martinez-Ros, E. and Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641.
19. Milgrom, P. and Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of accounting and economics*, 19(2), 179-208.
20. Nasution, H. N. Mavondo, F. T. Matanda, M. J. and Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
21. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
22. Orfila-Sintes, F. and Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
23. Orfila-Sintes, F. Crespi-Cladera, and Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic hotels. *Tourism Management*, 26(6), 851–865.
24. Ottenbacher, M., Gnoth, J. and Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 344-363.
25. Pikkemaat, B. and Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation—A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6(3-4), 89-112.
26. Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187–197.
27. Pindžo, R. i Barjaktarović, L. (2013). Analiza modaliteta finansiranja i podsticanja kvaliteta ugostiteljskog smeštaja u Republici Srbiji, U *Zbornik radova međunarodnog naučno-stručnog skupa Hotelska kuća 2013*, 183 – 201.
28. Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 44, 61-78.
29. Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata (Službeni glasnik RS, broj 41/10, 103/10 i 48/12 i 99/12)
30. Spiteri, J. and Dion, P. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675-687.
31. Stanković, Lj. i Đukić, S. (2009). Marketing strategija orijentisana na vrednost, *QMJ - Quarterly Marketing Journal*, 40(2), 73-78.
32. Statistical Office of the European Communities. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (No. 4)*. Publications de l'OCDE.
33. Tajeddini, K. (2009) Perceptions of Learning among Swiss Watch Managers, *Journal of Workplace Learning*, 21(7), 525-537.
34. Tisdell, C. (Ed.) (2000). *The Economics of Tourism*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
35. Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-53.

Abstract:

Interdependance of Innovativeness and Category of a Hotel: Case Study of Serbian Hotels Sector

Ana Jovičić, Snježana Gagić, Dejan Sekulić

The introduction of the innovation in business is critical factor of the quality of the accommodation offer and the success of the hotel. Studies have shown that there is a relationship between category and innovativeness of the hotel, where the higher categories hotels have been shown to be more innovative. The aim of this study is to explore the relationship between category and innovativeness of the hotel, as well as to determine the differences in terms of innovation and types of innovation, depending on the category of the hotel. The study included 57 hotels of the first, second and third category in Serbia. The survey was conducted

on a sample of 512 employees. The results of correlation analysis showed there is no correlation between the category and innovativeness of the hotel. The results of ANOVA showed that the second category hotels are more innovative than hotels with three and five stars. Statistically significant differences between the first, second and third category were found in the case of process innovation, product and service innovation and management innovation.

Key words: innovation, categorization, hotels, Republic of Serbia

Kontakt:

dr Ana Jovičić, asistent
dr.ana.jovicic@gmail.com
Visoka škola modernog biznisa
Terazije 27, Beograd, Srbija

dr Snježana Gagić, docent
gagicsnjeza@yahoo.com
Univerzitet za poslovne studije, Fakultet za turizam i hotelijerstvo Banja Luka
Jovana Dučića 23a, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

MSc Dejan Sekulić, asistent
dejan.sekulic@kg.ac.rs
Univerzitet u Kragujevcu – Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji
Vojvođanska bb, Vrnjačka Banja, Srbija

Satisfakcija posetilaca međunarodnih kulturnih događaja u Beogradu

Bojan Zečević, Aleksandar Đorđević,
Jelena Nikolić

JEL klasifikacija: D12, L83, M31, Z33

1. UVOD

Turistička industrija je složena i u savremenom poslovnom okruženju je suočena sa čestim promenama u preferencijama turista (Gunn, 1997, str. 3-7). Najnoviji trendovi ukazuju da planiranje i razvoj turizma podrazumeva da destinacije kreiraju različite turističke proizvode kako bi ostvarile konkurentsku prednost na tržištu i privukle turiste. „Novi“ turisti imaju potrebu za potpunim doživljajem i njihova očekivanja su usko povezana sa težnjom za jedinstvenim iskustvom tokom boravka.

Zahtevi savremenog turista se menjaju, tako da je na svetskom turističkom tržištu sve prisutnija tražnja za posetom i učestvovanjem i događajima, odnosno, manifestacijama. Događaji turističku ponudu čine bogatijom i sadržajnijom. Organizacija događaja se sve češće koristi kao sredstvo i deo teritorijalnog marketinga.

Razvoj događaja uslovio je nastanak nove privredne aktivnosti koja se označava kao „industrija događaja“. Događaji predstavljaju jedinstveni doživljaj za posetioce kroz koji se zadovoljava njihova želja za upoznavanjem kulture, druženjem, neposrednim učešćem u grupnim aktivnostima i zabavom. Događaji su, takođe, sve značajniji faktor pri izboru turističkih destinacija, koje svojom atraktivnošću privlače milione posetilaca tokom godine.

U savremenom turizmu događaji su postali globalni fenomen koji sve više dobija na značaju. Sve intenzivniji razvoj događaja u savremenom turizmu uticao je na razvoj novog koncepta „event turizma“. Dakle, organizovanje događaja, kao oblik savremenog turizma, u vezi sa kulturom (muzički festivali, koncerti, izložbe, itd.), sportom (regate, skijanje na vodi, itd.), tradicijom (karnevali, gastronomija, folklora, itd.) ili poslovnim događajima, dobija sve veći značaj u savremenom turizmu mnogih područja. Organizacija događaja je negovanje običaja i kulturnog nasleđa, ali i efikasan vid promocije turizma. Uloga događaja je mnogosturka, te s toga treba težiti stvaranju balansa između društvenih i ekonomskih ciljeva koji se postižu njihovom organizacijom.

Želja za ekonomskim razvojem države, regiona, destinacije, čest je razlog za organizovanje novih događaja (manifestacija) koje neposredno podstiču privredni razvoj, unapređuju kvalitet infrastrukture, utiču na

Abstract: Događaji u savremenom turizmu imaju veliki značaj. Povećanje broja događaja na globalnom nivou, uticalo je na rast konkurentskog pritiska i potrebu za marketinškim pristupom u upravljanju razvojem događaja. Satisfakcija potrošača (korisnika usluga) je jedan od osnovnih elemenata u upravljanju razvojem turizma uopšteno posmatrano, pa je samim tim važno upravljati i meriti satisfakciju posetilaca događaja. Satisfakcija posetilaca događaja je važna s obzirom na njen uticaj na prenošenje pozitivnih iskustava, ponovne dolaske i afirmaciju turizma u područjima gde se događaj organizuje. U radu je analizirana satisfakcija posetilaca tri najznačajnija kulturna događaja u Beogradu - BITEF-a, Džez festivala i Beogradskog sajma knjiga. Fokus analize je na satisfakciji posetilaca koja je rezultat učešća u događaju i sadržaju koji događaji nudi, kao i na satisfakciji pratećim turističkim sadržajem Beograda kao turističke destinacije. Analiza je sprovedena na osnovu empirijskog istraživanja u kome je učestvovalo 450 ispitanika koji su bili posetioци događaja.

Ključne reči: događaji, satisfakcija, turizam, posetioци, turistička ponuda

razvoj zapuštenih delova grada, a privlačenjem turista unapređuju uslužne delatnosti i omogućavaju povećanje direktnog prihoda u lokalnu ekonomiju.

Na savremenom turističkom tržištu najveću mogućnost za razvoj različitih vrsta događaja imaju gradovi, jer imaju raznovrsne resurse koji su adekvatni za razvoj ove vrste proizvoda. Gradska kultura i nasleđe, kao što su muzeji, galerije, istorijski centri, trgovi, pozorišta i arhitektura, imaju mogućnost za razvoj različitih vrsta događaja.

Turizam kao delatnost je u Srbiji prepoznata kao strateški važna delatnost koja treba da omogući intenzivniji ekonomski razvoj. Događaji u razvoju turizma Srbije imaju sve značajniju ulogu. Tema ovog rada su kulturni događaji u Beogradu - BITEF, Džez festival i Sajam knjiga. U radu je merena satisfakcija (zadovoljstvo) posetilaca događaja u 2014. godini i na osnovu dobijenih rezultata predstavljeni su zaključci koji imaju teorijske i praktične implikacije. Primarni podaci su prikupljeni metodom anketiranja. Anketiranje je sprovedeno za vreme konkretnih događaja. Na osnovu ankete merena je satisfakcija posetilaca različitim aspektima događaja i kvalitetom sadržaja Beograda kao turističke destinacije.

2. TURISTIČKI DOGAĐAJI

Turistički događaji su u svetu postali značajan deo turističke ponude. Od početka 80-tih godina 20. veka turistički događaji se pominju kao posebna industrija (*event industry*-industrija događaja) koja značajno doprinosi razvoju turizma kao delatnosti. O značaju industrije događaja govori podatak koji je 2005. godine objavila IFEA (International Festival and Events Association, 2015) da se godišnje u svetu održi oko jedan million različitih turističkih događaja sa oko 405 miliona posetilaca i po tom osnovu se ostvari prihod od preko 25 milijardi dolara.

Beckeman i ostali autori (Beckeman i sar., 1996, str. 17) definišu događaj kao skup ljudi, okupljenih sa istom svrhom oko određenog kulturnog resursa ili zbog zabave, koji ima rezultat da se posetioci prijatno i dobro osećaju. Getz (Getz, 2012, str. 4) definiše događaje sa dva aspekta:

- sa aspekta posetioca ili gosta. Događaj je sa aspekta posetioca prilika za uživanje u slobodnom vremenu, socijalno ili kulturno iskustvo izvan opsega svakodnevnih rutinskih impresija; i
- sa aspekta organizatora događaja. Događaj sa aspekta organizatora događaja predstavlja okuplja-

nje ljudi koje se na događaja svakodnevno i dešava se prema uobičajnim programima koji su deo tradicije događaja ili planu aktivnosti organizacionog tela događaja.

Događaji su privremene pojave, obično sa određenim specifičnim temama, koje imaju za cilj da privuku ljude (gledaoce, posetioce, građane, goste). To su organizivane aktivnosti koje se gledaju, u kojima se može učestvovati i koje predstavljaju izvor zadovoljstva za posetioce. Oni mogu biti atrakcija sama po sebi ili mogu dopunjavati već postojeću turističku ponudu dodajući joj novu dimenziju atraktivnosti (Carmichael, 2002, str. 314-324).

O značaju događaja govori i podatak da UNESCO, kao deo kulturnog nasleđa, izdvaja manifestacione vrednosti (priredbe i festivali, sajmovi iz oblasti kulture, sportske manifestacije vezane za tradicionalne sportove i sl.) i folklorno nasleđe (zgrade i prostori, predmet narodnog graditeljstva, nošenje, stari zanati, naivno slikarstvo, usmena tradicija, kulinarska tradicija) kao posebne kategorije koje pružaju mogućnost organizacije komercijalnih događaja (Kurin, 2004, str. 66-77).

Organizovani događaji, kao oblik savremenog turizma, u vezi sa kulturom (muzički festivali, koncerti, izložbe, takmičenja itd.), sportom (regate, skijanje na vodi, itd.), tradicijom (karnevali, gastronomija, folklor, itd.), dobijaju sve veći značaj u savremenom turizmu mnogih regiona, kao i u turističkoj privredi Srbije.

U savremenom turizmu poseban značaj imaju kulturni događaji. Pod pojmom kulturnih događaja ne podrazumevaju se samo tradicionalni koncepti visoke kulture kao što su muzeji, pozorišta i koncertne hale, već i elementi popularne kulture, kao što su popularna muzika, moda i sport (Paiola, 2008, str. 513-529). Kulturni događaji su posebno planirane i kreirane manifestacije koje u sebi sadrže umetnički kvalitet i autentičnost, pružaju mogućnost jedinstvenog doživljaja i nesvakidašnjeg iskustva, tematski su zaokružene, imaju festivalski duh i organizuju se u posebnim ambijentima koji sadrže kulturne elemente (Getz, 2012, str. 4).

Gradovi sve više koriste kulturne događaje da bi unapredili svoj imidž i stimulisali razvoj turizma. Gradovi su dugo koristili mega događaje, kao što su svetski veliki sajmovi i sportski događaji, za revitalizaciju svojih ekonomija, jer ova vrsta događaja doprinosi izgradnji infrastrukture i unapređenju imidža grada. Kulturni događaji koji nemaju mega dimenziju su danas sve popularniji u velikim gradovima. Kulturni

događaji unapređuju imidž grada, pružaju novu dozu živosti gradskim ulicama, doprinose rastu prihoda i građane čine ponosnim što su deo duha događaja (Richard & Wilson, 2004, str. 1931-1951).

Primer kulturnih događaja koji su uticali na razvoj urbanih sredina je projekat „Evropski gradovi kulture“ u okviru koga je grad Sibiu u Rumuniji doživeo ekonomski procvat. Takođe, u Južnoj Koreji nekoliko gradova, poznatih kao industrijski centri, su u kratkom periodu pretvoreni su u „gradove kulture“ koji po ostvaruju značajan izvor prihoda po osnovu posetilaca koji dolaze zbog događaja (Pfister & Tierney, 2009, str. 147).

3. SATISFAKCIJA TURISTA

Usled intenzivnog pritiska i imperativa konstantnog unapređenja kvaliteta ponude, upravljanje satisfakcijom potrošača postalo je krucijalno za opstanak, razvoj i poslovni uspeh u sektoru turizma (Song i sar., 2009, str. 459-479). Satisfakcija se može definisati kao procena stepena ispunjenosti očekivanja i potreba potrošača (Oliver, 2014, str. 28) odnosno turista u slučaju turističke delatnosti. Na osnovu navedene definicije, kao i drugih relevantnih definicija satisfakcije koje se koriste u savremenoj literaturi, očekivanja su osnovni činilac satisfakcije. Očekivanja se definišu kao idealna ili željena stanja od strane potrošača pre konzumiranja i nabavke proizvoda (Teas, 1994, str. 132-139). Očekivanja se formiraju na osnovu procene potrošača ili korisnika usluga prilikom prethodne konzumacije proizvoda ili na osnovu prikupljenih informacija o potencijalnim koristima (Oliver, 2014, str. 27). U mnogobrojnim istraživanjima je dokazano da turisti imaju formirana očekivanja u vezi sa odabranom destinacijom ili događajem koji posećuju (Huh i sar., 2006, str. 81-99).

S obzirom na evidentan značaj satisfakcije turista za razvoj turističkih proizvoda, broj studija koje se bave ovim pitanjem je u porastu poslednjih godina (Kozak & Rimmington, 2000, str. 260-269). Studija koju su sprovedi Kozak i Rimmington ukazuje da satisfakcija utiče na odluku prilikom odabira destinacije, konzumiranja proizvoda i usluga u destinaciji, kao i na odluku o ponovnoj poseti. Srodna istraživanja pokazala su da je satisfakcija funkcija očekivanja i sveukupnog doživljaja tokom putovanja (Alegre & Garau, 2010 str. 52-73).

Prilikom merenja i ocene satisfakcije turista, neophodno je razumeti faktore koji na nju utiču. Na bazi Vavrinog dvodimenzionalnog modela satisfakcije,

Matzler i Sauerwein (Matzler & Sauerwein, 2002, str. 314-332) definisali su tri grupe faktora koji na različite načine utiču na satisfakciju turista - bazični faktori, faktori uzbuđenja i faktori performansi. Bazični faktori su definisani kao faktori koji ukoliko se ne dostignu očekivanja dovode do ekstremnog nezadovoljstva, a ukoliko se ispune očekivanja ne dovode do satisfakcije. Druga grupa faktora su faktori uzbuđenja koji dovode do satisfakcije ukoliko se ispune očekivanja, dok ukoliko se ne ispune neće dovesti do nezadovoljstva. Poslednju grupu faktora čine faktori performansi koji deluju dvosmerno, generišući zadovoljstvo i nezadovoljstvo u zavisnosti od toga da li su ispunjena očekivanja ili ne.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Predmet i metodologija istraživanja

Istraživanje je usmereno na analizu satisfakcije posetilaca kulturnih događaja u Beogradu. U Beogradu postoji veliki broj međunarodnih kulturnih događaja koji privlače značajan broj posetilaca. Među najznačajnijim su međunarodni kulturni događaji: (1) Beogradski međunarodni pozorišni festival (BITEF); (2) Beogradski džez festival; i (3) Međunarodni Beogradski sajam knjiga.

Beogradski međunarodni pozorišni festival (BITEF) je osnovan 1967. godine odlukom Skupštine grada Beograda kao stalna manifestacija od posebnog značaja za Beograd. Razvio se u značajnu svetsku manifestaciju u oblasti pozorišne umetnosti. BITEF teatar je organizator događaja, a održava se na različitim gradskim lokacijama - pozorišta kao i drugi prikladni prostori. Festival se održava u Septembru i traje 15 dana. **Beogradski džez festival** je festival džez muzike, koji se od 1971. godine redovno održava svake godine. Događaj ima tradiciju od 43 godine iako je u periodu od 1991. godine do 2005. godine organizovan u skromnijim razmerama. Organizator događaja je Dom omladine Beograda. Džez festival kao manifestacija postoji već 43 godine. **Međunarodni beogradski sajam knjiga** jedna je od najstarijih i najvažnijih književnih događaja u regionu. Njen osnovni cilj je pružanje mogućnosti izdavačima, autorima, knjižarima, bibliotekarima, distributerima knjiga, kompanijama za multimedije i drugim akterima, da uspostave kontakte, razmene iskustva, sklope poslovne dogovore i ostvare druge vidove poslovne i kulturne saradnje. Izdavači iz Srbije i najugledniji izdavači iz regiona na događaju predstavljaju svoju godišnju izdavačku produkciju.

TABELA 1. Posetioci događaja prema polu

Kulturni događaj	Ispitanici		Ukupan broj
	Muškarci (broj i učešće)	Žene (broj i učešće)	
BITEF	61 38,6%	97 61,4%	158 100%
DŽEZ festival	73 48%	79 52%	152 100%
Beogradski sajam knjiga	42 31,3%	92 68,7%	134 100%
Ukupno	176 39,6	268 60,4%	444 100%

Podaci na osnovu kojih je merena satisfakcija posetilaca događaja su prikupljeni metodom anketiranja. Anketiranje je sprovedeno za vreme trajanja svakog pojedinačnog događaja. Anketa je sprovedena na osnovu posebno kreiranog upitnika koji je u skladu sa postavljenim ciljevima istraživanja. Upitnik je imao tri grupe pitanja. Prva grupa pitanja se odnosila na demografske karakteristike posetilaca (mesto stalnog boravka, pol i starost), dok su se druge dve grupe pitanja odnosile na ocenu konkretnog kulturnog događaja i turističke ponude grada Beograda. Pitanja koja su se odnosila na konkretan kulturni događaj popunjavali su svi posetioci, dok su pitanja vezana za turističku ponudu Beograda popunjavali samo posetioci kulturnih događaja kojima Beograd nije mesto stalnog boravka.

Cilj anketiranja bio je da se ispita zadovoljstvo (satisfakcija) posetilaca kulturnih događaja, kao i da se dublje analizira u kom stepenu na satisfakciju utiču elementi Beograda koji su povezani sa kulturom i u odnosu na opšte elemente Beograda kao turističke destinacije. Anketiranje je sprovedeno na uzorku od 450 posetilaca događaja, od čega su 158 bili posetioci BITEF-a, 152 Džez festivala i 134 Beogradskog sajma knjiga. Za obradu podataka korpšćen je statistički paket SPSS.

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Demografski opis posetilaca događaja

Učešće muškaraca i žena u događajima, na osnovu uzorka ispitanika, prikazano je u Tabeli 1. Na osnovu tabele zapaža se veće učešće žena u sva tri događaja. Veće učešće žena je prema teorijskim zaključcima u savremenoj literaturi uobičajno kada su kulturni događaji u pitanju, što potvrđuje i sprovedeno istraživanje.

U tabeli 2 je prikazana starosna struktura učesnika događaja na osnovu uzorka. Posmatrano po starosnoj strukturi najveće učešće na sva tri događaja imaju posetioci starosnog doba između 21 i 30 godina. Odmah zatim slede nešto stariji posetioci od 31 do 40 godina, koji inače dominiraju na BITEF-u i Džez festivalu.

Geografska lokacija stalnog boravka posetilaca se razlikuje u zavisnosti od događaja. U pogledu strukture posetilaca prema geografskom poreklu BITEF festival najviše posećuju Beograđani, ali sa ne preterano velikim odstupanjem odmah slede posetioci iz unutrašnjosti Srbije i zemalja regiona, i na kraju su posetioci iz inostranstva (oko 15%). Posetioci Džez festivala prevashodno su Beograđani i oni čine nešto ispod 60% od ukupnog broja posetilaca. Na drugom mestu su posetioci iz inostranstva, dok je zanemarljivo uče-

TABELA 2. Starosna struktura posetilaca događaja prema slučajnom uzorku

Kulturni događaj	ispod 20 godina	21-30 godina	31-40 godina	41-50 godina	preko 50 godina
BITEF	13 8,2%	69 43,7%	44 27,8%	17 10,8%	15 9,5%
DŽEZ festival	10 6,6%	59 38,8%	44 28,9%	19 12,5%	20 13,2%
Beogradski sajam knjiga	33 24,6%	43 32,1%	21 15,7%	22 16,4%	15 11,2%

TABELA 3. Prosečna ocena ukupnog zadovoljstva ispitanika

BITEF festival		DŽEZ festival		Sajam knjiga	
Prosečno zadovoljstvo pojedinim aspektima događaja	Prosečno ukupno zadovoljstvo iz ankete	Prosečno zadovoljstvo pojedinim aspektima događaja	Prosečno ukupno zadovoljstvo	Prosečno zadovoljstvo pojedinim aspektima događaja	Prosečno ukupno zadovoljstvo
4,04	4,08	4,28	4,48	4,48	4,57

šće posetilaca iz unutrašnjosti Srbije i zemalja regiona. Najveći broj posetilaca Sajma knjiga je iz unutrašnjosti Srbije, pa odmah zatim iz zemalja regiona, pa Beograđana i na kraju posetilaca iz inostranstva.

Motivi posetilaca su takođe različiti. Na BITEF festivalu dominantni razlog posete je učešće u događaju (više od 65%) dok je drugi razlog odmor (oko 30%). U slučaju Džez festivala oko 40% je učešće u događaju dok su drugi značajni razlozi poseta rodbini i prijateljima i opšti obilazak grada. Poestiooci Sajma knjiga dominantno dolaze (više od 98%) zbog događaja dok su ostali razlozi zanemarljivi.

U istraživanju je analizirana učestalost posete događaja. Posmatrajući sva tri kulturna događaja oko 40% ispitanika je četvrti ili više od toga put dolaska zbog događaja. 35% je drugi ili treći put na događaju, dok je oko 25% ispitanika prvi put posetilo događaji.

Ispitanici su ocenjivali i stepen zadovoljstva događajima, na skali od 1 do 5. Dobijeni proseki ukupnog zadovoljstva prikazani su u tabeli 3.

Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 3 zapaža se da su posetiooci sva tri događaja dosta zadovoljni. Prosečne ocene ukupnog zadovoljstva učešćem u događaju kao i pojedinačnim atributima događaja je iznad 4. Treba primetiti da su posetiooci višom ocenom ocenili ukupno zadovoljstvo učešćem u događaju u odnosu na pojedinačne aspekte događaja.

Imajući u vidu rezultate dobijene merenjem zadovoljstva posetilaca, analizirano je u kojoj meri posetiooci iskazuju „lojalnost“, odnosno da li bi ponovo posetili događaj, i da li bi drugima preporučili događaji. Više od 90% ispitanika da bi posetilo ponovo kulturni događaj, dok bi više od 95% ispitanika preporučilo događaji prijateljima iz svog okruženja.

U okviru rada je testirana hipoteza da *posetiooci kulturnih događaja iskazuju veće zadovoljstvo atributima Beograda koji su vezani za kulturu nego ostalim atributima.*

U cilju dobijanja zaključka za postavljenu hipotezu testirano je da li kod posetilaca događaja koji su istovremeno i posetiooci Beograda postoje razlike u

ocenama zadovoljstva atributima Beograda vezanim za kulturu i ocenama ostalih atributa Beograda kao turističke destinacije. S obzirom da se porede njihove ocene kulturnih aspekata Beograda u odnosu na ostale aspekte, korišćenjem Paired T testa upoređene su aritmetičke sredine ocena kulturno-istorijskih spomenika, muzeja i galerija i arhitekture sa jedne strane sa aritmetičkim sredinama ostalih aspekata turističke ponude grada Beograda (sportsko-rekreativne aktivnosti, noćni život i zabava, smeštajni objekti, restorani, „vrednost za novac“, gostoljubivost i ljubaznost lokalnog stanovništva, kao i mogućnosti za kupovinu). Analiza je sprovedena na osnovu uzorka od 269 posetilaca koji nisu iz Beograda.

TABELA 4. Rezultati Paired T testa

	Aritmetička sredina	Broj ispitanika	p	α
Kulturni aspekti	4,0539	269	0,412	0,05
Ostali aspekti	4,0928			

Na osnovu rezultata istraživanja ne postoji statistički značajna razlika u pogledu zadovoljstva atributima Beograda koji su vezani za kulturu u odnosu na ostale atribute. Na osnovu tabele 4, može da se zaključiti da su ispitanici jednako zadovoljni kulturom kao i svim drugim aspektima Beograda tako da je testirana hipoteza odbačena. Prema tome, činjenica da se radi o „kulturnim turistima“ ne znači da su obavezno kritičniji prema aspektima ponude vezanim za kulturu.

6. ZAKLJUČAK

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da su posetiooci kulturnih događaja u Beogradu (BITEF, Džez festival i Beogradski sajam knjiga) zadovoljni posetom. Na zadovoljstvo posetilaca utiču podjed-

nako ukupne karakteristike i organizacija događaja i pojedinačni aspekti događaja. Na osnovu istraživanja se zapaža da je čak ukupno zadovoljstvo nešto veće u odnosu na pojedinačne aspekte događaja. Navedena činjenica ukazuje na kvalitet ukupne impresije posetilaca, što se može oceniti kao pozitivna karakteristika događaja u Beogradu.

Na posmatranim kulturnim događajima najveći je procenat redovnih posetilaca koji više puta posećuju događaje. Takođe, postoji njihova spremnost da preporuče događaje potencijalnim novim posetiocima. Navedeni rezultati ukazuju na potrebu intenzivnijeg promovisanja događaja, kako bi postali masovniji i doprineli boljem pozicioniranju Beograda kao turističke destinacije sa kvalitetnim kulturnim događajima.

Na osnovu predstavljenih rezultata istraživanja može da se zaključi da Beograd ima potencijal za omasovljenjem kulturnih događaja i da mogu da se

iskoriste realne mogućnosti da u buduće ovaj oblik turističkog proizvoda postane dominantniji u turističkoj ponudi grada. Ako se uzme u obzir postojanje velikog broja kulturnih institucija u gradu, po modelu tri događaja koja su analizirana u ovom radu, postoji mogućnost organizovanja i intenzivnije promocije novih vrsta događaja u budućnosti.

Takođe, u istraživanju je merena satisfakcija posetilaca boravkom u Beogradu uopšteno kao u turističkoj destinaciji. Rezultati pokazuju da su posetioci kulturnih događaja podjednako zadovoljni i ostalim aspektima Beograda kao turističke destinacije. S obzirom na činjenicu da posetioci dolaze primarno zbog učešća u događaju i da je satisfakcija visoka i u pogledu Beograda kao turističke destinacije u kojoj borave, kulturni događaji mogu da postanu odličan oblik promocije Beograda i utiču na intenzivniji razvoj turizma u budućnosti.

Literatura:

1. Alegre, J., Garau, J. (2010). *Tourist satisfaction and dissatisfaction*. Annals of tourism research, 37(1), str. 52-73.
2. Allen, J. (2005) *Festival and Special Event Management*, III ed., Wiley and Sons, Milton.
3. Arli, D. and Lasmono, H. (2010) *Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country*, International Journal of Consumer Studies, Vol. 34, str. 5-16.
4. Backman, K. Backman, S.; Uysal, M., Sunshine, K. (1995) *Event Tourism: An Examination of Motivations and Activities*, Festival Management and Event Tourism, Volume 3, Number 1. str. 15-24.
5. Behrer, M. and Larsson, A. (1998) *Marketing Event*, Goteborg, Ihm Forlag AB.
6. Bowdin G., McDonnell I., Allen J. and O'Toole W. (2001) *Events Management*, Butterwort – Heinemann.
7. Carmichael, A. B. (2002) *Global Competitiveness and Special Events in Cultural Tourism: The Example of the Barnes Exhibit at the Art Gallery of Ontario*, Toronto, The Canadian Geographer/Le Geographe canadien, Vol. 46, No. 4, str.310-324.
8. Cook, J., Yale J.J.(2005) *Tourism- The Business of Travel*, Prentice-Hall, Lonodon.
9. Gunn, C.A. (1997). *Vacationscape: Developing tourist areas*, 3rd edition, Taylor & Francis, Washington.
10. Gunn, C.A. (1997) *Prospects for tourism planning: issues and concerns*, Journal of Tourism Studies, Vol. 15, No. 1, Availability: <<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=200501364;res=IELAPA>> ISSN: 1035-4662. str. 3-7.
11. Gelders, D. and van Zuilen, B. (2013) *City events: short and serial reproduction effects on the city's image?*, Corporate communications: An International Journal, Vol. 18, No.1, str. 110-118.
12. Getz, D (2012) *Event studies: Theory, research and policy for planned events*, Routledge, London and New York.
13. Getz, D. (1997) *Event management & event tourism*, Cognizant Communication Corporation.
14. Hofstede, G. (1981) *Culture and Organizations, International Studies of Management & Organization*, Organizations and Societies, Vol. 10, No. 4, str. 15-41.
15. Huh, J., Uysal, M., McCleary, K. (2006). *Cultural/Heritage Destinations: Tourist Satisfaction and Market Segmentation*, Journal of Hospitality and Leisure Marketing 14 (3), str. 81-99.
16. Iso-Ahola, S. (1982) *Towards a social psychology theory of tourism motivation: A rejoinder*, Annals of Tourism Resaearch, Vol.9, str. 261.
17. IFEA (2015), International Festival and Events Association, <http://www.ifea.com/p/about/whoware/history> (pristupljeno dana 12.01.2015. godine)
18. Kotler, P., Roberto L.E. and Roberto, N. (1989) *Social marketing: strategies for changing public behavior*, VII izdanje, Free press, New York.
19. Kozak, M., Rimmington M. (2000). *Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an Off Season Holiday Destination*, Journal of Travel Research 38 (3), str. 260-269.

20. Korzay, M., Alvarez, M. D. (2005). *Satisfaction and Dissatisfaction of Japanese Tourists in Turkey, Anatolia*, An International Journal of Tourism and Hospitality Research 16(2), str. 176-193.
21. Kurin, R. (2004) *Safeguarding Intangible Cultural Heritage in the 2003 UCESCO Convention: a critical appraisal*, Museum International, Vol. 56, No. 1-2, str.66-77.
22. Matzler, K., Sauerwein, E. (2002). *The factor structure of customer satisfaction: An empirical test of the importance grid and the penalty-reward-contrast analysis*. International journal of service industry management, 13(4), str. 314-332.
23. Lee, C., Lee, Y. and Wicks, E. B. (2004) *Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction*, Tourism Management, Vol. 25, No. 1, str. 61-70.
24. Oliver, R., (1981). *Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings*, Journal of Retailing, 57, str. 25-48.
25. Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge, New York.
26. Paiola, M. (2008) *Cultural Events as Potential Drivers of Urban Regeneration: An Empirical Illustration*, Industry and Innovation, Vol. 15, No. 5, str. 513-529.
27. Pfister, R. E., Tierney, P.T. (2009) *Recreation, event and tourism business: start-up and sustainable operations*, Human Kinetics, Champaign IL.
28. Richards, G. Wilson, J. (2004) *The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001*, Urban Studies, Vol. 41, No.10, str.1931-1951.
29. Song, H., Van der Veen, R., Li, G., Chen, J. L. (2012). *The Hong Kong tourist satisfaction index*. Annals of Tourism Research, 39(1), str. 459-479.
30. Teas, R.K. (1994). *Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment*, Journal of Marketing 58 (1), str. 132-139.
31. Tylor, E. B. (1971) *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*, Harvard University, Estes & Lauriat, Boston.

Abstract:

Visitor Satisfaction of International Cultural Events in Belgrade

Bojan Zečević, Aleksandar Đorđević, Jelena Nikolić

In modern tourism, events are of great importance. The increase in the number of events on a global scale has influenced the growth of competitive pressure and the need for a marketing approach in managing event development. Consumer satisfaction (service user) is one of the basic elements in managing tourism development generally seen, and thus it is also important to manage and measure the satisfaction of event visitors. The satisfaction of event visitors is important bearing in mind its influence onto passing over positive experience, re-visits and tourism affirmation in areas where the event takes place. The paper analyzes the

visitor satisfaction of three most important cultural events in Belgrade-BITEF, Jazz Festival and Belgrade book fair. The focus of the analysis is on visitor satisfaction which is the result of event participation, the contents which the event offers, as well as the following tourism contents of Belgrade, as a tourism destination. The analysis has been conducted based on an empirical research in which 450 participants, event visitors, took part in.

Keywords: events, satisfaction, tourism, visitors, tourism offer.

Kontakt:

Dr Bojan Zečević, zecevic@ekof.bg.ac.rs

Dr Aleksandar Đorđević, alexandar@ekof.bg.ac.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenička 6, 11.000 Beograd

Ms Jelena Nikolić, jelena2905@gmail.com

Delta Generali Company, Milentija Popovića 7b. 11070 Novi Beograd

Country Brand Equity Model: Sustainability Perspective

Milivoj Teodorović, Jovan Popesku

Abstract: This paper proposes a model of country brand equity that incorporates the issue of sustainability in determining destination brand equity. In particular, the model includes elements of sustainability as its core dimensions and promotes the concept of the country sustainability promise that transforms destination resources into the positive perception and experience. The theoretical model is empirically tested using global secondary data confirming that country image is the most important element followed by sustainability and loyalty. Also, the analysis suggests the existence of the higher order construct confirming the country brand equity concept. Based on the research findings, the article offers some implications to the destination managers by suggesting the direction for further development and strategy implementation.

Keywords: country brand equity, sustainability, country brand loyalty, country brand image

JEL klasifikacija: M31, Q01

INTRODUCTION

A recent interest in country branding reached considerable levels by academic, research and professional communities (Ashworth et al., 2010; Cevero, 2013; Fetscherin, 2010; Szondi, 2007; Kotler & Keller, 2012; Dinnie, 2008; Gertner, 2011; Go et al., 2011; Warnaby et al., 2013). As the global economy becomes a paradigm for competition and exports, the role of country branding becomes more apparent (Mariutti & Tench, 2015). Every brand projects its image into the market by either communication or marketing activities (Kotler & Keller, 2012) or by the previous exposure to the brand (Kapferer, 2004; Shimp, 2007). Consequently, country brands gain their global position by just being there or by executing their country branding strategy (Mariutti & Tench, 2015). Inevitably, countries reflect their populations' image and are a major source of the national pride of their inhabitants (Mariutti & Tench, 2015). Consequently, citizens personify themselves with the reputation of their country (Cevero, 2013) causing the identity of country brand image to become strong reflection of the overall country brand equity.

At the same time, every country projects image of its people (Kotler & Keller, 2012; Anholt, 2007). Because countries provide a bridge between information and economic impact, they are brands and, therefore, must be dynamic in nature and change their perception to achieve their global positioning goals (Anholt, 2007; Dinnie, 2008; Lindemann, 2010; Sevin, 2011). Consequently, country brand strategists face an ongoing challenge to constantly question, change and improve reflection of the images of their countries to maximize their global positions (Mariutti & Tench, 2015).

Because of the complex, global and comprehensive impact, a country has been chosen as the place for research in this paper. Besides, in this paper, we use interchangeably "country", "destination" and "national" brand (Fetscherin M, 2010). A number of researches consider national branding in political, diplomatic and economic scenarios, while governments are basically interested in the context of diplomacy and international relationships when promoting a country (Jaffe et al., 2001; Anholt, 2007; Jansen, 2008; Rojas-Méndez, 2013; Aronczyk, 2013). National branding

is considered more appropriate in the context of public funding and project studies sponsored by international trade and development institutions such as World Bank, United Nations, International Monetary Fund and many others (Jansen, 2008). The others consider “place branding” to be an established and credible term for research (Lucarelli & Brorström, 2013).

This paper supports country branding as place branding, in both concept and theory, which is supported by many researches (Rainistro, 2003; Kavartzis, 2005; Dinnie, 2008; Moilanen et al., 2009; Maheshwari, 2010; Ashworth et al., 2010; Sevin, 2011; Go et al., 2011; Gertner, 2011; Ruzzier et al., 2013). Country branding, in the context of place branding, represents a dynamic subject in both research and management domains (Chan & Marafa, 2013). There is a consensus among many academics, researchers, scholars and marketers that country brands are essentially the same as place brands. Therefore, many activities for communication and marketing strategies can be applied in combination with place branding activities (Dinnie, 2008; Gertner, 2011; Kotler et al., 2013). Consequently, country brand research can incorporate place image from the perspective of perception, experience, satisfaction and value from either customers, stakeholders or marketers’ point of view (Anholt, 2007; Kavartzis, 2010; Chan et al., 2013). Recently, with expanding globalization, country brand development has gained a significant attention from academic, research and corporate communities in the last decade (Dinnie, 2008; Ashworth et al., 2010; Go et al., 2011; Gertner, 2011; Warnaby et al., 2013; Kotler et al., 2012).

The ongoing trend and effort in the tourism destination industry is to give a new meaning to the destination competitiveness. Destination competitiveness models are being constantly evaluated, improved and modified in order to better match, deliver and communicate the value of a destination (Crouch, 2011; Dwyer, et al., 2014). At the same time, to modern marketing strategists, tourism destinations are brands and, therefore, subject to brand equity evaluation and management (Lindemann, 2010; (Keller, 2013; Mariutti & Tench, 2015; Kladou et al., 2015). On the other hand, we have a strong global trend to more efficiently manage our planet’s resources in a holistic and sustainable manner (Ritchie & Crouch, 2003, 2010; WWF, 2014; Kerk, 2015). Today, the trend of global awareness of sustainability has become both challenge and opportunity for businesses to gain upper hand in the marketplace (Castellani & Sala, 2010; Gerlach & Witt, 2012; SSF, 2014; Andersen, et al., 2013).

Although there is a significant body of knowledge on country branding constructs, the subject is still in the domain of “unlimited theory” (Mariutti & Tench, 2015). The reason lies in the fact that country destination brands are still a very much controversial and complex subject (Mariutti & Tench, 2015). Moreover, Buhmann and Ingenhoff (2013) noted that, in order to construct a model that will entirely capture aspects of the country brand equity, it is necessary to add dimensions on beliefs of aesthetic values of the country that will capture the country’s attractiveness of its cultural and scenic aspect. Similarly, many scholars believe that country branding is a multidimensional construct (Ashworth et al., 2010; Gertner, 2011; Go et al., 2011; Buhmann et al. 2013; Dinnie, 2013; Lucarelli et al., 2013; Warnaby et al., 2013); however, not every analyst is looking at the same factors in the same way (Rocha, 2015). Also, there is no single valuation method that can be used reliably in determining the country brand value (Sinclair & Keller, 2014).

The paper makes a contribution towards conceptualizing a model that captures the phenomenon of country brand equity, a value that a country obtains as a result of the consumption of its tangible, intangible, internal, external, functional, emotional and symbolic values as well as from the benefits that visitors are promised to receive during the consumption process. The focus of the paper is to present an extended version of the Dinnie’s (2008) nation-based brand equity model that incorporates elements of sustainability. In the paper, the proposed extended model is referenced as the country brand equity model (CABE). The CABE model facilitates better understanding of the causal relationships between sustainability elements on one side, and the image, loyalty and ultimately the brand equity of a country on the other. The research encourages integration of the sustainability elements into the CABE model structure.

SUSTAINABILITY AS A PROMISE

According to the Global Network Footprint sustainable human development is achievable if the people can have accomplished lives without deteriorating the Earth (GFN, 2015). According to the same report, ecological footprint and human development index are the two key indicators for helping the humanity to achieve that goal (GFN, 2015). Sustainability, expressed by social and environmental measures, is recognized as one of the key indicators for assessment of tourism competitiveness (Dupeyras & MacCallum, 2013). In order

to better understand the influence of sustainability on the brand equity of a destination, there is an attempt to create a model that would test selected set of elements of sustainability and destination brand equity against indicators from the industry's macro and micro domains (Crouch, 2011; Dwyer et al., 2014).

According to Ritchie and Crouch (2010), each destination has its carrying capacity suggesting the implicit and explicit limitation of the resources to withstand, support and satisfy the various visitors' demands. The city of Venice, for example, is particularly under the threat for exceeding its carrying capacities (Simkins & Peterson, 2015). However, limitations have positive and sometimes stunning effect on increasing brand equity (Simkins & Peterson, 2015).

Brand equity maximizes value when it effectively and efficiently utilizes sustainability elements. For many, this is and will remain the ultimate goal in developing strong brands and maximizing their brand promise potential (GFN, 2015). As a starting point, we consider a relationship between brand equity and measures of sustainability such as ecological footprint and human development index. Human development index is a measure of vulnerability and resilience of humans to events that have significant impact on deteriorating their well-being, quality of life, progress and environment. However, the ability to cope and adjust, referred to as resilience, plays crucial part in the ability to withstand the negative results of the shocks caused by the sudden and destructive events that often require major human sacrifice to overcome. Brands that are more prepared and adjustable are thought to be more resilient (UNDP, 2014, p15).

There is no single method of measurement that exhaustively evaluates sustainability for each and every scenario that is globally accepted (Evans et al., 2015). Also, sustainable development cannot be measured by traditional economic models such as growth per capita income or GDP, which distort the reality in the distribution of the population wealth, when, in fact, the poor become poorer despite an increase in the average GDP (Evans et al., 2015). An interesting point has been made that social desirability is not necessarily the same as sustainability (Evans et al., 2015). There are other authors who suggest that each sustainability model has limitations, mostly due to lack of theoretical support and focus on large number of parameters (Nourry, 2008; Alfsen & Greaker, 2007).

There are many different approaches for valuation and quantification of sustainability (Evans et al., 2015). Many agree that it would be difficult to obtain a specific measure by using one aggregate indicator

(Alfsen & Greaker, 2007). Therefore, it is better to customize the measurement by selecting the most appropriate indicators to match the specific area of interest (Alfsen & Greaker, 2007).

Recent trend shows that sustainability as a direction for businesses is gaining momentum among industries, markets, organizations, stakeholders, product managers and consumers (Petrenko, 2015). Indicators such as carbon, ecological, water, biosphere footprints are gaining more attention by the younger generations and increasingly more by the environmentally conscious consumers (Petrenko, 2015). Other arguments suggest that sustainability cannot be measured only by an increase in GDP and personal income (Evans et al., 2015). Rather, it has to include social variables (Evans et al., 2015). Even though the major assets for measuring sustainability evaluation are clean air, availability of clean water, climate and biodiversity, a significant attention must be given to natural, human and social capital (Evans et al., 2015).

The Ecological or Environmental Footprint Index denotes the demand of humanity for planet resources expressed in global hectares. The Ecological or Environmental Footprint is a measure of the land area with an average capacity to produce resources and absorb waste in order to sustain the human existence. The area available for human demands is called bio-capacity. Deforestation, erosion, flooding, overfishing, lowering land productivity and etc. reduce the bio-capacity (NFA, 2015). According to 2011 data, each person had 1.7 global hectares of the bio-capacity to go around (NFA, 2015). At the same time, the average needs of each person, according to 2011 data was 2.65 global hectares, suggesting that humanity needs 1.5 planets to satisfy its annual needs (NFA, 2015). In other words, the humanity lives beyond its means (NFA, 2013). The number of required Earths increases with the per capita consumption and the population and goes down with the efficiency in using the resources and the availability of the bio-capacity (Evans et al., 2015). The ratio between Ecological Footprint and Bio-Capacity Footprint needs to be below one to achieve sustainability (NFA, 2013; Evans et al., 2015; Moran, et al., 2008). In spite of its widespread use and popularity, the Ecological Footprint Index has its drawbacks primarily because (1) multiple data are converted into land area, (2) it doesn't include irreversibility, and (3) it shows positive performance even if it exceeds environmental boundaries (Nourry, 2008). There is an argument that cities and highly urban areas cannot live within their ecological carrying capacity (Dietz & Neumayer, 2007).

The Biodiversity Footprint Index is an indicator of the ability of the nature to cope with the material metabolism caused by human economies (NFA, 2015). It represents, in aggregate, urban productive areas, natural resources, waste absorption, and water renewal. It is a measure of the biosphere's capacity to regenerate itself. Like the Ecological Index, the Biodiversity Index is expressed in global hectares (NFA, 2015). The Ecological Index divided by the Biodiversity Index gives the number of Earths or countries needed to fulfill the demands of the humanity.

On the other hand, Human Development Index (HDI), developed by the United Nations, tracks down the ability of the humanity to reduce vulnerability and build resilience to shocks and events which result from constant shifts in the social, economic, environmental and political spheres. The HDI measures three basic dimensions of human life: (1) healthy life and longevity, (2) learning capacity and (3) standard of living (UNDP, 2014). The 2011 UNDP report defines human development as "the expansion of the essential freedoms of people today while making reasonable efforts to avoid seriously compromising those of the future generations".

The 2014 UN report on human development argues that sustainable human development has to do with sustainability of peoples' choices, mostly in the social and economic domains. The key to human existence lays in their reliance on the bounty and resilience of the natural world. However, environmental degradation and climate change are impacting the long-term survival of the human race. Therefore, the focus of the human sustainable development is to balance the current choices of the humanity and the choices available to future generations (Evans et al., 2015). If the consumption exceeds the regenerative and absorbable boundaries of the planet, the long-term prosperity and existence will be jeopardized. The human development reports from 2011 and 2012 argue that environmental deterioration can slow down human development and even reverse it (UNDP, 2014). The same report further recognizes the positive correlation between the countries with higher HDI and the Ecological Footprint while pointing out that water consumption is unsustainable in all developing and developed countries.

The Sustainable Society Index (SSI) is a global indicator for measuring and studying the worldwide efforts of global societies in developing more sustainable levels of existence (Kerk & Manuel, 2014). It was developed by the Sustainable Society Foundation and it covers 151 countries or 99% of the world

population. It consists of 21 indicators, clustered in seven categories and three dimensions. Validity and reliability of the SSI data have improved over the years (Simkins & Peterson, 2015). In 2014, the SSI was approved by the Joint Research Center of the European Commission as a valid data for measuring sustainability at the country level (Kerk & Manuel, 2014; Simkins & Peterson, 2015). The SSI index comprises three individual dimensions or indicators: Human Wellbeing, Environmental Wellbeing and Economic Wellbeing. The correlation between Environmental and Human Wellbeing shows strong but inverse relationship, meaning that an increase in Human Wellbeing is followed by a decrease in Environmental Wellbeing (Kerk & Manuel, 2014). The same authors argue that Economic Wellbeing is a precondition for achieving Human and Environmental Wellbeing goals. So far, the SSI index has been used in many studies and research projects (Viswanathan et al., 2014; Mittelstaedt et al., 2014; Meng, 2015).

COUNTRY BRAND MEANING

Since 2001, there have been at least 64 relevant published papers on research in destination brand equity. However, the interest in destination brand image overshadows the interest in destination brand equity (Kladou et al., 2015). Since most of the theoretical and observable research has focused on defining and measuring brand equities of products (Konecnik & Gartner, 2007) a lack of empirical research effort is evident when a service or destination industry is concerned (Boo, et al. 2009). As a result, there is an abundance of research and academic literature on destination brand image and very little on destination brand equity. In the recent years, interest in destination brand equity has intensified as researchers, marketers and analysts started to apply the brand equity constructs on destination valuation and analysis (Kladou et al., 2014), as proposed by Aaker (1991, 1996). Literature review revealed the pressure for credibility and substance causing the researchers, marketers and scholars to adopt the term "Destination Brand Equity" borrowed from the traditional corporate and customer branding theory (Kladou et al., 2015).

Out of the five components that Aaker's (1991, 1996) brand equity model proposes only four are actually used in the service context. Brand asset is not considered to be important in the destination context (Konecnik et al., 2007). However, because of the visiting performance, a customer-based brand equity

concept is preferred (Gartner & Ruzzier, 2011). A significant body of literature evokes identity and personality when referring to brands or even brand equity. Brand image is particularly popular among destination stakeholders, marketers and strategists, and for a good reason. Image of a destination articulates a convenient dimension in creating plans and strategies (Lee, Ju-Pak, & Hong, 2015).

National brand is a strategic use of a nation's resources as a multi-dimensional brand of various elements with foundation in the national cultural domain that positions the country in the minds of the global pool of stakeholders and the population (Schröter & Schwekendiek, 2015). National image can be evaluated and analyzed from the point of power, economic development, democracy, social stability, security, cultural attractiveness, rule of law and trade (Schröter et al., 2015).

Attractiveness and competitiveness of a destination is amplified by its cost-to-value ratio of its offers to visitors by creating a feeling in the visitors' heads related to the value factor of the destination offers that are either consumed or are expected to be consumed (Ritchie & Crouch, 2010). Cost is a vital indicator of a destination's ability to create the expectation effect for future experiences as well as a satisfactory element of the past consumptions (Ritchie & Crouch, 2010).

Country destination brands, like other brands, must project trust and strive to achieve a lasting positive relationship with their visitors (Mihailovich, 2006). From the global perspective, a country's reputation is its most valuable trade-mark asset for what it stands and offers to the potential visitors and stakeholders (Go & Govers, 2011; Buhmann & Ingenhoff, 2013). Globalization is a phenomenon that is taking place regardless of what countries, organizations, stakeholders and individuals do, act or perform. It affects macro and micro relationships and imposes different positioning strategies among countries (Parker, 2007). Globalization doesn't bring equality to countries but significantly affects the way countries interact, communicate, trade, coexist and influence opinions and attitudes about them by different stakeholders (Kavaratzis, 2010; Buhmann & Ingenhoff, 2013; Vardar, 2013). Much attention has been paid to the use of a country's image as a tool to facilitate the country's development (Mariutti & Tench, 2015). Many scholars agree that nations should use country brand positioning to maximize their global market potential (Brand Finance, 2015)

Country branding requires more sophisticated and multi-dimensional branding approach than branding

a product or a service (Dinnie, 2008; Moilanen et al., 2009; Kavaratzis, 2010; Warnaby et al., 2013). Country brand is a multi-level, multi-component, multi-dimensional, interdisciplinary and multi-disciplinary topic (Ashworth et al., 2010; Go et al., 2011; Gertner, 2011; Buhmann et al., 2013; Warnaby et al., 2013). Similarly, according to Fetscherin (2010, p.467), there is a common view that country brand belongs to the public domain.

Country brand is a source of national pride, national identity, a reflection of who we are, where we come from and what role in the global world we play (Buhmann & Ingenhoff, 2013). It is a passport of the global citizenship that belongs to anyone (Dinnie, 2008). Also, the number, diversity and relevance of the stakeholders associated with country brands is not restricted to visitors, politicians, citizens, public and private officials, local community, researchers, scholars, marketers and etc. (Jansen, 2008; Kavaratzis, 2010; Ruzzier & De Chernatony, 2013). An interesting point is made by Maheshwari (2010), who proposes a concept of "revitalized brand image". Country branding goes along with government interests, political strategies and organizations responsible for positioning country brand at the global level (Mariutti & Tench, 2015).

Dinnie (2008) observes country brand as a much politicized subject that is affectionately guarded and quite often causes contending views and points. According to Mariutti and Tench (2015) there is a continuous improvement by governments to make country brands more sophisticated (Kavaratzis, 2005; Anholt, 2007; Dinnie, 2008; Go & Gover, 2011). The view is supported by a plethora of consultants, public and private agencies, public relations, practitioners, theoreticians, and communication specialists (Aronczyk, 2013; Zakarevičius & Lonikaitė, 2013). Governments increasingly pay attention and fund development, promotion, management and performance of country brands since they (governments) consider country brands to be a vital supporting asset in negotiations, debates and political discussions (Anholt, 2007; Szondi 2007; Moilanen & Rainisto, 2009).

On the other hand, marketing theory becomes an important ally in positioning country brand in the global tourism markets (Moilanen et al., 2009; Kavaratzis, 2005). Finally, there is a notion that no comprehensive, wide-range country branding model exists yet, despite a mass of literature and theoretical and conceptual models that is constantly increasing (Mariutti & Tench, 2015). Buhmann and Ingenhoff (2013) note that an effort to construct a model that will entirely capture all aspects of country branding it is nec-

essary to include dimensions of beliefs in aesthetic values of the country that will capture the country's attractiveness of its cultural and scenic aspects. Many scholars believe that country branding is a multifaceted construct (Ashworth et al., 2010; Go and Gover, 2011; Gertner, 2011; Buhmann et al., 2013; Dinnie, 2013; Warnaby et al., 2013; Lucarelli et al., 2013).

Country destination brand equity is a rapidly evolving construct conceived as a spin-off from the more established product such as corporate brand equity (Kladou et al., 2015). In order to globally position a country, based on its perceived image, a number of brand models have been considered (Fabiutti & Tench, 2015). The most interesting ones are The Anholt GfK Roper Nation Brand IndexSM, The Future Brand Country Brand Index, Brand Bonding Spectrum-BBS and CBSI Country Brand Strength Index (Fabiutti & Tench, 2015). Other indices for measuring destination images are the Competitiveness Index by World Economic Forum, the Human Development Index, GDP, and other UN's statistics that are used for that purpose.

Further, Fabiutti and Tench (2015) note that tourism is identified as a major dimension in all presented brand models followed by immigration, governance, exports, culture and heritage, economy, investment and people. On the other hand, sports, science, technology, quality of life and value system have been less associated with country brands. Perceptions and attitudes, though not explicitly mentioned in any of the evaluated brand models, are considered to be an intrinsic part of any country brand model (Fetscherin, 2010; Dupeyras et al. 2013).

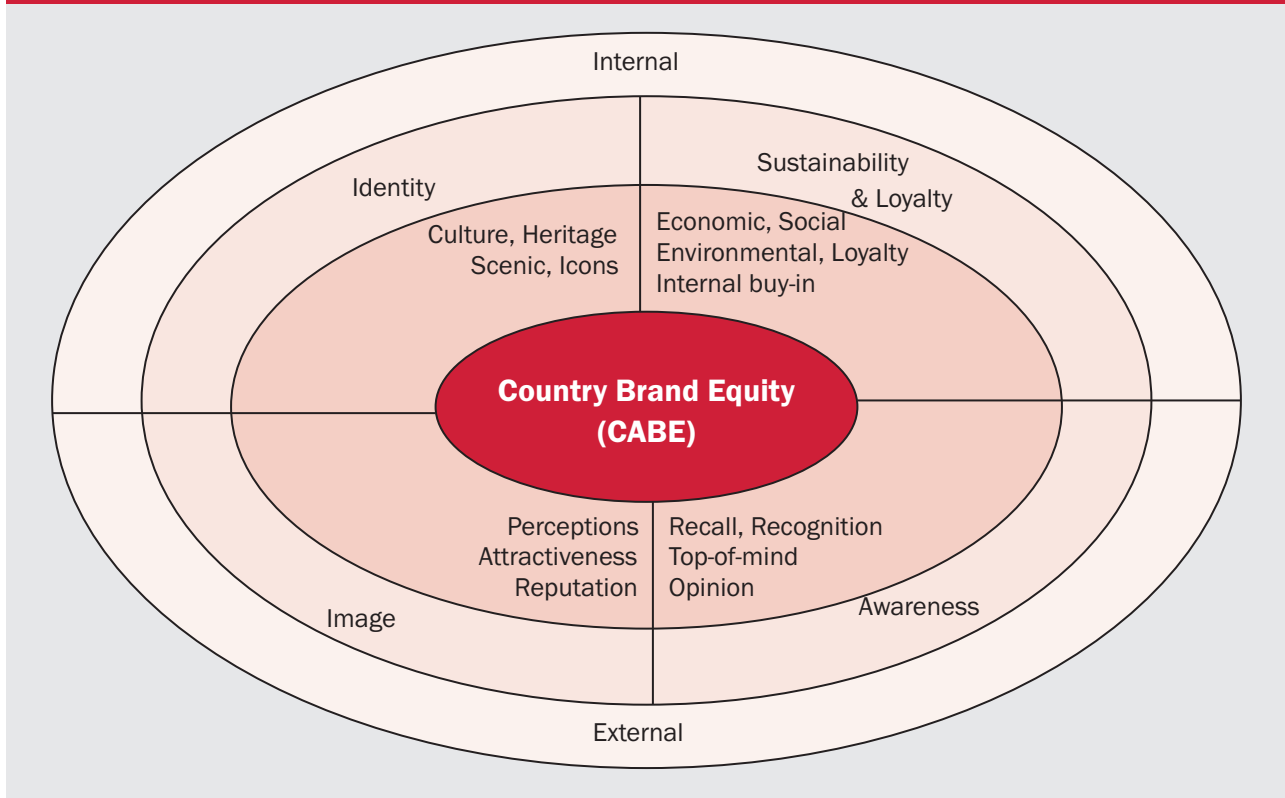
According to the OECD Tourism Committee, the future-oriented indicators, in addition to the current and past ones, should be deemed a better measure of competitiveness of tourism destinations (Dupeyras & MacCallum, 2013). The difficulty in selecting and identifying the core indicators is stated as a reason for that. An interesting point is made on importance of the foresight in decision-making processes regarding destination competitiveness in the future. The OECD recognizes that the policies of the future will not be the same as those in the past (Dupeyras & MacCallum, 2013). Among the proposed measurement aspirations are brand awareness, sustainability, behavior, motivation, satisfaction and etc. (Dupeyras & MacCallum, 2013). The OECD suggests using the Tourism & Travel Competitiveness Index and Nation Brand Index (Dupeyras & MacCallum, 2013). They argue that many countries do not have adequate index measurement systems in place.

To track their image, reputation and profiles, most of the countries use the Travel & Tourism Competitiveness Index (WEF, 2015) and the Country Brand Index (FutureBrand, 2015; Dupeyras & MacCallum, 2013). However, only a few countries have put in place country-to-country competitiveness measures to track their position in the global tourism markets. Furthermore, the ideal number of indicators may vary from country-to-country (Dupeyras et al., 2013). The OECD suggests at least eleven core and nine supporting indicators, but the final mix differs by the particular model a country adopts (Dupeyras et al., 2013). Moreover, a country's brand image and reputation can be tracked and measured using the Travel & Tourism Competitiveness Index (WEF, 2015), the Human Development Index (UNDP, 2014), Gross Domestic Product (GDP), the Gallup poll and the United Nations statistics (Mariutti & Tench, 2015).

There is a significant amount of literature devoted to country brand models either from business or research perspective. From the business point of view, evaluations are done to identify business performance of a country brand, receipts, ranking, improvements and image levels, as well as the public impression of a country (Buhmann & Ingenhoff, 2013; Mariutti & Tench, 2015). Also, different models compare different variables and dimensions, which have business or research significance. From the holistic point of view the models should consider variables and elements that correspond to internal, integrated, relationship and performance dimensions of the general holistic model (Kotler & Keller, 2013).

COUNTRY BRAND EQUITY MODEL

The process of formatting country brand equity model (CABE) is presented in Figure 1. The proposed conceptualization is based on Dinnie's (2008) view on the national brand equity model (NBEQ) which consolidates tangible and intangible, internal and external assets and liabilities of a nation. The CABE model supports both consumer and financial (economic) perspective. The rationale for basing the CABE model on the Dinnie's NBEQ model rather than on more publicized customer-based brand equity models, such as Keller's or Aaker's one, is the universality and generality of the NBEQ model which is considered more appropriate for the development of a multifaceted, multi-level, multi-component, multi-dimensional, interdisciplinary and multi-disciplinary country brand equity model (Ashworth et al., 2010; Go et al., 2011;

FIGURE 1. Country Brand Equity Model (CAPE)

Gertner, 2011; Buhmann et al., 2013; Warnaby et al., 2013).

The paper makes an argument that a country, as a brand, shows the ability to (1) deliver value to customers, (2) provide process for value consumption and (3) stimulate visitors to come back and repeat the experience. Thus, this research proposes that country image, awareness and identity along with the elements of sustainability, such as environmental, human and economic ones constitute the core elements of the country destination brand promise as shown in Figure 1.

Furthermore, the study proposes the CABE model as a multidimensional construct which depicts the process of building a relationship between visitors and a country brand, as proposed by Dinnie (2008). Hence, we suggest two dimensions and four constructs as building blocks of the CABE model as shown in Figure 1. According to the proposed model the brand equity sources come from internal and external assets. The internal assets comprise of national identity and both sustainability and loyalty assets while the external assets support image perceptions and awareness.

Identity

The national identity assets represent unique value of the country, its authentic country promise that has evolved over a long period of time. Country brands are created as functional, symbolic and emotional values of a destination, endorsed by the benefits visitors are promised to receive as a consequence of the offer consumption (Gnoth, 2007). This position is in line with the value co-creation and with the perceived value of a destination. A country sells its cultural, social, natural resources to its visitors with an intention to match and satisfy the visitors' expectations. Therefore, countries as destinations serve as a marketing battleground for absorbing visitors' response.

The country's scenery, traditional culture as well as their unique visual images, symbols and other authentic elements can serve as powerful differentiation sources for the nation brand. The sources for identity assets are not marketing induced or created but represent true manifestations of what a country really is (Dinnie, 2008).

Sustainability and Loyalty

Sustainability and loyalty assets denote a country's efforts to make its environment prosperous for brand equity development. These include both loyalty levels and sustainability elements. The CAFE model is based on assumptions that sustainability is (1) promised by a country through a country as a brand, (2) co-created by both a country and a visitor, and (3) evaluated by a visitor. The latter is based on the change in the state-of-being as a result of interactions with a country brand. The relationship relies on Grönroos (2009) and Lindberg-Repo et al. (2004) studies which emphasize that, besides functional characteristics of products and services, the employees involved at the point of service, other customers, competitors and media, all play part in an articulation of the brand promise.

The sustainability elements are incorporated into the CAFE model as an internal country buy-in or promise. Sustainability has been recognized as both national asset and a process for creating national brand equity (Gartner, 2014). Therefore, through its major dimensions, human, social and economic sustainability is a reflection of a country's value, its people and culture.

The human well-being dimension reflects a potential impact on the perception of a country as a destination from the perspective of human basic needs, health, personal and social development. As a result of visiting a country, a visitor develops a certain state of being. As pointed earlier, a value for a customer is created in a hierarchical and energetic process of consumption of attributes and resources that result in gaining experience and satisfaction. Knowledge, emotional and social value dimensions are recognized as the elements influencing customers' judgment and feelings. Positive psychology regards the past experience as the well-being dimension (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

On the other hand, the economic well-being influences a visitor's judgment and feeling about the country's standard of living, developed infrastructure, safety, ease of doing business, openness, corruption, risk and etc. These attributes are tracked by many global agencies and organizations in the form of various country indexes such as the HDI, GDP, employment, imports, exports, financial indexes, and etc.

On the other hand, country destination brand loyalty, both attitudinal and behavioral, represents the ultimate goal in the country destination brand equity development. According to the previous literature review, brand loyalty, in general, is considered to be

the way visitors attach themselves to the country. Behavioral loyalty is manifested in the intention to come back, positive opinions and referrals (Konecnik et al., 2007). On the other hand, attitudinal loyalty perceived as (1) willingness to revisit and recommend a country as a destination, (2) explicit preference for a country and (3) readiness to pay a premium price (Konecnik et al., 2007; Boo et al., 2009; Chen et al., 2010; Pike et al., 2011; Ferns et al., 2012; Im et al., 2012; Horng et al., 2012; Bianchi et al., 2014).

Image

Country destination image is reflected in tangible and intangible resources offered to a potential visitor for consumption. Each visitor has its own mix of experienced and expected resources (Moeller, 2010; Zabkar et al., 2010). Human, tangible and intangible resources for tourism consumption are exhaustively covered by the literature (Konecnik et al., 2007; Chen et al., 2010; Ferns et al., 2012; Horng et al., 2012; Im et al., 2012; Bianchi et al., 2014;). It is perceived that quality and attribute-based image represent performance, social and intangible resources of a country as a tourism destination in the CAFE model. Therefore, it is expected that measurement and conceptualization of both entities overlap. On the other hand, many studies show high correlations between image and quality (Konecnik et al., 2007; Ferns et al., 2012).

The present day reality of a nation can be severely altered by perceptions of the either positive or negative image that people may incur about a country. Therefore, it is important for countries to have a system for monitoring, evaluating and managing country image perceptions effectively. On the other hand, the positive image of a country can increase its exports, interest in visiting, investments and reputation Anholt (2007).

Awareness

A country needs to disseminate information about its assets if it is to create positive attributes that it wants to project. The country brand awareness represents recall and recognition information strength in the minds of visitors. Recognition reflects an ability of a prospective tourist to recognize the country in the consideration set based on the previous exposure to the country. Recall, on the other hand, is the ability to associate the country's name with a particular category (e.g., skiing, swimming, gaming, hiking, shopping, etc.). Similarly, according to Aaker (1996), opinion is the highest le-

vel of awareness reflecting countries' reputation and good name (Konecnik et al., 2007; Boo, et al., 2009). Today's use of social and booking media further influences potential visitors' perception and communication behavior (Xiang & Gretzel, 2010). In addition, in order to create a positive impact on the country brand equity, brand awareness of the country as a destination must be positive (Gartner, 2009).

HYPOTHESES DEVELOPMENT

The relationships between visitors' perceptions of destination promise with destination brand equity and destination awareness were empirically confirmed by (Pike et al., 2011; Chen et al., 2010; Kladou et al., 2014). A strong destination brand awareness influence on quality and image is confirmed by Pike et al. (2011) and Kladou et al., (2014), while Chen and Myagmarsuren (2010) confirm the relationship with the attribute-based image. Earlier studies combined the image concept with other dimensions. For example, Bigne et al. (2001) relate image to quality and loyalty dimensions in both attitudinal and behavioral context. Therefore, it is clear from the previous study that the relationships of the whole concept of CABE should be confirmed. Consequently, we formulate the first two hypotheses:

H1: Proposed dimensions of the CABE model are positively and significantly related.

H2: The stronger a country's destination awareness, the stronger a country's image.

Aaker (1996) suggests that brand loyalty represents a central element of the brand equity. On the other hand, Keller (2013) suggests the image as a major component from the customer perspective. Other authors (Yasin et al., 2007; Shahin et al., 2012; Moradi et al., 2012) provide empirical evidence that the national destination image is an important source of the knowledge about a country for the visitors to form perception about that country as a destination. Further, the following set of hypotheses is proposed:

H3: The stronger the country's image, the more significant perception of the human well-being.

H4: The stronger the country's image, the more significant perception of the environmental well-being.

H5: The stronger the country's image, the more significant perception of the economic well-being.

According to Konecnik et al. (2015), sustainability elements make vital part of the country brand. The

authors support using elements of sustainability as core concept of brand identity. Similarly, Belz (2008) elaborates on significance of building a sustainable interface with customers. Also, Belz et al., (2010) stress that creating social and environmental value increases customer value. Based on the literature review, a reasonable conclusion can be drawn that sustainable concepts can be substantially incorporated into all elements of brand identity as well as in the visible and invisible parts of the country brand (Konecnik et al., 2015). Following these observations, we include the following hypotheses:

H6: Elements of sustainability have a significant effect on the CABE.

H7: The country image makes a core element of the CABE model and accounts for the highest loadings of variance of any of the related variables.

METHOD

This research is based on the secondary global country data obtained from the global database sources as shown in Table 1. The use of secondary databases for analysis of country destination brand equity is supported by Busse (2010), Simkins et al. (2015) and Chigora, (2015). In this study, both perceptual and real or historical data are used which is justified by the dual customer and financial (economic) perspective of the CABE model.

Simpkins et al. (2015) argue that secondary data has several advantages over primary data. These include (1) more readily available, (2) less costly to obtain, (3) less time intensive, and (4) highly relevant. Despite those advantages, there are issues with validity and reliability of data. However, large secondary data sources such as global indexes, which come from reputable sources, in general are considered highly reliable (Simkins et al., 2015).

The number of countries with the data for specific variables ranged from 51 to 182. Only 37 out of 182 countries had no missing data for all variables, an equivalent to answering all the questions in a survey. A proportion of missing data was higher for variables that show intangible attributes such as the Reputation Index (51), the Country Risk (54), the Attractiveness (77) and the Awareness (77). This can be attributed to the size limitation of each index. Consequently, the missing data issue was addressed.

The ten percent of missing data was used as a cut-off to divide the data into two groups. The first one,

TABLE 1. List of Variables

Dimensions	Scale	Variables	Data Source	# of Countries
Awareness (External)	AW 1	Awareness	Travel Image	77
	AW 2	Reputation	Reputation Institute	51
Image (External)	IM 1	Attractiveness	Travel Image	77
	IM 2	Corruption Perception Index	Transparency International	161
	IM 3	Consumer Price Index	Numbeo	110
	IM 4	Travel & Tourism Competitive Index	World Economic Forum	129
	IM 5	Country Risk	Trading Economics	54
Sustainability (Internal)	SU 1	Economic Well-being	Sustainable Society	146
	SU 2	Environmental Well-being	Sustainable Society	146
	SU 3	Human Wellbeing	Sustainable Society	146
	SU 4	Biocapacity Footprint	National Footprint Foundation	182
	SU 5	Ecological Footprint	National Footprint Foundation	182
	SU 6	Human Development Index	UNDP	170
	SU 7	Local Purchasing Power	Numbeo	110
	SU 8	GDP per Capita	National Footprint Foundation	182
	SU 9	GDP from Tourism	World Data Atlas	151
	SU 10	GDP per Tourism per Arrival	World Data Atlas	134
	SU 11	GDP per Tourism per Capita	World Data Atlas	149
	SU 12	Population	National Footprint Foundation	182
Loyalty (Internal)	LO 1	National Brand Strength	Brand Finance	90
	LO 2	National Brand Value	Brand Finance	90
	LO 3	Receipts per Arrival	National Footprint Foundation	148
	LO 4	Receipts	National Footprint Foundation	148
	LO 5	Arrivals	National Footprint Foundation	148
	LO 6	Index of Economic Freedom	Heritage Foundation	163

denoted as Case-50, consists of 58 countries with the missing data equal to or less than 10%. The second set, marked as Case-170, consists of 167 countries with the number of missing data exceeding the ten-percent threshold. In both groups, the missing data were replaced by corresponding means as suggested by Hair et al. (2010). By expending the data set from 58 to 167 countries, and by allowing the higher percentage of missing data, we assumed all the limitations and special conclusions that came along with them. We justify this action with the intention of further exploring possibilities of producing more empirically-proven relationships among the potential constructs (Konecnik et al., 2007). A total of 25 variables is used and associated to the four basic dimensions of the proposed CABE model as shown in Table 1.

Country awareness is represented by two variables, Awareness and Reputation, obtained from Travel Image and Reputation Institute, respectively. Variables for country awareness were selected among the indicators that, according to Aaker (1991, 1996), closely

match the six dimensions of the awareness dimension: recognition, recall, top-of-mind, dominance, brand knowledge and reputation. All variables have numerical data of a different scale.

Country image is presented by five variables. Intangible experience of a country is captured by the Attractiveness Index from Travel Image. However, more supportive and specific experience of a country is provided by the Corruption Perception Index, Country Risk and the Consumer Price Index. The tangible experience is fulfilled by the Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) which could be used to represent the country awareness dimension, too. All variables have numerical data of a different scale.

Next, sustainability is represented by twelve variables. Despite the fact that sustainability is a relatively recent addition to the destination brand equity research interest, this study supports sustainability as a significant experiential state of being (Gartner, 2014). Taking into account the overwhelming impact that sustainability could exhibit on the cognitive, emo-

tional and co-native state of being, in the process of selecting a country as a destination, justifies the selection. The most significant impact is expected to come from the environmental and human elements of the sustainability model.

Economic perception is represented by the Economic Well-being variable from the Sustainable Society Foundation (SSF) and the Local Purchasing Power sourced from (Numbeo, 2016). The Environmental segment is represented by the Ecological and Biocapacity Footprints, and the Environmental Well-being, while the human impact is covered by the Human Development Index from the United Nations and the Human Well-being from the SSF. All GDP-based variables are considered to make part of economic sustainability. All sustainability variables have numerical data of a different scale.

Finally, country destination brand loyalty is represented by six variables. The study follows the previous findings of the destination brand equity research with the clear intention to (1) define country destination brand loyalty as the level of affinity that a potential visitor has with a country as a destination and (2) distinguish between attitudinal and behavioral loyalty (Gartner, 2009; Boo et al., 2009; Pike et al., 2011; Ferns et al., 2012; Kladou et al., 2014).

In this study, attitudinal loyalty is represented by the National Brand Strength Index from Brand Finance and by the Index of Economic Freedom sourced from Heritage Foundation. Attitudinal loyalty represents (1) the intention to revisit the country and recommend visiting that country to others, (2) preference choice of the country when comparing to other countries, and (3) willingness to pay premium price (Bianchi et al., 2014; Boo et al., 2009; Chen et al., 2010; Ferns et al., 2012; Im et al., 2012; Horng et al., 2012; Pike et al., 2011; Konecnik et al. 2007).

On the other hand, behavioral loyalty is concerned with the actual behavior of a visitor and is demonstrated by a repeated visit and positive word of mouth recommendations (Konecnik et al., 2007). In this study, we represent behavioral loyalty by Receipts, Arrivals, Receipts per Arrival and the National Brand Value Index from Brand Finance. All loyalty variables have numerical data of a different scale.

RESULTS

The exploratory factor analysis of the Case-50 data set, by using Principal Component Analysis, produced two factors explaining 65% of the whole variance with

the significant Bartlett's test and an acceptable KMO (0.813), above the 0.7 threshold. The factor communalities are all above 0.3 levels with the loading factors in the Pattern Matrix above 0.6 levels. The Component Correlation Matrix shows positive and significant correlation of 0.594 between the two extracted factors.

The first factor construct, which explains 52% of total variance, has six independent variables. The first three independent variables (Receipts per Arrival, National Brand Strength and Index of Economic Freedom) are associated with loyalty while the other three (Ecological Footprint, Environmental Well-being and Economic Well-being) are mostly associated with sustainability. Hence, we can conclude that the first factor is associated with the "Internal" level of the CABE model as shown in Figure 1. Similarly, the second extracted factor, which explains 13% of total variances, loads three independent variables. The first two variables, TTCI and Attractiveness, we consider to be associated with image while the third variable Awareness represents awareness or salient level. Therefore, we conclude that the second factor closely resembles the "External" level of the CABE model as shown in Figure 1.

On the other hand, the exploratory factor analysis of the Case-170 data set, by using Maximum Likelihood with Varimax and Kaiser Rotation methods, produced twelve extracted variables with three distinct factor loadings. The analysis shows an acceptable KMO (0.752) with a significant Bartlett test. Extracted factor communalities resulted in the values higher than 0.3, except for one variable. Also, the loading factors in the Rotated Factor Matrix exceeded the 0.4 value. The variables extracted explained 72% of the variances. The first factor, which explains 40% of total variance, has strong associations with loyalty. The second factor, which explains 19% of the variances, is strongly associated with sustainability, and the third factor, with the explanation factor of 13% of total variance, is related to image.

The confirmatory factor analysis was used to empirically test a dimensional connectivity of the proposed CABE model. The analysis produced a good model fit for the Case-50 data set and an acceptable model fit for the Case-170 data set, as expected.

The analysis of the nine variables extracted from the Case-50 data model produced all standardized loadings statistically different from zero. By eliminating Economic Well-being, the model fit was improved and passed higher on the recommended thresholds. Based on the Case-50 data set fit-statistics, all statisti-

TABLE 2. Goodness-of-Fit Statistics

Measures	Case-50	Case-170
Chi-square/df (cmin/df)	1.212	2.597
p-value for the model	0.240	0.00
CFI	0.986	0.955
GFI	0.913	0.918
AGFI	0.826	0.859
SRMR	0.048	0.069
RMSE	0.061	0.098
PCLOSE	0.386	0.002

cal values meet the criteria, except for the GFI which is slightly below the 0.95 threshold. On the other hand, the confirmatory factor analysis of the Case-170 data set reduced the initial set of twelve variables by two on validity issues. The fit statistics of the Case-170 data set shows p-value below the recommended 0.05 value, GFI and PCLOSE slightly under the threshold values, while RMSE is on the borderline (Hair et al., 2010). See Table 2.

Consequently, the goodness-of-fit statistics of p-value (0.0) and PCLOSE (0.002) makes the model

acceptable, since we compromised between the number of countries and percentage of missing data in our data set (Konecnik et al., 2007). Exceptions are made for the RMSE's value of 0.098, which is on the border of acceptability, as well as GFI (0.918) which almost passed the (>0.95) threshold (Hair et al., 2010).

The measurement models of both data sets show no validity issues, except for the Image factor of the Case-170 data set, which has AVE of 0.480 that is slightly below the threshold of 0.5 (Hair et al., 2010). As previously stated, the Case-170 data set is specific, with over 10% of missing data. Therefore we can consider the value of AVE (0.480) to be acceptable, since it falls close to the threshold of 0.5 (Konecnik et al., 2007). The composite reliability or CR-values is greater than the threshold value of 0.7 (Hair et al., 2010), confirming reliability of the model. Discriminant validity is confirmed since Maximum Shared Variance (MSV) and Averaged Shared Variances (ASVs) are smaller than AVEs for both data sets. See Table 3. Therefore, we conclude that reliability, discriminant and convergent validity, are confirmed for both data sets (Hair et al., 2010).

TABLE 3. Measurement Model

Variables	D	F	SL	CR	AVE	MSV	ASV
Case-50							
Awareness	AW	I	0.676	0.864	0.685	0.545	0.545
Attractiveness	I	I	0.752				
Travel & Tourism Competitive Index	I	I	1.017				
Economic Well-being (a)	SU	LO		0.709	0.547	0.545	
Environmental Well-being	SU	LO	0.620				
Ecological Footprint	SU	LO	0.806				
National Brand Strength	LO	LO	0.908				
Receipts per Arrival	LO	LO	0.473				
Index of Economic Freedom	LO	LO	0.798				
Case-170							
Awareness	AW	I	0.714	0.734	0.480	0.228	0.182
Reputation	I	I	0.628				
Attractiveness	I	I	0.733				
Human Development Index	SU	SU	0.823	.892	0.677	0.228	0.157
Economic Wellbeing	SU	SU	0.668				
GDP per Capita	SU	SU	0.857				
Ecological Footprint	SU	SU	0.921				
Receipts	LO	LO	1.109	0.927	.814	0.136	0.111
Arrival	LO	LO	0.767				
National Brand Value	LO	LO	0.790				

D dimension of CABE (AW awareness; I image; SU sustainability; LO loyalty); F extracted factors; SL standardized loading; CR composite reliability; AVE average variance extracted; MSV maximum shared variance; (a) deleted after the discriminant test.

TABLE 4. Standardized Solutions of Structural Model

Dimension	Factors	Category	Case-50	Case-170	H-Testing
Internal	CABE	HOF	0.669		
External	CABE	HOF	1.104		
Image	CABE	HOF		0.775	H1
Loyalty	CABE	HOF		0.476	H1
Sustainability	CABE	HOF		0.616	H1, H6
Internal	External	LOF	0.730	0.296	H1
Image	Sustainability	LOF		0.478	H1, H3,H4, H5
Sustainability	Loyalty	LOF		0.152	
Awareness	Image	LOF	0.680	0.716	H2
Attractiveness	Image	LOF		0.731	H1, H2
Reputation	Image	LOF		0.628	H1, H2

HOF higher-order factor; LOF low-order factor; I&M identity and meaning; R&R response and relationship

Furthermore, the Case-50 data set shows high correlation (0.73) between the proposed Internal and External dimensions of the CABE model. This suggests the existence of the higher-order factor, which in this case we assume to be the CABE (Byrne et al. 1995). In the higher-order evaluation, co-variations of the low-order factors are assumed to be explained by the higher-order factor. Therefore, the two low-level factors, Internal and External, are considered to be sufficiently explained by the higher-order factor, the CABE, see Table 4.

The evaluation of the Case-50 structural model confirms the existence of duality and importance of all proposed dimensions, confirming the split of the CABE model into Internal and External. The path coefficient of 0.730 suggests strong relationship between the Internal and External latent variables without suggesting multicollinearity issue. A significance of the CABE is reflected in the External (0.669) and the Internal (1.104) path coefficients. The role of Awareness (0.680) in defining the Image is also considered to be significant. Therefore, the results support the findings of the previous research studies that awareness contributes to stronger perception of a country's image. Therefore, the study confirms the proposed CABE model by confirming the strong relationship between the two, hierarchically ordered low-level components Internal and External. Further, the study confirms the existence of the general higher-order construct, the CABE.

On the other hand, the structural model of the Case-170 data set shows that the path coefficient between Image and Loyalty is only 0.296, indicating that more factors, other than Image, are needed to induce Loyalty. The same applies for the Sustainability and

Loyalty variables for which the path coefficient of 0.152 confirms that sustainability itself cannot sufficiently explain loyalty. On the other hand, the Awareness elements, Attractiveness and Reputation, show a significant influence on Image, 0.716 and 0.628, respectively. The analysis shows that, under assumption that there is a higher-order factor, such as the CABE, we have significant causal paths between the CABE on one side, and Sustainability, Image and Loyalty on the other. See Table 4.

Image (0.775) is the highest and the most significant dimensional factor of the CABE that confirms our H7 hypothesis as shown in Table 4. This proves the concept that Image is the core dimension in the CABE destination model. Next, Sustainability (0.616) is the second most important dimension of the CABE, followed by Loyalty (0.476), which confirms that the elements of sustainability impact the country brand equity value and, if they are not factored in, the brand equity value could be underestimated.

In this study we see two different perspectives. One perspective is when the CABE elements are directly related to brand equity, and the other when the elements are viewed in the interrelation context with no reference to brand equity as a higher-order construct. The former supports Dinnie's nation brand equity model, suggesting that the synergy effect contributes to the CABE value.

Also, this point of view places sustainability as a top ingredient of the CABE value by confirming that Dinnie's (2008) national brand equity model provides the framework for measuring the dimensions. On the other hand, the interrelation view of the CABE components shows that loyalty is not strongly connected with both image and sustainability components, sup-

porting the traditional concept that places image at the core of the country destination brand equity concept. With this formulation, we conclude that all our hypotheses are confirmed.

SUMMARY

The study confirms the existence of the significant relationship between the Internal and External dimensions of the proposed CAFE model based on the Dinnie's national brand equity model. Also, the study confirms the causal relationship between destination awareness and destination image, as previously reported by (Pike et al., 2011; Chen et al., 2010; Kladou et al., 2014). This relationship between awareness and image plays a significant role in defining the CAFE model from the point of how specific function awareness plays in describing brand equity of a country. In particular, as pointed by Gartner and Konecnik (2011), awareness is more significant for market penetration than for repeat market.

The Dinnie's (2008) national brand equity model is used as a foundation for the CAFE model because, unlike Keller's and Aaker's models, which are based on consumer perspective, allows for both perceptual and actual (historical) data to be used. Implications are that global data from all countries can be used in the study contributing to the universality of the analysis and ultimately to the global relevance of the CAFE model.

In particular, the study shows a strong positive relationship between the image of a country as a destination and the elements of sustainability associated with that country, which, on one hand, suggests the positive influence of the attribute-based destination image on tourists' perception of the country's attractiveness (Yasin et al., 2007; Shahin et al., 2012; Moradi & Zarei, 2012). On the other hand, the results support Keller's (2013) position that image is a major component of the brand equity model. Similarly, the study confirms that the elements of sustainability have a significant impact on the overall CAFE, confirming the previous findings (Belz, 2008; Belz et al., 2010; Konecnik et al., 2015).

Finally, the study confirms a strong relationship between image and loyalty; however, the study was not able to confirm the extent to which sustainability impacts loyalty. The relationship obtained from the analysis was relatively weak suggesting that there are circumstances and scenarios where sustainability doesn't contribute significantly to the country desti-

nation loyalty. Some authors suggest that destination resources, including dimensions of sustainability, are quite heterogeneous and segment-specific, making the resonance between the segments and the overall relationship, with a country as a destination, more complex (Moeller, 2010). Thus, the concept of sustainability as a construct of the CAFE requires more detailed understanding of a country's resources in order to be fully implemented.

Ideally, we would like to have a full set of countries participating in each index. However, due to difficulties in obtaining valid and reliable data from a number of countries, which depends on a country and the nature of the index, in reality, each index has a different number of observations. In our data set, the number of observations ranges from 51 for Reputation to 182 for Ecological Footprint.

On the other hand, in the 167-observation scenario (Case 170), the problem of missing data was even more pronounced. It caused the convergent validity issue to appear. Consequently, the model-fit turns out to be acceptable at the borderline. Moreover, the observed conclusions require further refinements by conducting more analysis in order to completely, rigorously and significantly confirm the proposed causality.

Furthermore, the research limitations ascend from the need to further improve the analysis of the CAFE dimensions. Specifically, the operationalization of the Identity dimension of the country brand promise is omitted from the research on the grounds that no suitable variables from the dataset are identified. This suggests that more global indices are required in particular for operationalization of Identity as well as Awareness and Image constructs.

Next, the awareness components seem to be under-operationalized. The study uses only two indexes, Awareness (Travel Image) and Reputation (Reputation Institute) for the awareness construct. There should be more variables or global indexes to reflect all six different types of awareness forms for achieving better model-fit and more extraction constructs.

Also, the role of loyalty in the brand equity models of a country as a destination is not adequately covered by the research literature. A theoretical question still exists, asking that, if a potential visitor develops strong, favorable and unique associations towards a certain country, based on awareness and image levels, would that be enough for he or she to act on it?

Another limitation is operationalization of the global indexes from the secondary global sources. As the secondary data from global databases become more available, the more standardized, consistent

and structural approach, supported by the literature, should be developed and used.

More research needs to be done to explain the relationship and the synergy effect between CABE and the associated dimensions and constructs. In particular, the synergy effect between the Identity, Sustainability, Loyalty, Image and Awareness should be explored in greater depth with inclusion of more global indexes with both perceptual and actual (historical) data.

Further limitations arise from the CABE model itself. Since the model is based on the Dinnie's NBEQ model it doesn't offer explanation how the inner constructs of the model are interrelated or structured. For example Keller's customer-based equity model offers a pyramid hierarchy. On one hand, this could present serious implications when it comes to analyzing the relationships between the constructs. On the other hand, it allows for extra flexibility in interpreting the relationships between the elements. The latter could be even more important in the initial stages of the model evaluation and development.

Finally, as suggested by Williams and Aitken (2011), the mutual dependence implies that the expected goals and desires are different because of the different access to resources; different values which serve as motivators to obtain profit or fulfill a social duty. Therefore, sustainability is dependent on judgments on what is acceptable and what is not, raising

an issue of ethical discussion. In the context of modern on-line communication and use of social and other media, the global audience is at the moment's reach of any information, which is quite different from the traditional pool of customers. Today, everybody has a power to increase and decrease the value of brand equity of a country as a tourism destination, the power that only in the last decade has become available to the global audience.

The concept of the CABE, as proposed in this paper, points out that marketing, government and global organizations responsible for tourism marketing and reputation of a country as a brand should be aware of the proposed relationships and their implications as suggested by the model. Strategic programs should be employed to increase perceptions of image, awareness, sustainability and, consequently, loyalty dimensions, with the purpose to increase a positive, unique and favorable perception of a country as a brand. Marketing programs should put more emphasis on awareness, attractiveness, reputation, human development, and responsible management of natural resources, which in the short and long run could create positive perceptions of a country as a destination. The overall intent of the paper is to contribute to the comprehensive effort in defining the "Holy Grail" of the country brand equity research, the universal country brand equity model.

References:

1. Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
3. Alfsen, K. H., & Greker, M. (2007). From natural resources and environmental accounting to construction of indicators for sustainable development. *Ecological Economics*, 600-610.
4. Andersen, S. E., Ditlevsen, M. G., Nielsen, M., Pollach, I., & Rittenhofer, I. (2013). Sustainability in Business Communication: An Overview. In S. E. Andersen, M. G. Ditlevsen, M. Nielsen, I. Pollach, & I. Rittenhofer, *Sustainability in Business Communication*. Wiesbaden: Springer.
5. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
6. Aronczyk, M. (2013). *Branding the Nation: The Global Business Identity*. Oxford: Oxford University Press.
7. Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2010). *Towards Effective Place Brand Management*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
8. Belz, F. M. (2008). Marketing in the Age of Sustainable Development. In A. Tukker, *System Innovation for Sustainability 1. Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production* (pp. 114-135). Sheffield: Greenleaf.
9. Belz, F., & Schmidt-Riediger, B. (2010). Marketing strategies in the age of sustainable development: Evidence from the food industry. *Business Strategy and the Environment*, 401-416.
10. Bianchi, C., Pike, S., & Ling, I. (2014). Investigating attitudes towards three South American destinations in an emerging long haul market using a model of consumer-based brand equity (CBBE). *Tourism Management*, 42, 215-223.
11. Bigne, J., Sanchez, M., & Sanchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behavior: inter-relationship. *Tourism Management*, 607-616.
12. Boo, S. Y., Busser, J. A., & Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand. *Tourism Management*, 219-231.

13. Brand Finance. (2015). *Nations Brands 2015*. London: Brand Finance.
14. Buhmann, A., & Ingenhoff, D. (2013). Advancing the Country Image Construct from a Public Relations Perspective: The Constitution of the Country Image and its Effect on Travel Behavior. *EUPRERA 2013 Congress*, (pp. 1-17). Barcelona Spain.
15. Busse, C. (2010). A Procedure for Secondary Data Analysis: Innovation by Logistics Service Providers. *The Journal of Supply Chain Management*, 44-58.
16. Byrne, B., P., B., B., L., & L., M. (1995). The Beck Depression Inventory: Testing and Cross-Validating a Second-Order Factorial Structure for Swedish Nonclinical Adolescents. *Behavior Research and Therapy*, 345-356.
17. Castellani, V., & Sala, S. (2010). Sustainable Policy Index for Tourism Policy Development. *Tourism Management*.
18. Cevero, R. (2013, October 21). *The FutureBrand Country Index: Country Brand Index 2012-13*. Retrieved January 10, 2016, from http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_2012-Final.pdf
19. Chan, C., & Marafa, L. (2013). A review of place branding methodologies in the new millennium. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9 (4), 236-253.
20. Chen, J., & Myagmarsuren, O. (2010). Exploring relationships between Mongolian destination brand equity, satisfaction and destination loyalty. *Tourism Economics*.
21. Chigora, F. (2015). Awareness Completes Brand Loyalty: Reality of Zimbabwe Tourism Destination. *Business and Management Horizons*, 60-69.
22. Crouch, G. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 27-45.
23. Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. . Oxford: Elsevier.
24. Dietz, S., & Neumayer, E. (2007). Weak and strong sustainability in the SEEA: Concepts and measurement. *Ecological Economics*, 617-626.
25. Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. OECD Publishing.
26. Dwyer, L., Knezevic, C. L., Mihalic, T., & Koman, M. (2014). Integrated Destination Competitiveness Model: Testing its Validity and Data Accessibility. *Tourism Analysis*.
27. Evans, A., Srezov, V., & Evans, T. (2015). Measuring Tools for Quantifying Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 291-300.
28. Fabiutti, M., & Tench, R. (2015, January). Are We Talking the Same Language? Challenging Complexity in Country Brand Models. *Athens Journal of Business and Economics*, 49-61.
29. Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 466-479.
30. Ferns, B. H., & Walls, A. (2012). Enduring travel involvement, destination brand equity, and travelers' visit intentions: A structural model analysis. *Journal of Destination Marketing & Management*, 27-35.
31. FutureBrand. (2015). *Country Brand Index 2014-15*. Future Brand.
32. Gartner, W. C. (2014). Brand Equity in a Tourism Destination. *Place Branding and Public Diplomacy* 10 , 108-116 .
33. Gartner, W. C., & Ruzzier, M. K. (2011). Tourism Destination Brand Equity Dimensions: Renewal versus Repeat Market. *Journal of Travel Research*, 471-481.
34. Gartner, W. (2009). Deconstructing brand equity. . In *In Tourism Branding: Communities in Action. Bridging Theory and Practice*, 1 (pp. 51-63).
35. Gerlach, A., & Witt, J. (2012, March). Sustainability in the Context of Strategic Brand Management. *Dissertation in International Marketing*. Halmstad University School of Business and Engineering.
36. Gertner, D. (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 91-106.
37. GFN. (2015, November 13). *Human Development Initiative*. Retrieved November 18, 2015, from 2013-2015 Global Footprint Network: http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/fighting_poverty_our_human_development_initiative/.
38. Gnoth, J. (2007). The structure of destination brands: leveraging values. . *Tourism Analysis*, 12(5/6) , 345-358.
39. Go, F. M., & Govers, R. (2011). *International place branding yearbook 2011: managing reputational risk. Individual chapter's contributors*. London: Palgrave Macmillan.
40. Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24/5/6, 351-359.
41. Hair, J. J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective. 7th ed*. Pearson.
42. Horng, J.-S, Liu, C.-H., Chou, H.-Y., & C.-Y., T. (2012). Understanding the impact of culinary brand equity and destination familiarity on travel intentions. *Tourism Management*, 33, 815-824.
43. Im, H. H., Kim, S. S., Elliot, S., & Han, H. (2012). Conceptualizing destination brand equity dimensions from a consumer-based brand equity perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 385-403.
44. Jaffe, E. D., & Nebenzahl, I. D. (2001). *National image and competitive advantage*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
45. Jansen, S. C. (2008). Designer nations: Neo-liberal nation branding - Brand Estonia. *Social Identities*, 121-142.
46. Kapferer, J.-N. (2004). *The New Strategic Brand Management*. London and New York: Kogan Page.

47. Kavaratzis, M. (2010). *Place branding: where do we stand? In: Ashworth, Gregory and Kavaratzis, Mihalis. Towards Effective Place Brand Management.* Northampton: Edward Elgar Publishing. 1-14.
48. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management.* In K. L. Keller, *Strategic Brand Management Building, Measuring and Managing Brand Equity.* Essex: Pearson.
49. Kerk, G. V. (2015, January 8). *Is the world actually making progress towards sustainability?* Retrieved October 25, 2015, from The Pelican Web: <http://www.pelicanweb.org/solisustv11n02page2.html>.
50. Kerk, G. v., & Manuel, A. (2014). *Sustainable Society Index 2014.* The Hague: Sustainable Society Foundation.
51. Kladou, S., & Kehagias, J. (2014). Assessing destination brand equity: An integrated approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2-10.
52. Konecnik, M. R., Petek, N., & Ruzzijer, M. (2015). Incorporating Sustainability in Branding: *Journal of Brand Management*, 1-20.
53. Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 400-421.
54. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
55. Lee, H., Ju-Pak, K.-H., & Hong, M. (2015). Comparative Perspectives on Brand Value of Place Slogans: Analysis of Different Cities, States, and Countries. *American International Journal of Social Science*, 59-70.
56. Lindberg-Repo, K., & Grönroos, C. (2004). . Conceptualizing communications strategy from a relational perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 229-239.
57. Lindemann, J. (2010). *The Economy of Brands.* New York: Palgrave Macmillan.
58. Lucarelli, A., & Brorström, S. (2013). Problematizing place branding research: A meta-theoretical analysis of the literature. *The Marketing Review*, 65-81.
59. Maheshwari, V. (2010). *Interpreting place branding and its significance in sustainable development [PhD Thesis].* Liverpool, United Kingdom: University of Liverpool.
60. Mariutti, F., & Tench, R. (2015). Are we talking the Same Language? Challenging Complexity in Country Brand Models. *Athens Journal of Business and Economics*, 49-61.
61. Meng, J. (2015). Sustainability: A Framework of Typology Based on Efficiency and Effectiveness. *Journal of Macromarketing*, 84-98.
62. Mihailovich, P. (2006). Kinship Branding: A Concept of Holism and Evaluation for the Nation Brand. *Place Branding*, 229-247.
63. Mittelstaedt, J., Shultz, C. J., Kilbourne, W., & Peterson, M. (2014). Sustainability as Megatrend Two Shoos of Macromarketing Thought. *Journal of Macromarketing*, 253-264.
64. Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of services Marketing*, 24/5, 359-368.
65. Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations: a planning book for place branding.* London: Palgrave Macmillan.
66. Moradi, H., & Zarei, A. (2012). Creating consumer-based brand equity for young Iranian consumers via country of origin sub-components effects. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 394-413.
67. Moran, D. D., Wackernagel, M., Kitzes, J. A., Goldfinger, S. H., & Boutaud, A. (2008). Measuring sustainable development - Nation by nation. *Ecological Economics*, 470-474.
68. NFA. (2015). *National Footprint Accounts.* Oakland, CA: Global Footprint Network.
69. Nourry, M. (2008). Measuring sustainable development: Some empirical evidence for France from eight alternative indicators. *Ecological Economics*, 441-456.
70. Numbeo. (2016, April 2). Retrieved December 2, 2015, from Numbeo: <http://www.numbeo.com/cost-of-living/>
71. Parker, B. (2007). Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook de estudos organizacionais. Volume 1.* São Paulo: Atlas.
72. Petrenko, P. (2015, May 29). Country-of-origin image effects on satisfaction and purchase intention in the industrial product for seafood products: A study of Norwegian, Chilean and Canadian salmon buyers. Aalesund: Aalesund University College.
73. Pike, S., & Mason, R. (2011). Destination competitiveness through the lens of brand positioning. *Current Issues in Tourism*. 4(2): 169-182.
74. Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States of America. [Ph.D. Thesis].* Finland: Helsinki University of Technology.
75. Ritchie, B. J., & Crouch, G. L. (2003). *The Competitive Destination: The Sustainable Tourism Perspective.* Cambridge: CABI Publishing.
76. Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2010). A Model of Destination Competitiveness/Sustainability: Brazilian Perspectives. *Revista de Administracao Publica*.
77. Rocha, M. (2015, October 15). *Brand Valuation to Unlock Business Growth.* Retrieved January 8, 2016, from <http://interbrand.com/views/insights-brand-valuation-a-strategic-brand-management-framework-to-unlock-growth-for-your-business/>
78. Rojas-Méndez, J. (2013). The Nation Brand Molecule. *Journal of Product & Brand Management*
79. Ruzzier, M. K., & De Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 45-52.
80. Schröter, T. Y., & Schwekendiek, D. (2015). Understanding South Korea's Poor Nation Brand

- Image: A Content Analysis of Two Leading German Print News Media, 1948-2013. *International Journal of Asia Pacific Studies*, 115-135.
81. Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
 82. Sevin, E. (2011). Thinking about place branding: Ethics of concept. *Place Branding and Public Diplomacy*, 155-164. DOI= 10.1057/pb.2011.15.
 83. Shahin, A., Kazemi, A., & Mahyari, H. K. (2012). How Consumer's Perception of Country of Origin Affects Brand Equity: A Case Study in Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 878-885.
 84. Shimp, T. (2007). *Integrated Marketing Communications in Advertising and Promotion*, 7. ed. Ohio: South-Western/Thomson Learning.
 85. Simkins, T. J., & Peterson, M. (2015). Assessing the Value of a Societal-Level Sustainability Index for Macromarketing Research. *Journal of Macromarketing*, 1-18.
 86. Sinclair, R. N., & Keller, K. L. (2014). A case for brands as assets: Acquired and internally developed. *Journal of Brand Management*, 286-302.
 87. SSF. (2014). *Sustainable Society Index*. Retrieved from Sustainable Society Foundation: <http://www.ssfindex.com/about-ssf/>
 88. Szondi, G. (2007). The Role and Challenges of Country Branding in Transition Countries: The Central and Eastern European Experience. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8-20.
 89. UNDP. (2014). *Human Development Report 2014*. New York: United Nations Development Programme.
 90. Vardar, N. (2013). *Recent trends in global advertising practice, beyond the fundamentals*. Retrieved October 2, 2013, from <http://hstalks.com.ezproxy.leedsmet.ac.uk/>
 91. Viswanathan, M., Jung, K., Venugopal, S., Minefee, I., & Jung, I. W. (2014). Subsistence and Sustainability: From Micro-Level Behavioral Insights to Macro-Level Implications on Consumption, Conservation, and the Environment. *Journal of Macromarketing*, 8-27.
 92. Warnaby, G., & Medway, D. (2013). What about the 'place' in place marketing? *Marketing Theory*, 345-363.
 93. WEF, W. E. (2015). *Travel and Tourism Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
 94. Williams, J., & Aitken, R. (2011). The Service-Dominant Logic of Marketing and Marketing Ethics. *Journal of Business Ethics*, 102, 439-454.
 95. WWF, W. F. (2014). *Living Planet Report*. WWF International.
 96. Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
 97. Yasin, N. M., Noor, N. M., & Mohamad, O. (2007). Does image of country-of-origin matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 38-48.
 98. Zabkar, V., Brencic, M., & Dmitrovic, T. (2010). Modeling perceived quality, visitor satisfaction and behavioral intentions at the destination level. *Tourism Management*, 31, 537-546.
 99. Zakarevičius, P., & Lionikaitė, J. (2013, December 3). *An Initial Framework for Understanding the Concept of Internal Place Branding*. Retrieved from Central and East European Central Library: www.ceeol.com

Sažetak:

Model vrednosti nacionalnog brenda: Koncept održivosti

Milivoj Teodorović, Jovan Popesku

U radu je predložen model vrednosti nacionalnog brenda u koji je uključen koncept održivosti radi određivanja vrednosti brenda destinacije. Predloženi model uključuje elemente održivosti, kao centralne dimenzije modela, i promovise koncept "obećane održivosti" koji transformiše resurse destinacije u pozitivni doživljaj i iskustvo. Teorijski model je empirijski proveren globalnim sekundarnim podacima pri čemu je potvrđeno da nacionalni imidž

održivost i lojalnost predstavljaju najvažnije elemente teorijskog modela. Istraživanje je pokazalo da rezultati ovog rada mogu imati uticaj na planiranje i implementaciju razvojne strategije destinacija.

Ključne reči: vrednost nacionalnog brenda, održivost, lojalnost brendu zemlje, brend imidž zemlje

Kontakt:

Milivoj Teodorović, student doktorskih studija
milivoj.teodorovic.14@singimail.rs

dr Jovan Popesku, redovni profesor
jpopesku@singidunum.ac.rs

Univerzitet Singidunum
Danijelova 32, 11000 Beograd

Vrednovanje brenda iz perspektive potrošača

Marija Vranješ, Dragoljub Jovičić,
Dragana Drinić

JEL klasifikacija: M31, D12

UVOD

Globalizacija i kapitalizam kao osnovne odlike savremenog poslovnog okruženja, podigle su pojam konkurencije na jedan potpuno novi nivo. Nadmetanje na globalnom tržištu postaje sve intenzivnije i složenije. Kako bi opstale i napredovale u ovakvim uslovima, kompanije teže ka maksimalnom iskorišćavanju sopstvenih potencijala, razvijanju komparativnih prednosti i diferenciranju u odnosu na konkurente. Upravo brend, postaje sve značajniji instrument diferenciranja i sticanja konkurentske prednosti kako u proizvodnom, tako i u uslužnom sektoru. Prvi korak koji kompanija mora načiniti na putu ka izgradnji snažnog brenda je identifikovanje jedinstvenih prednosti proizvoda/usluga na kojima će bazirati brend.

Međutim, brendiranje kao proces, ne treba precenjivati. Napor uloženi u brendiranje, sam po sebi, ne može prikriti nedostatke proizvoda. S tim u vezi, uspešan proces brendiranja treba da teče u smeru: proizvod – brend. Drugim rečima, brendiranje treba posmatrati kao završni momenat.

U domaćoj literaturi, autori su se bavili merenjem vrednosti brenda, ali isključivo sa teorijskog stanovišta u smislu objašnjavanja modela za merenje performansi. Cilj ovog rada je identifikovanje i analiza faktora koji imaju uticaj na preferenciju brenda. Na ovaj način, sprovedeno empirijsko istraživanje pruža doprinos postojećoj literaturi. Pored toga, nalazi ovog istraživanja mogu poslužiti kompanijama kao koristan alat za upravljanje brendom, te alat za unapređenje efikasnosti marketing strategije i konkurentske pozicije preduzeća.

1. PREGLED LITERATURE

1.1 Brend

Savremeno poslovno okruženje karakteriše sve jači intenzitet konkurencije. U takvim uslovima, kompanije nastoje da se što više diferenciraju u odnosu na konkurente. S tim u vezi, kompanije mogu diferencirati svoj proizvod, fokusirajući se na bilo koje materijalno svojstvo proizvo-

Apstrakt: Brend je izuzetno važna intelektualna svojina kompanije. Kako bi privukle nove potrošače i zadržale što više postojećih, kompanije moraju neprestano da rade na unapređenju vrednosti brenda, što u krajnjoj liniji dovodi do rasta tržišnog učešća, prihoda i profita. Cilj rada je da istraži na koji način određene dimenzije vrednosti brenda utiču na preferenciju brenda. U skladu sa navedenim ciljem, korišćene su mere deskriptivne statistike, analiza pouzdanosti, korelaciona i regresiona analiza. Rezultati istraživanja ukazuju da dve dimenzije vrednosti brenda: međuljudski odnosi i komparativna prednost brenda, imaju statistički značajan uticaj na povećanje nivoa preferencije. S druge strane, razumevanje i istorija, kao dimenzije vrednosti brenda, nemaju statistički značajan uticaj. Nalazi sprovedene studije od koristi su menadžmentu kompanija prilikom formiranja odgovarajućih okvira za upravljanje brendom u cilju povećanja preferencije brenda, što bi u krajnjoj liniji trebalo da dovede do unapređenja konkurentske pozicije kompanije.

Ključne reči: dimenzije vrednosti brenda, merenje vrednosti brenda, preferencija brenda

da (npr. ukus, dizajn) ili nematerijalno svojstvo (npr. cena, brend, zemlja porekla) (Zeugner-Roth, Diamantopoulos & Montesinos, 2008). Upravo brend postaje sve značajniji instrument diferenciranja i sticanja konkurentske prednosti. Postojeća literatura obiluje definicijama ovog pojma. Prema definiciji američkog udruženja za marketing, brend predstavlja „ime, pojam, znak, simbol, dizajn, ili pak, kombinacija navedenog, čime se identifikuje roba ili usluge jednog prodavca/grupe prodavaca i diferencira u odnosu na konkurentske“ (Kotler & Keller, 2006, p. 274).

Jedna od osnovnih uloga brenda je da potrošačima stvori sliku o vrednosti proizvoda, pa je brend moguće posmatrati i kao izvestan „sertifikat o kvalitetu proizvoda“ (Keegan & Green, 2008, p. 328). S tim u vezi, „brendovi omogućavaju potrošačima da skrate vreme potrebno za izbor pravih alternativa dok istovremeno predstavljaju garanciju da će proizvodi i usluge zadovoljiti njihova očekivanja“ (Veljković i Đorđević, 2010, p. 10).

S obzirom na navedene koristi, kompanije sve više pažnje posvećuju dizajniranju brenda. „Brend dizajniran prema zahtevima ciljnog tržišta mora imati sledeće atribute: jedinstvenost, posebnost, originalnost i kompatibilnost sa atributima proizvoda“ (Kocić, Šapić i Kijevčanin, 2013, p. 220). Zavisno od toga kako je brend dizajniran, reakcije potrošača mogu da se kreću od veoma niskog nivoa na kom postoji samo svest o brendu ili upoznatost, pa sve do visokog nivoa koji podrazumeva lojalnost brendu. Međutim, snagu brenda ne treba precenjivati. „Ključ uspeha kompanije je, pre svega, u izvrsnom proizvodu, a zatim u njegovom brendu“ (Keller, 2011, p. 38). To praktično znači da „potrošač neće biti zainteresovan za kupovinu proizvoda ili usluga u slučaju kada su fizičke manjkavosti prikrivene snažnom promotivnom kampanjom“ (Kocić i Senić, 2010, p. 90).

Jednom ustanovljen brend potrebno je kontinuirano pratiti i usavršavati. „Uspešnost brenda upravo zavisi od sposobnosti kompanije da održava njegovu vrednost, istovremeno uzimajući u obzir i aktivnosti konkurenata“ (Kocić et al., 2013, p. 220).

1.2 Vrednost brenda

Jedna od najpoznatijih definicija vrednosti brenda jeste Akerova definicija. Prema ovoj definiciji, vrednost brenda predstavlja „set sredstava i obaveza vezanih za marku, njeno ime i simbol, koji povećavaju ili umanjuju vrednost omogućenu proizvodom ili uslugom“ (Christodoulides & Chernatony, 2010, p. 45, 46).

Vrednost brenda, moguće je posmatrati iz dve perspektive: potrošača i kompanije. Ove dve perspektive su povezane na način da finansijska vrednost brenda počiva na vrednosti brenda za potrošače. Upravo lanac vrednosti brenda, na odgovarajući način predstavlja navedeni odnos. Naime, proces kreiranja brenda započinje investiranjem kompanije u marketing program čiji je osnovni cilj da utiče na stav kupaca o brendu. Stav velikog broja kupaca dalje utiče na tržišni učinak, koji definiše vrednost brenda na tržištu (Kotler & Keller, 2006). U daljem radu biće razmatrana vrednost brenda iz perspektive potrošača.

„Brend treba da omogući funkcionalne, simboličke i iskustvene koristi potrošaču“ (Helgeson & Supphellen, 2004, p. 205). To praktično znači da brend, s jedne strane, treba da omogući rešavanje problema potrošača, dok s druge strane, treba da pruži i određene simboličke koristi, odnosno odgovarajuće značenje za potrošača. Kada se govori o simboličkim koristima, veoma je važno da postoji podudarnost ličnosti brenda i ličnosti potrošača. Ova podudarnost definiše se kao veza ovih koncepata i pokazuje koliko se potrošačeva predstava o sebi poklapa sa imidžom tipičnog korisnika brenda (Escalas & Bettman, 2005). Na kraju, brend treba da omogući i iskustvene koristi, koje se vezuju za čulna zadovoljstvo ili kognitivna uzbuđenja.

Pored percepcija, koje direktno utiču na vrednost brenda, veoma je važno razmotriti i ponašanja potrošača koja počivaju na percepcijama i tako indirektno definišu vrednost brenda. Upravo šestodimenzionalni model (Lehmann, Keller & Farley, 2008) ukazuje na povezanost dimenzija vrednosti brenda, te predstavlja jedan od indirektnih metoda za određivanje vrednosti brenda za potrošače. Model je ustanovljen na osnovu 3 izvora (Lehmann et al., 2008):

1. istraživanja koja su sprovodili pomenuti autori i Fournier (1998)
2. istraživanja koje je sproveo Ambler (2003), i
3. metodologije BAV, BrandZ i Research International's Equity Engine

Na osnovu navedenih izvora autori su došli do 27 stavki vezanih za vrednost brenda, koje su, nakon analize međuzavisnosti faktora, svrstali u šest grupa: razumevanje, komparativna prednost marke, međuljudski odnosi, istorija, preferencija i vezanost potrošača za marku.

Poznavanje osnovnih dimenzija koje čine vrednost brenda, kao i načina na koji one utiču na formiranje preferencija potrošača te donošenje odluke o kupovini, predstavljala prvi korak ka uspešnom upravljanju ovom vrednom imovinom.

1.3. Preferencija brenda

Preferenciju brenda moguće je definisati na više načina. S tim u vezi, ovaj pojam može se posmatrati kao mera u kojoj potrošači favorizuju određeni brend u odnosu na konkurente, koji se takođe razmatraju (Hellier, Geursen, Carr & Rickard, 2003). Drugi autori, preferenciju brenda vezuju za pristrasnost potrošača i njegovu nameru da kupi određeni brend (Cobb-Walgreen, Ruble & Donthu, 1995). Osnovni preduslov stvaranja preferencija i naklonosti potrošača ka brendu, upravo je izgradnja imovine brenda (Myers, 2003). Pojedini autori prave jasnu razliku između stavova i preferencija (Franzen & Bouwman, 2001), dok neki drugi stavljaju znak jednakosti između ova dva pojma, smatrajući da pozitivni stavovi doprinose jačanju preferencija (Jun, Cho & Kwon, 2008).

Rasprostranjenost, poverenje i diferenciranost su osnovne snage brenda (Predović, 2007). „Snažan brend može da poboljša preferencije potrošača i sklonost ka određenom proizvodu, pa čak i hedonističko iskustvo sa proizvodom i to van njegovih fizičkih svojstava“ (Ariely & Norton, 2009; Ariely & Berns, 2010). Upravo iz tih razloga, izgradnja jakog brenda višestruko je korisna za kompaniju.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Empirijsko istraživanje uticaja dimenzija vrednosti brenda na preferenciju brenda od strane potrošača, sprovedeno je metodom ankete. U pitanju je jedan od najčešće korišćenih metoda u terenskim marketinškim istraživanjima. U istraživanje je uključeno 140 ispitanika. Podaci su prikupljeni u periodu 02.10. - 20.10.2015. godine. Upitnik je koncipiran u on-line formi i distribuiran ispitanicima putem društvene mreže Facebook.

Kako bi se ispitanicima olakšalo odgovaranje na postavljena pitanja i dobili što precizniji odgovori, istraživanje je vršeno na određenoj kategoriji proizvoda – zubne paste. Od ispitanika je traženo da se opredele za brend zubne paste koji najviše kupuju tj. preferiraju. Ponuđeni su sledeći odgovori: Colgate (Colgate Palmolive), Kolynos (Colgate Palmolive), Blenda-med (Procter&Gamble), Signal (Unilever), Aqua Fresh (GlaxoSmithKline), Vademecum (Henkel – Merima), Denta fresh (Henkel – Merima), ostalo. Na ovaj način, izvršeno je istraživanje bazirano na percepcijama potrošača vezanim za tačno određen brend zubne paste koju preferiraju.

Pored podataka o ispitanicima, upitnik je obuhvatio 5 grupa pitanja, sa ukupno 27 konstatacija koje odražavaju različite dimenzije vrednosti brenda. Konstatacije su odabrane na osnovu pregleda relevantne literature, pri čemu je svaka varijabla modela merena putem minimum 4 konstatacije. Teorijski osnov za izbor konstatacija temelji se na modelu za određivanje vrednosti brenda za potrošače, koji su kreirali Lehmann et al., (2008). Sve konstatacije uvršćene u upitnik izabrane su iz pomenutog modela i modifikovane od strane autora za potrebe sprovođenja ovog istraživanja. Ispitanici su stepen slaganja sa navedenim konstatacijama iskazivali na petostepenoj Likertovoj skali (1 – potpuno nesaglasan/a, 2 – delimično nesaglasan/a, 3 – neutralan/a, 4 – delimično saglasan/a i 5 – potpuno saglasan/a).

Analiza prikupljenih podataka, izvršena je pomoću statističkog paketa SPSS (The Statistical Package for the Social Sciences). Od statističkih metoda analize podataka, primenjene su: deskriptivna statistička analiza, analiza vrednosti koeficijenta Cronbach's alpha, korelacija, te prosta i višestruka regresiona analiza. U prvom koraku je primenjena deskriptivna statistička analiza na celom uzorku, i izračunata je aritmetička sredina i standardna devijacija za svaku konstataciju. Na taj način, mereni su stavovi potrošača vezani za pojedine dimenzije vrednosti brenda i utvrđena je

TABELA 1. Struktura uzorka (n=140)

Demografski profil	Broj ispitanika (n)	Procenat (%)
Pol		
Muškarci	61	43,6
Žene	79	56,4
Starost		
≤ 25 godina	49	35,0
26 – 35 godina	74	52,9
36 – 45 godina	11	7,9
46 – 65 godina	6	4,3
Stepen stručne sprema		
Niža stručna sprema	2	1,4
srednja stručna sprema	50	35,7
viša stručna sprema	9	6,4
visoka stručna sprema	79	56,4
Region		
Vojvodina	110	78,6
Beograd	12	8,6
Šumadija i Zapadna Srbija	6	4,3
Južna i Istočna Srbija	12	8,6

homogenost stavova potrošača. U narednom koraku, pouzdanost dimenzija vrednosti brenda i unutrašnja konzistentnost konstatacija, mereni su na osnovu vrednosti koeficijenta alfa (Cronbach's alpha). Nakon toga, sprovedena je korelaciona analiza kojom je utvrđen stepen zavisnosti između varijabli u modelu. Na kraju, ispitivanje pojedinačnog uticaja dimenzija vrednosti brenda tj. nezavisnih promenljivih, na preferenciju potrošača, kao zavisnu promenljivu, utvrđeno je prostom regresionom analizom.

Istraživanjem je obuhvaćena i višestruka regresiona analiza putem koje je utvrđena statistička značajnost zajedničkog uticaja sve četiri identifikovane komponente vrednosti brenda, na nivo preferencije brenda. Na osnovu vrednosti VIF-a (Variance inflation factor) ispitivan je problem multikolinearnosti.

Na osnovu tabele 1 može se zaključiti da su u uzorku žene (56,4%) zastupljene u većem procentu od anketiranih muškaraca (43,6%). Ako se posmatra struktura ispitanika prema starosti, primećuje se da najmanji broj ispitanika starosti od 46 do 65 godina (4,3%), dok je najviše ispitanika pripadalo grupi osoba starih između 26 i 35 godina (52,9%). Analizom uzorka prema stručnoj spremi, dolazi se do zaključka da najveći broj ispitanika ima visoku stručnu spremu (56,4%), dok je najmanje onih sa nižom stručnom spremom (1,4%). Najzad, shodno regionu u kom žive, najveći broj ispitanika bilo je iz Vojvodine (78,6 %), dok je najmanje njih bilo iz Šumadije i Zapadne Srbije (4,3%).

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Primenom deskriptivne statistike izračunate su vrednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za 27 definisanih konstatacija. Koristeći ceo uzorak, rezultati deskriptivne statističke analize ukazuju da ispitanici generalno visoko vrednuju preferirani brend. Najpovoljniji stav ispitanika je iskazan kod tvrdnje da ispitanik koristi odnosno upotrebljava preferirani brend (aritmetička sredina = 4,46), dok je najnepovoljniji stav dobijen u slučaju konstatacije da za preferirani brend ispitanik, odnosno potrošač vezuje radosna sećanja (aritmetička sredina = 2,63). Najveći stepen neslaganja među ispitanicima zabeležen je kod konstatacije vezane za upotrebu preferiranog brenda od strane roditelja ispitanika (standardna devijacija = 1,395), dok se najmanji stepen neslaganja među ispitanicima vidi kod konstatacije koja se odnosi na generalno mišljenje o preferiranom brendu (standardna devijacija = 0,771) (Tabela 2).

Napred navedene konstatacije, mogu se grupisati u 5 faktora odnosno varijabli. Prvi faktor „Razumevanje“ obuhvata sledeće konstatacije:

- Brend „X“ je veoma prisutan u kanalima marketinga i lako ga je pronaći.
- O brendu „X“, prisutne su i dostupne brojne informacije iz promocije i drugih izvora.
- Brend „X“ je jedna od prvih asocijacija na paste za zube.
- Do detalja sam upoznat sa karakteristikama i načinom upotrebe brenda „X“.
- Koristim brend „X“.

Drugi faktor „Komparativna prednost brenda“, uključuje sledeće konstatacije:

- Brend „X“ se izdvaja od konkurencije.
- Imam visoko mišljenje o brendu „X“.
- Brend „X“ ima snažnu reputaciju.
- Brend „X“ ispunjava moja očekivanja.
- Smatram da ne mogu pogrešiti ako izaberem brend „X“.
- Brend „X“ je prihvaćen i od strane mojih prijatelja, rođaka, kolega.

Treći faktor „Međuljudski odnosi“, obuhvata sledeće konstatacije:

- Smatram da je brend „X“ posvećen interesu potrošača.
- Smatram da je brend „X“ prestižan.
- Ukoliko se javi problem vezan za brend „X“, verujem da će ga kompanija brzo rešiti.
- Brend „X“ je inovativan i stalno se unapređuje.

Četvrti faktor „Istorija“ odnosi se na sledeće konstatacije:

- Brend „X“ ima snažnu istoriju i dugo je prisutan na tržištu.
- Brend „X“ su koristili i moji roditelji.
- Sećam se brenda „X“ još iz svoje mladosti/detinjstva.
- Za brend „X“ vezujem radosna sećanja.

Peti faktor „Preferencija“ sadrži sledeće konstatacije:

- Brend „X“ je zaslužio moje poverenje.
- Lojalan sam brendu „X“.
- Spreman sam da platim višu cenu za brend „X“.
- Brend „X“ je nezamenljiv i u slučaju da ga nema na određenom prodajnom mestu, potražiću ga na drugom.

TABELA 2. Rezultati deskriptivne statističke analize

Konstatacije	M	SD
Brend „X“ je veoma prisutan u kanalima marketinga i lako ga je pronaći.	4,29	1,027
O brendu „X“, prisutne su i dostupne brojne informacije iz promocije i drugih izvora.	3,75	1,080
Brend „X“ je jedna od prvih asocijacija na paste za zube.	4,09	1,035
Do detalja sam upoznat sa karakteristikama i načinom upotrebe brenda „X“.	3,66	1,044
Koristim brend „X“.	4,46	0,876
Brend „X“ se izdvaja od konkurencije.	3,61	0,941
Imam visoko mišljenje o brendu „X“.	3,81	0,905
Brend „X“ ima snažnu reputaciju.	3,92	0,930
Brend „X“ ispunjava moja očekivanja.	4,01	0,831
Smatram da ne mogu pogrešiti ako izaberem brend „X“.	3,84	0,954
Brend „X“ je prihvaćen i od strane mojih prijatelja, rođaka, kolega.	3,52	0,925
Smatram da je brend „X“ posvećen interesu potrošača.	3,64	0,858
Smatram da je brend „X“ prestižan.	3,34	0,950
Ukoliko se javi problem vezan za brend „X“, verujem da će ga kompanija brzo rešiti.	3,71	0,884
Brend „X“ je inovativan i stalno se unapređuje.	3,88	0,971
Brend „X“ ima snažnu istoriju i dugo je prisutan na tržištu.	3,84	0,954
Brend „X“ su koristili i moji roditelji.	2,94	1,395
Sećam se brenda „X“ još iz svoje mladosti/detinjstva.	2,85	1,330
Za brend „X“ vezujem radosna sećanja.	2,63	1,183
Brend „X“ je zaslužio moje poverenje.	3,76	0,944
Lojalan sam brendu „X“.	3,57	1,074
Spreman sam da platim višu cenu za brend „X“.	3,03	1,269
Brend „X“ je nezamenljiv i u slučaju da ga nema na određenom prodajnom mestu, potražiću ga na drugom.	2,81	1,324
Kada kupujem pastu za zube, brend „X“ je moj prvi izbor.	4,06	0,976
Smatram da kupovinom brenda „X“ dobijam odličnu vrednost za utrošen novac.	3,88	0,869
Spreman sam da kupim i probam i druge proizvode brenda „X“.	3,89	0,968
Generalno, imam pozitivno mišljenje o brendu „X“.	4,16	0,771

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija

- Kada kupujem pastu za zube, brend „X“ je moj prvi izbor.
- Smatram da kupovinom brenda „X“ dobijam odličnu vrednost za utrošen novac.
- Spreman sam da kupim i probam i druge proizvode brenda „X“.
- Generalno, imam pozitivno mišljenje o brendu „X“.

Na osnovu koeficijenta Cronbach's alpha, utvrđena je pouzdanost i interna konzistentnost konstatacija u upitniku. Rezultati su prikazani u tabeli 3. Vrednosti koeficijenta Cronbach's alpha kreću se od 0 do 1, pri čemu se smatra da vrednosti veće od 0,7 ukazuju na adekvatnu pouzdanost i internu konzistentnost tvrdnji (Nunnally, 1978). Vrednosti koeficijenta Cronbach's alpha u istraživanju kreće se u rasponu od 0,774 (razumevanje) do 0,884 (preferencija). Dobijene vrednosti ukazuju na adekvatnu pouzdanost i internu konzistentnost varijabli.

Rezultati korelacione analize prikazani su u tabeli 4. Vrednosti Pirsonovog koeficijenta pokazuju stepen zavisnosti između varijabli u modelu.

Interkorelaciona matrica ukazuje na signifikantne vrednosti Pirsonovog koeficijenta. Između varijabli modela, javlja se statistički značajan stepen korelacije. Međutim, ta korelacija nije svuda jaka. Vrednost

TABELA 3. Pouzdanost varijabli - vrednosti koeficijenta Cronbach's alpha

Varijable	Cronbach's alpha
Razumevanje	0,774
Komparativna prednost brenda	0,857
Međuljudski odnosi	0,783
Istorija	0,799
Preferencija	0,884

TABELA 4. Korelaciona analiza

Varijable	1	2	3	4	5
Razumevanje	1	0,655**	0,616**	0,335**	0,583**
Komparativna prednost brenda	0,655**	1	0,724**	0,257**	0,805**
Međuljudski odnosi	0,616**	0,724**	1	0,277**	0,690**
Istorija	0,335**	0,257**	0,277**	1	0,303**
Preferencija brenda	0,583**	0,805**	0,690**	0,303**	1

NAPOMENA: ** Korelacija je značajna na nivou 0,01

TABELA 5. Prosta regresiona analiza (Zavisna varijabla: Preferencija brenda)

Varijable	β	t	Sig.	R ²	F
Razumevanje	0,583	8,423	0,000**	0,340	70,954
Komparativna prednost brenda	0,805	15,931	0,000**	0,648	253,802
Međuljudski odnosi	0,690	11,196	0,000**	0,476	125,342
Istorija	0,303	3,735	0,000**	0,092	13,947

NAPOMENA: p < 0.01 (**)

Pirsonovog koeficijenta preko 0,6 ukazuje na visok stepen korelacije između varijabli, odnosno na jaku korelaciju; vrednost 0,4 – 0,6 na umerenu korelaciju, a ispod 0,4 na slabu korelaciju. Rezultati korelacione analize pokazuju visok stepen korelacije između razumevanja i komparativne prednosti brenda (0,655), razumevanja i međuljudskih odnosa (0,616), komparativne prednosti brenda i međuljudskih odnosa (0,724), komparativne prednosti brenda i preferencije (0,805) kao i međuljudskih odnosa i preferencije (0,690). Umeren stepen korelacije, zabeležen je između razumevanja i preferencije (0,583), dok je nizak stepen korelacije prisutan između istorije i razumevanja (0,335), istorije i komparativne prednosti brenda (0,257), istorije i međuljudskih odnosa (0,277), te istorije i preferencije (0,303).

U sledećem koraku sprovedena je i regresiona analiza kako bi se utvrdilo koje varijable imaju signifikantan uticaj na preferenciju brenda. U tom cilju, korišćena je prosta linearna regresija (tabela 5). Testiran je pojedinačni uticaj nezavisnih varijabli na preferenciju brenda koja je zavisna varijabla. Analiza dobijenih rezultata pokazuje da sve nezavisne varijable

imaju signifikantan uticaj na preferenciju brenda. Pri tom, najveći uticaj na preferenciju ima komparativna prednost brenda: $\beta = 0,805$, $t = 15,931$, $p < 0,01$; dok je najmanji uticaj zabeležen kod istorije kao dimenzija vrednosti brenda: $\beta = 0,303$, $t = 3,735$, $p < 0,01$.

Na kraju, sprovedena je i višestruka regresija kojom je analiziran zajednički uticaj nezavisnih varijabli na nivo preferencije brenda koja je zavisna varijabla. Rezultati analize prikazani su u tabeli 6. Koeficijent determinacije (R²) iznosi 0,678 što znači da je 67,8% varijabiliteta u preferenciji brenda opisano preko četiri nezavisne varijable (razumevanje, komparativna prednost brenda, međuljudski odnosi i istorija), dok je ostatak varijabiliteta pod uticajem drugih faktora. Rezultati istraživanja pokazali su da dva faktora imaju statistički značajan uticaj na preferenciju brenda: komparativna prednost brenda: $\beta = 0,622$, $t = 8,117$, $p < 0,01$; i međuljudski odnosi: $\beta = 0,203$, $t = 2,757$, $p < 0,01$; pri čemu, komparativna prednost brenda ima jači uticaj. Razumevanje i istorija kao dimenzije vrednosti brenda, nemaju statistički značajan uticaj na preferenciju brenda.

TABELA 6. Višestruka regresiona analiza (Zavisna varijabla: Preferencija brenda)

Varijable	β	t	Sig.	VIF
Razumevanje	0,023	0,337	0,737	1,973
Komparativna prednost brenda	0,622	8,117	0,000**	2,467
Međuljudski odnosi	0,203	2,757	0,007**	2,284
Istorija	0,079	1,524	0,130	1,137

NAPOMENA: p < 0.01 (**); R² = 0,678

Pre sprovođenja višestruke regresione analize, utvrđen je faktor povećanja varijanse (VIF) kako bi se utvrdila eventualna multikolinearnost. Problem multikolinearnosti se neće javiti, ukoliko vrednosti VIF koeficijenta budu manje od 5 (Field, 2000). S obzirom da su vrednosti navedenog koeficijenta u ovom istraživanju bile adekvatne i kretale se u rasponu 1,137-2,467, može se zaključiti da je bilo opravdano sprovesti regresionu analizu.

ZAKLJUČAK

Poslovno okruženje u kom funkcionišu savremene kompanije, postalo je izuzetno kompleksno. S jedne strane, kompanije se suočavaju sa sve većim troškovima i sve intenzivnijom konkurencijom. S druge strane, potrošači postaju sve zahtevniji, dok je broj alternativa koje im se nude sve veći. U takvim uslovima, kada je neophodno razviti lojalnost, koncept brenda dobija sve veći značaj. Samim tim, brendiranje sve manje postaje stvar izbora i nameće se kao neminovnost. S ozirom na navedenu činjenicu, cilj ovog rada je bio da utvrdi uticaj određenih dimenzija vrednosti brenda na unapređenje nivoa preferencije brenda od strane potrošača.

Rezultati istraživanja primenom proste regresione analize navode na zaključak da sve dimenzije vrednosti brenda imaju statistički signifikantan uticaj na povećanje nivoa preferencije brenda, a to su: razumevanje, komparativna prednost brenda, međuljudski odnosi i istorija. Međutim, primena višestruke regresione analize, pokazuje da u slučaju zajedničkog delovanja sve četiri nezavisne varijable, dve varijable: međuljudski odnosi i komparativna prednost brenda imaju statistički značajan uticaj na nivo preferencije, s tim da komparativna prednost brenda ima jači uticaj. S druge strane, preostale dve dimenzije: razumevanje i istorija nemaju signifikantan uticaj.

Sprovedeno istraživanje pruža korisne informacije menadžmentu kompanija. Rezultati pokazuju da međuljudski odnosi i komparativna prednost imaju snažan uticaj na nivo preferencije. Pored toga, jačina uticaja statistički značajnih dimenzija, sugerise u kom

pravcu treba usmeriti napore. S tim u vezi, kompanije moraju kontinuirano da rade na izgradnji komparativne prednosti kroz unapređenje reputacije brenda, pozitivnog mišljenja, te ispunjavanje očekivanja potrošača. Pored toga, neophodno je punu pažnju posvetiti i međuljudskim odnosima koji se ogledaju u inovativnosti, prestižu i posvećenosti potrošačima. Ovaj rezultat je u skladu sa stavovima autora Helgeson & Supphellen, (2004.) prema kojima brend treba da omogući funkcionalne, iskustvene ali i simboličke koristi potrošaču. S druge strane, razumevanje i istorija nisu statistički značajne za nivo preferencije brenda. Međutim, ni ove dimenzije ne treba zanemariti, jer testiranjem pojedinačnog uticaja ovih varijabli, potvrđena je njihova signifikantnost za nivo preferencije brenda. Na ovaj način, menadžmentu je omogućeno da razume način izgradnje vrednosti brenda, da formira adekvatan okvir za upravljanje brendom što bi u krajnjoj liniji trebalo da dovede do rasta nivoa preferencije brenda i poboljšanja konkurentne pozicije kompanije.

Pored praktičnog doprinosa, sprovedeno istraživanje pruža i doprinos postojećoj literaturi s obzirom na to da identifikuje najznačajnije faktore koji utiču na nivo preferencije brenda. Radovi u domaćoj literaturi bave se merenjem vrednosti brenda, ali isključivo sa teorijskog stanovišta u smislu objašnjavanja modela za merenje performansi, ali bez empirijske analize i potvrde.

Pored doprinosa, ovo istraživanje sa sobom nosi i neka ograničenja koja bi se mogla prevazići u budućim istraživanjima. Jedno od ograničenja odnosi se na veličinu uzorka. S tim u vezi, u narednom istraživanju poželjno bi bilo da uzorak obuhvati veći broj ispitanika. Pored toga, korisno bi bilo analizom obuhvatiti i neke nove konstatacije kako bi se dobila sveobuhvatnija analiza. Takođe, buduća istraživanja bi mogla da ispituju dalji uticaj preferencije brenda, na nivo vezanosti potrošača za brend posmatranu kroz doslednost potrošača pri korišćenju brenda, bez obzira na povremeni pad kvaliteta, kao i aktivnost potrošača vezane za traganje za dodatnim informacijama o brendu i razmenjivanje iskustava sa prijateljima. Najzad, dimenzije vrednosti brenda bi trebalo kontinuirano inovirati i adaptirati u skladu sa novonastalim okolnostima.

Reference:

1. Ariely, D. and Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature reviews Neuroscience*, 11 (4), 284–292.
2. Ariely, D. and Norton, M. I. (2009). Conceptual consumption. *Annual Review of Psychology*, 60 (1), 475–499.
3. Christodoulides, G. and Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement. *International Journal of Market Research*, 52 (1), 43–66.
4. Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A. and Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24 (3), 25–40.

5. Escalas, J. E. and Bettman, J. R. (2005). Self-Construal, Reference Groups, and Brand Meaning. *Journal of Consumer Research*, 32 (3), 378–389.
6. Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*. Thousand Oaks, USA: Sage Publication.
7. Franzen, G. and Bouwman, M. (2001). *The Mental World of Brands: Mind, Memory and Brand Success*. Oxfordshire: World Advertising Research Center.
8. Helgeson, J. and Supphellen, M. (2004). A conceptual and measurement comparison of self-congruity and brand personality. The impact of socially desirable responding. *International Journal of Market Research*, 46 (2), 205-233.
9. Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A. and Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 1762–1800.
10. Jun, J. W., Cho, C. and Kwon, H. J. (2008). The Role of Affect and Cognition in Consumer Evaluations of Corporate Visual Identity: Perspectives from the United States and Korea. *Journal of Brand Management*, 15 (6), 382-398.
11. Keegan, J. W. and Green, C. M. (2008). *Global Marketing*. London: Pearson Education Ltd.
12. Keller, L. K. (2011). How to Navigate the Future of Brand Management. *Marketing Management*, 20 (2), 36-43.
13. Kocić, M. i Senić, V. (2010). Ponuda kao kreativna osnova direktnog marketinga. *Marketing*, 41 (2), 87-96.
14. Kocić, M., Šapić, S. i Kijevčanin V. (2013). Strategic implications of Internet marketing plan, *Proceedings of the 2nd International scientific conference: Contemporary issues in economics, business and management* (p. 217-226.), Kragujevac: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu.
15. Kotler, P. and Keller, K. (2006). *Marketing Menadžment* (12th edition). Beograd: Data status.
16. Lehmann, D. R., Keller, K. L. and Farley, J. U. (2008). The Structure of Survey-Based Brand Metrics. *Journal of International Marketing*, 16 (4), 29–56.
17. Myers, C. A. (2003). Managing brand equity: A look at the impact of attributes. *Journal of Product and Brand Management*, 12 (1), 39–51.
18. Nunnally, J. C. (1978). *Introduction to Psychological Measurement*. New York: McGraw-Hill.
19. Predović, D. (2007). *Vrednovanje marke, Od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate.
20. Veljković, S. i Đorđević, A. (2010). Vrednost brenda za potrošače i preduzeća. *Marketing*, 41 (1), 3-16.
21. Zeugner-Roth, K. P., Diamantopoulos, A. and Montesinos, A. (2008). Home country image, country brand equity and consumers product preferences: An empirical study. *Management International Review*, 48 (5), 577-602.

Abstract:

Evaluation of Brand from the Perspective of Consumers

Marija Vranješ, Dragoljub Jovičić, Dragana Drinić

Brand is extremely important intellectual property of a company. In order to attract new customers and keep as many existing ones, companies have to work continuously to improve the brand value, which ultimately leads to the market share, revenues and profits growth.

The aim is to explore how certain aspect of brand value influences the preference of a brand. In order to fulfill these objectives, certain types of descriptive statistics measures were used, together with reliability analysis, correlation and regression analysis. The results show that statistically there are two dimensions of brand value which effect increase of

the level of preference - interpersonal relations and comparative advantage of the brand. On the other hand, understanding of brand and its history, doesn't have statistically significant effect. Results of these conducted studies may help company's management when formulating the appropriate management's framework of the brand in order to increase brand preference, which ultimately may lead to improving the competitive position of the company.

Keywords: dimensions of brand value, brand value measurement, brand preference

Kontakt:

M. Sc. Marija Vranješ, asistent
vranjesmarija.vps@gmail.com

dr Dragoljub Jovičić, profesor strukovnih studija
djovicic@uns.ac.rs

M.Sc. Dragana Drinić, asistent
dragana.vps@gmail.com

Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu,
Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad

Regional Characteristics of Market Production of Sugar Beet and Sunflower in Serbia*

Simo Stevanović, Milan R. Milanović,
Bojan Dimitrijević

JEL klasifikacija: O13, Q11, Q13

1. INTRODUCTION

Research on development of agricultural production in Serbia is necessary due to major changes in the world economic scene, the overall economic development, manifested recessive tendencies and contradictions of development at the turn of this century. It also gives insight into certain specifics in the development of agriculture under the influence of economic and systemic changes. Consequently, there is a need for obtaining current scientific knowledge on the development of production in agriculture, with particular emphasis on the market, in an altered internal and external market environment. This all the more so because the export of agricultural products is one of the few positive items in the trade balance of Serbia.

In the last 30 years, the Serbian agriculture achieved significant qualitative changes that are reflected in the rise of commodity production, a high degree of deagrarization, increment of productivity level, decrement of the share of primary production and increment of the share of processing industry in GDP, etc. Global industrialization process influences the development of the market of agricultural products, provides modern inputs for agriculture, labor surplus allocation from agriculture and thus creates conditions for faster economic development. Overall economic development, particularly industrial development, affects the development of agriculture. On the other hand, the development of commodity production is a clear indication of the economic development of the country. Market production is directly related to the intensity and speed of the overall economic and industrial development (Stevanović, Đorović, 2011, p.18).

Production of industrial crops, particularly sugar beet and sunflower, is an important segment of the overall development¹ of agriculture. It is

Summary: The paper analyzes the trends in the development of industrial crop production in the case of sugar beet and sunflower in Serbia from 1976 to 2013. Grouping of regions (4 regions without Autonomous Province of Kosovo and Metohija) and districts (25 districts) in Serbia in 2013, according to the characteristics of land capacity, production of sugar beet and sunflower and level of development, was carried out by cluster analysis. Based on the median value of the important characteristics of available land capacity, production volume and economic development in municipalities, I-distance method were ranked districts in Serbia from 1 to 25. Similarities between the sugar beet and sunflower production regions in Serbia were determined by the method of complete-linkage clustering, and the results were presented in the dendrogram. According to data for 2013 it was found that 99.8% of sugar beet production and 93.9% of sunflower production in Serbia comes from the Vojvodina region. The average yields per hectare for analyzed crops in the areas of the Vojvodina region, on average, were by up to 10% higher compared to the yields in Serbia. According to the characteristics of land capacity and production, areas of the Vojvodina region belong to the highest rank 1-7, while according to the characteristics of the development level, these areas belong to rank 2-13.

Key words: sugar beet production, sunflower production, I-distance, cluster analysis.

* Results of previous research on the development of the market production of industrial crops, were presented at the conference „Production and Processing of Oilseeds“, Herceg Novi, 2012. (<http://indbilje.co.rs/Program2012.pdf>).

¹ In the structure of agricultural production value Serbian crop production accounts for over 50%, while in developed countries the share of livestock production, as a higher stage of crop processing, is more than 70%.

the basis for the development of the processing industry, which is the basic precondition for the diversification of the agro-industrial sector. Differences in natural and economic conditions, as well as the development of capacities for processing of industrial crops, affect the development of agriculture and the overall economy of districts in Serbia.

Due to the specific production, soil and development characteristics, the paper starts from the hypothesis that there is regionalization of sugar beet and sunflower production in Serbia, i.e. production of sugar beet and sunflower is more prevalent in areas with favorable climatic and soil conditions, and built processing facilities. The representation of these types of production affect the overall economic, and agricultural development of an area.

The aim of this paper is to determine the development of sugar beet and sunflower production in Serbia by districts, based on three groups of characteristics: land capacity (5 characteristics), production (6 characteristics) and development (4 characteristics). Based on these characteristics, I-distances² were ranked districts.

The results of research are the basis for the implementation of optimum production zoning and applying common agricultural policy to districts, or municipalities that belong to the same cluster.

2. METHODS AND DATA SOURCES

Comparative analysis showed that there was a significant differentiation between districts according to share of sugar beet and sunflower production.

The paper analyzed the differences in the available capacities of the land, the volume and structure of sugar beet and sunflower production and development level of agriculture/economy by districts in Serbia.

Presentation of data in the paper has been done in compliance with the current territorial organization of the Republic of Serbia. Territorial division is shown according to the Regulation on the nomenclature of statistical territorial units (Off. Gazette of RS, No. 109/09 and 46/10). In terms of territorial organization Serbia applies EU standards in the domain of statistical organization (NUTS and LAU levels). NUTS-1 level includes 2 Serbian regions (Serbia-north and Serbia-south). NUTS-2 level includes 5 regions (Vojvodina Region, Belgrade region, Šumadija and West-

ern Serbia region, Southern and Eastern Serbia Region and Kosovo and Metohija region). NUTS-3 level includes 25 areas. NUTS-4 level includes municipalities in Serbia.

Production analysis was done on two most common crops in the structure of sown area under industrial crops, such as sugar beet and sunflower.

I-distance method was used to perform ranking of districts on the basis of three groups of characteristics:

- a) **land capacity (5 characteristics: $x_1 - x_5$):** x_1 - participation of arable land in agricultural land, x_2 - share of area under arable fields and gardens in total arable land, x_3 - share of area under industrial crops in areas under arable fields, x_4 - share of area under sugar beet in areas under industrial crops, x_5 - participation of areas under sunflower in areas under industrial crops,
- b) **production (6 characteristics: $x_6 - x_{11}$):** x_6 - area under sugar beet in ha, x_7 - sugar beet yields in t/ha, x_8 - sugar beet production in tonnes, x_9 - areas under sunflower in ha, x_{10} - sunflower yields t/ha, x_{11} - sunflower production in tonnes, and
- c) **the level of development (4 characteristics: $x_{12} - x_{15}$):** x_{12} - national income per capita, x_{13} - share of agriculture in the national income, x_{14} - percentage of increase/decrease of the population in 2013 compared to 2002, x_{15} - percentage of non-agricultural population.

Based on data by municipalities, it was found that there is a significant difference between the mean and median of the calculated data at the district level, as analyzed characteristics of the municipalities does not represent a normal distribution of data at the district level. Ranking districts according to the analyzed characteristics was made based on the median value of the data by municipalities.

For each of the following groups of characteristics (soil capacity, production, development level), I-distance method (formula 1) was used to rank districts from 1 to 25 (rank 1 is the best, rank 25 is the worst).

$$D_k = \sum_{i=1}^n \frac{|X_{ik} - X_i^-|}{s_i} \prod_{j=1}^{i-1} (1 - r_{ij}) \quad (1)$$

Cluster analysis was used to define homogenous groups of districts according to production volume of sugar beet and sunflower. The similarities between the districts according to analyzed characteristics of sugar beet and sunflower production are defined by Euclidean distance. Districts of Serbia were grouped by

² Ivanovic distance.

TABLE 1 Area, production and yields of sugar beet in Serbia in the period 1976-2013

	Area 000 ha	Production 000 t	Yield t/ha	Indices		
				Area	Production	Yield
1976-1980.	92.2	3943.2	42.9	100	100	100
1981-1985.	102.8	4447.9	43.3	111	113	101
1986-1990.	107.2	4251.9	39.7	116	108	93
1991-1995.	76.3	2540.7	31.7	83	64	74
1996-2000.	56.5	1986	34.7	61	50	81
2001-2005.	56.8	2311.5	31.2	62	59	73
2006-2010.	65.3	2963.5	45.4	71	75	106
2011-2013.	60.9	2711.2	44.8	66	69	104

SOURCE: Statistical Office of the Republic of Serbia, Belgrade (<http://webrzs.stat.gov.rs>)

Complete-linkage method. The results of hierarchical classification are shown in the chart and dendrogram.

The data publications of the Statistical Office of the Republic of Serbia - Municipalities in the Republic of Serbia in 2014, were used for the analysis of characteristics of land capacity and production (x_1-x_{11}). The publication: Municipalities in the Republic of Serbia in 2005 was used for the purpose of obtaining data on characteristics of the development level ($x_{12}-x_{15}$) since there are no data published for districts since 2006.

3. THE DEGREE OF MARKETABILITY, PRODUCTION AND YIELDS OF SUGAR BEET AND SUNFLOWER

In relation to other crops, industrial crops production is characterized by specific economic and developmental factors. The specificity is reflected in the fact that it is necessary to build processing facilities for their production, because these cannot be used without prior processing. Increasing the share of industrial plants in the structure of sown areas in Serbia provides the good raw material base for processing³ industry.

Division of labor between industry and agriculture, as well as the diversification of agricultural products processing, create the conditions for the transformation of agriculture into a producer of raw materials for industry. Many different products could be made of industrial plants. These products can be used for further industrial processing⁴, or as such they could be

used for human consumption and animal feed (Cvi-janović, 1994, p.14).

Building large, usually oversized capacities for processing of agricultural products caused the change in the structure of arable land use in Serbia in favor of industrial crops. According to data for 2013, industrial crops accounted for 13.1% in the structure of arable land, which is 1.7% less than in 2006 and 2.9% more than in 1991⁵.

Sugar beet production in Serbia should be viewed through two periods: the first to the nineties, and the second after nineties. *In the first* sub-period the area under sugar beet increased from 92.2 thous. ha to 107.2 thousand hectares (16.3%). The average yield decreased from 42.9 t/ha to 39.7 t/ha (-7.5%), which resulted in a slight increase in the volume of sugar beet production from 3,943.2 thous. t to 4,251.9 thous. t (7.8%). *In the second* sub-period, until 2005, the sown area continued to decrease, as well as production volume and yields of sugar beet. The tendency of decrease in surface area and yield in the period 2006-2010 is stopped but the production remained at the level of 75% of the production from 1976 to 1980, sown area at the level of 71%, while yields were higher by about 6% and at the level of the 45.4 t/ha. However, after 2010, negative trends of declining of all characteristics of sugar beet production in Serbia are continued (Table 1).

The average rate of decrease in the area under sugar beet in Serbia in the period 1976-2013 was -0.59%, in production -0.39%, while yields recorded a positive growth rate of 0.21%.

³ The food industry, animal feed industry, Beverages Industry and Tobacco Industry.

⁴ Sugar, alcohol, yeast, vegetable oil, margarine, vegetable fat, protein, fiber, starch, spices, lecithin, pectin, beer, medicines, cosmetics, synthetic rubber, glue, oil paints, lacquers, tobacco and other products.

⁵ The data on the share of industrial plants in the structure of arable land in 1991 for Serbia contain the data for AP Kosovo and Metohija.

CHART 1 Indices of production, areas and yields of sugar beet in Serbia in the period 1976-2020

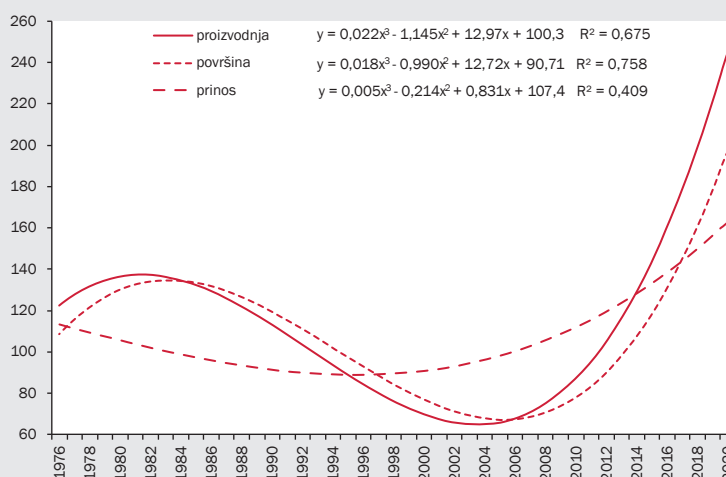


TABLE 2 Area, production and yields of sunflower in Serbia in the period 1976-2013

	Area 000 ha	Production 000 t	Yield t/ha	Indices		
				Area	Production	Yield
1976-1980.	169.9	368.1	2.2	100	100	100
1981-1985.	84.1	154.7	1.8	49	42	90
1986-1990.	155.1	338.2	2.2	91	92	105
1991-1995.	174.5	336.9	1.9	103	92	90
1996-2000.	169.4	282.4	1.7	100	77	81
2001-2005.	179.8	348.0	1.9	106	95	90
2006-2010.	171.2	377.9	2.2	101	103	102
2011-2013.	176.5	437.0	2.5	104	119	114

SOURCE: Statistical Office of the Republic of Serbia, Belgrade (<http://webrzs.stat.gov.rs>)

Reduction in the volume of production and the total area planted with sugar beet was the result of negative trends in the economy of Serbia incurred after 1990. This trend in sugar beet production led to a low level of utilization of the processing capacity in the sugar industry. During this period, Serbia had a significant deficit in sugar production.

Bearing in mind the existing capacities, as well as the fact that the low level of capacity utilization has a negative impact on the competitiveness of production, the government and sugar factories as well should pay much more attention to this kind of production⁶.

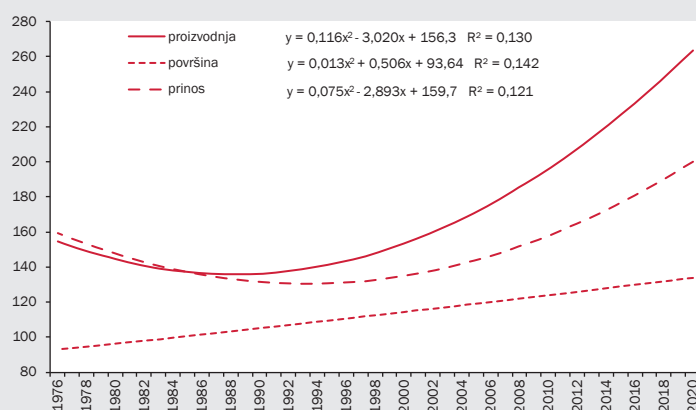
⁶ In the past, sugar plants for each hectare of land sown with sugar beet provided free seed, plant protection products, fertilizers and machinery for extraction and transport of sugar beet to the nearest collection points. We remember negative examples as well, when the sugar factories at the time of hyperinflation were in arrears in payment for supplied root, which in a very short period of time destroyed of such a low reproductive capacity of farms. Examples of the negative experiences from the past, and

In edible oil industry sunflower is the dominant raw material for the production of edible oil. Over 80% of production and processing capacity is located in the province of Vojvodina. Unfortunately, due to the oversized processing capacities and negligence for sunflower production by the management of edible oil refineries, only about 50% of available capacities are used. By increasing the sunflower production volume Serbia could have a significant surplus of edible oil for export to foreign markets (Nikolić and Vasiljević, 1997).

If the significance of the sunflower is measured by sown areas, it is more important than sugar beet, since the total area sown with sunflower is far ahead of the total area sown with sugar beet. In the report-

the current sporadic cases of late payment for delivered raw material, will have negative impact, not only on the production of sugar beet, but also to the entire agricultural production in the Republic of Serbia.

FIGURE 2 Indices of production, area and yield of sunflower in Serbia in the period 1976-2020



ing period, the production of sunflower has positive trends only since the mid-eighties. Compared to 1976, the area under sunflower in 2013 increased by 4.0% and it was 176.5 thousand ha. Sunflower production increased by 19.0% and it was around 440 thousand tons, and yield increased by 14.0%, and it was around 2.5 t/ha (Table 2).

The average annual growth rate of the area under sunflower in Serbia, in the period 1976-2013, amounted to 0.96%, production 1.88%, and yield 0.91%.

According to data for 2013, the share of industrial crops in the structure of arable fields Serbia-North was 24.1%, and Serbia-South 0.9%. The share of industrial plants in the structure of arable fields by districts of the Vojvodina region, ranged from 13.6% in North Bačka to 32.2% in South Bačka district, while the share of industrial plants in arable fields by districts of the Serbia-South was symbolic, with the exception of Bor 4.5%, Braničevo 3.3% and Mačva 3.0%.

In two regions of Serbia-North (Vojvodina region and Belgrade region) there was 99.8% of sugar beet and 93.9% of sunflower total production, while the other two regions of the Serbia-South (Šumadija and Western Serbia region and Southern and Eastern Serbia region) participated with only 0.2% of sugar beet and 6.1% of sunflower total production (Table 3 and 4).

However, detailed analysis by districts showed that in the districts of Vojvodina region (West Bačka, South Bačka and Srem) there was more than 75% of total sugar beet production in Serbia. The yield of sugar beet per hectare in West Bačka and South Bačka districts on average is higher by about 7-10% compared with the yield in Serbia. Other areas of the Vojvodina region individually participate in sugar beet production with 2.7 to 10.8%.

Sugar beet production in the districts of Serbia-South is symbolically represented in 8 out of 17 districts (Braničevo, Zaječar, Mačva, Podunavlje, Pomoravlje, Rasina, Šumadija and Toplica). Yields in those districts are at a level of 13-60% of the average yield of sugar beet produced in Serbia.

Three districts of the Vojvodina region (West Bačka, South Bačka and Srem) have the biggest share of sugar beet production in Serbia, and participate in the structure of the area under sugar beet with 63.1%. The remaining districts of the Vojvodina region in the structure of the area under sugar beet in Serbia participate with 5.2 to 7.7%.

Sugar beet production in the regions of the Serbia-South (Šumadija and Western Serbia region and the Southern and Eastern Serbia region) is negligible (6.1 thousand tons or 0.2%).

In three districts of Vojvodina region (South Banat, Central Banat and North Banat) in 2013 there was 67.6% of sunflower production in Serbia. Individual share of other districts in Vojvodina region in sunflower production ranged from 5.2 to 8.2%. In districts of Vojvodina region, sunflower yield is higher than the average in Serbia up to 8.5%.

Sunflower production in the regions of Serbia-South (Šumadija and Western Serbia region and the Southern and Eastern Serbia region) is symbolic, about 31.5 thousand tons, or about 6.1% of total production in Serbia. Out of the 17 districts of these regions, the production of sunflower is symbolically represented in 15, while two districts (Bor and Braničevo) participate with 22.7 thousand tonnes or 4.4%.

TABLE 3 Production, area and yields of sugar beet in the regions and districts of Serbia in 2013

	Production		Area		Yields	
	000 t	%	000 ha	%	t/ha	indices
Republic of Serbia	2983,2	100,0	62,4	100,0	47,8	100,0
I Serbia – North	2977,1	99,8	62,1	99,5	48,0	100,3
I-1 Belgrade region	80,8	2,7	2,5	3,9	32,9	68,8
I-2 Vojvodina region	2896,3	97,1	59,6	95,5	48,6	101,6
1.2.1 West Bačka district	831,6	27,9	15,8	25,4	52,5	109,9
1.2.2 South Banat district	321,1	10,8	7,1	11,3	45,4	95,0
1.2.3 South Bačka district	685,8	23,0	13,3	21,4	51,4	107,5
1.2.4 North Banat district	199,2	6,7	5,1	8,2	38,8	81,2
1.2.5 North Bačka district	147,0	4,9	2,8	4,5	52,0	108,8
1.2.6 Central Banat district	216,8	7,3	5,2	8,4	41,5	86,7
1.2.7 Srem district	494,8	16,6	10,2	16,3	48,6	101,6
II Serbia – South	6,1	0,2	0,3	0,5	18,6	38,9
II-1 Region of Šumadija and Western Serbia	3,5	0,1	0,2	0,3	21,0	43,9
2.1.1 Zlatibor district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.2 Kolubara district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.3 Mačva district	0,9	0,0	0,0	0,1	25,0	52,3
2.1.4 Morava district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.5 Pomoravlje district	0,7	0,0	0,0	0,0	28,7	60,1
2.1.6 Rasina district	1,6	0,1	0,1	0,1	17,3	36,3
2.1.7 Raška district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.8 Šumadija district	0,4	0,0	0,0	0,0	22,0	45,9
II-2 Region of Southern and Eastern Serbia	2,6	0,1	0,2	0,3	16,1	33,7
2.2.1 Bor district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.2 Braničevo district	0,5	0,0	0,0	0,0	17,6	36,8
2.2.3 Zaječar district	0,2	0,0	0,0	0,0	11,0	23,0
2.2.4 Jablanica district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.5 Nišava district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.6 Pirot district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.7 Podunavlje district	1,9	0,1	0,1	0,2	16,9	35,3
2.2.8 Pčinja district	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.9 Toplica district	0,0	0,0	0,0	0,0	6,3	13,1

SOURCE: Statistical Office of the Republic of Serbia, Belgrade (<http://webrzs.stat.gov.rs>)

4. CLUSTER ANALYSIS OF SUGAR BEET AND SUNFLOWER PRODUCTION IN SERBIA

Ranking districts in Serbia according to three groups of characteristics of sugar beet and sunflower production (land capacity, production and development levels) was performed by calculating the value of the I-distance. The order of the districts is shown by the rank of sugar beet and sunflower production (Table 5).

Based on Pearson's correlation coefficient⁷ the strongest interdependence was found between land capacity and production of sugar beet and sunflower, while the interdependences between land capacity and national income per capita, as well as production and national income per capita were lower.

⁷ Interdependences of characteristics were given by the following simple correlation coefficients: participation of arable land/sugar beet production = 0.83661; share of arable land/sunflower production = 0.79222; share of arable land/NI per capita = 0.59724; sugar beet production/NI per capita = 0.58984; sunflower production/NI per capita = 0.5007.

TABLE 4 Production, area and yield of sunflower in the regions and districts of Serbia in 2013

	Production		Area		Yield	
	000 t	%	000 ha	%	t/ha	indices
Republic of Serbia	512.8	100.0	188.2	100.0	2.7	100.0
I Serbia – North	481.4	93.9	172.9	91.9	2.8	102.2
I-1 Belgrade region	4.9	1.0	2.0	1.1	2.5	90.0
I-2 Vojvodina region	476.4	92.9	170.9	90.8	2.8	102.3
1.2.1 West Bačka district	29.4	5.7	10.6	5.7	2.8	101.4
1.2.2 South Banat district	159.6	31.1	58.2	30.9	2.7	100.6
1.2.3 South Bačka district	32.4	6.3	12.5	6.6	2.6	95.4
1.2.4 North Banat district	71.0	13.8	26.2	13.9	2.7	99.5
1.2.5 North Bačka district	42.0	8.2	14.5	7.7	2.9	106.2
1.2.6 Central Banat district	115.4	22.5	39.0	20.7	3.0	108.6
1.2.7 Srem district	26.6	5.2	9.8	5.2	2.7	99.2
II Serbia – South	31.5	6.1	15.3	8.1	2.1	75.4
II-1 Region of Šumadija and Western Serbia	5.1	1.0	2.5	1.3	2.1	76.1
2.1.1 Zlatibor district	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2.1.2 Kolubara district	0.1	0.0	0.1	0.0	1.9	68.5
2.1.3 Mačva district	0.7	0.1	0.3	0.2	2.3	84.0
2.1.4 Morava district	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	73.4
2.1.5 Pomoravlje district	0.4	0.1	0.2	0.1	2.2	80.8
2.1.6 Rasina district	0.1	0.0	0.0	0.0	2.4	88.5
2.1.7 Raška district	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	55.0
2.1.8 Šumadija district	3.9	0.8	1.9	1.0	2.0	74.5
II-2 Region of Southern and Eastern Serbia	26.3	5.1	12.8	6.8	2.1	75.3
2.2.1 Bor district	11.3	2.2	5.5	2.9	2.1	76.1
2.2.2 Braničevo district	11.4	2.2	5.4	2.9	2.1	77.6
2.2.3 Zaječar district	1.5	0.3	0.9	0.5	1.7	63.7
2.2.4 Jablanica district	0.2	0.0	0.1	0.1	2.0	72.7
2.2.5 Nišava district	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	110.1
2.2.6 Pirot district	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2.2.7 Podunavlje district	1.9	0.4	1.0	0.5	1.9	68.8
2.2.8 Pčinja district	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2.2.9 Toplica district	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	36.7

SOURCE: Statistical Office of the Republic of Serbia, Belgrade (<http://webzrs.stat.gov.rs>)

Out of 17 districts of Serbia-South, in 4 (Zlatibor, Nišava, Pirot and Pčinja) there were no production of sugar beet and sunflower, and in another 5 (Bor, Jablanica, Kolubara, Morava and Raška) there were no production of sugar beet, while the sunflower production was very small.

The districts of Vojvodina region, especially Banat (South Banat, Central Banat and North Banat), according to the characteristics of production (rank 1-3) and land capacity (rank 1, 2, 6) were highly ranked, while the characteristics of the development level of South Banat district and Central Banat district belong to rank 12 and 13. In those districts, in the structure

of arable fields there was high participation of other field crops⁸.

Unlike the districts of Banat, Bačka districts (North Bačka, South Bačka and West Bačka) have a high and uniformed rank in all three observed characteristics. According to the characteristics of the land capacity they belong to the ranks 5, 4 and 3, according to the characteristics of production 4, 5 and 6 and according to the characteristics of development level 8, 2 and 3.

Districts that belong to Vojvodina region, according to characteristics of land capacity and production have a high rank 1-7, while their rank for character-

⁸ Wheat, corn, oilseed rape, soya and others.

TABLE 5 Ranks of districts for sugar beet and sunflower in Serbia, according to the I-distance

District	Characteristics of land capacities		Characteristics of production		Characteristics of development level	
	rank	I-distance	rank	I-distance	rank	I-distance
South Banat	1	5,2508	1	4,8208	12	3,5632
Central Banat	2	4,4637	2	3,6688	13	3,4607
North Banat	6	4,3476	3	2,4786	6	4,9815
North Bačka	5	4,3832	4	1,8437	8	4,6022
South Bačka	4	4,3885	5	1,6255	2	6,0309
West Bačka	3	4,4317	6	1,5926	3	5,6930
Srem	7	4,2126	7	1,4463	11	3,9676
Beograd	11	2,9491	8	0,6878	1	8,5071
Braničevo	10	3,0612	9	0,6782	24	1,7311
Bor	19	1,5830	10	0,5340	25	1,5231
Šumadija	14	2,4675	11	0,5091	9	4,4168
Pomoravlje	12	2,7984	12	0,4919	7	4,7623
Mačva	9	3,1705	13	0,4818	23	1,9361
Rasina	13	2,5184	14	0,4210	15	3,3362
Podunavlje	8	3,2304	15	0,4017	14	3,3461
Nišava	15	2,4352	16	0,3521	21	2,2297
Zaječar	20	1,5756	17	0,3275	19	2,3554
Jablanica	18	1,5899	18	0,2376	20	1,2301
Morava	23	0,6188	19	0,2346	4	5,4274
Kolubara	16	2,2321	20	0,2219	18	2,5324
Raška	25	0,1105	21	0,1759	5	5,1053
Toplica	17	1,6941	22	0,1662	17	2,7095
Pčinja	21	1,4887	23	0,0000	22	1,9996
Pirot	22	0,8046	24	0,0000	16	3,2831
Zlatibor	24	0,2004	25	0,0000	10	4,1464

SOURCE: The authors' calculations.

istics of the development level is slightly worse and ranges from 2 to 13.

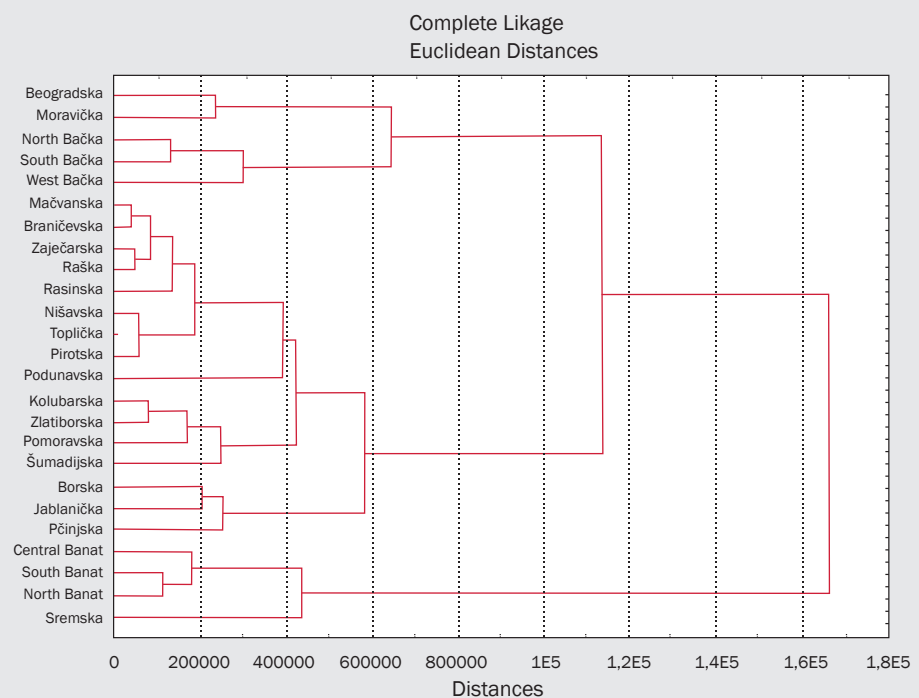
In the dendrogram (Figure 1) there can be identified 3 clusters (groups) of sugar beet and sunflower production regions in Serbia. The first cluster includes five districts, the third 4, while the second is most numerous with 16 districts.

The first cluster includes Beograd, Morava and 3 districts of Bačka (North Bačka, South Bačka and West Bačka). In Beograd and Moravica districts production of sugar beet and sunflower is symbolic. Districts of Bačka (North Bačka, South Bačka and West Bačka) are major producers of sugar beet and sunflower in Serbia. They are characterized by a high share of arable fields in the structure of arable land (rank 2-7), the participation of the area under industrial plants in the structure of arable fields (rank 3-7), and the participation of the area under sugar beet (rank 4-7)

and sunflower (rank 2-9) in the structure of the area under industrial crops. According to the characteristics of sugar beet and sunflower production districts of Bačka have rank 4-6, while according to the characteristics of the development level they belong to the group of developed districts of Serbia (rank 1-8).

The second cluster consists of 16 out of 17 districts of the region Serbia-South (Morava district belongs to the first cluster). In 3 districts (Pirot, Pčinja and Zlatibor) there were no sugar beet and sunflower production at all. According to the characteristics of land capacity and production this districts belong to the rank 23-25, while according to the characteristics of the development level they belong to the rank 16, 22 and 10. In another 5 districts (Raška, Nišava, Kolubara, Bor and Jablanica) there were no sugar beets grown. According to the characteristics of the land capacity they belong to rank 15-25, production rank

FIGURE 1 The dendrogram of sugar beet and sunflower production by districts in Serbia



10-21 and the development level rank 18-25, with the exception of Raška district, which belongs to rank 5.

Third cluster consists of Srem and 3 districts of Banat (South Banat, Central Banat and North Banat). In addition to the districts of Bačka, which belong to the first cluster, the districts of Banat (North Banat, Central Banat and South Banat) and Srem district are the largest producers of sugar beet and sunflower in Serbia. According to the characteristics of land capacity, the districts of this cluster belong to the 1-7 rank, characteristics of production rank 1-3 and 7 and the characteristics of the development level North Banat district belongs to the rank 6, while South Banat, Central Banat and Srem districts belong to rank 11-13. The districts of this cluster have a small share of agriculture in the structure of the national income (rank 10-19) and the share of the agricultural in total population (rank 15-21).

Given the state of sugar beet and sunflower production, there are two logical dilemmas imposed: first, why so often import food industry products which can be produced in Serbia in sufficient quantities and even for export, and second, why not to produce a larger amount of industrial plants and its products, for which there are constant demand on the world market? This would simultaneously employ freelance domestic processing capacities, change the structure of the use of arable fields for the benefit of industrial plants,

as well as hire expert and other workforce in agriculture. The reasons for this situation in the production of industrial crops could be grouped into external and internal. The external include the level of economic development of the country, changes in the structure of demand for these products, the level of diversification of the economy, as well as the connection of the processing industry and production of raw materials for these industries. The internal factors include the selection, agricultural technology, machinery use in industrial crop production, supply with skilled labor and ect. (Cvijanovic, 1994, p.14).

It can be expected that the economic development and hence additional demand for the products of sugar and edible oil industry affect the increase in the land area under sugar beet and sunflower in Serbia.

CONCLUSION

Changes that have occurred in the Serbian economy during the transition process even more justify the topic of the study presented in this paper, with the intention to perceive the possibilities, directions and methods for accelerating the development of agriculture in the conditions of market environment. The development of market production provides the prereq-

uisites for accelerated economic progress of the entire economy.

Data analysis shows that production of sugar beet and sunflower is concentrated in some regions of Serbia. These types of production are concentrated in areas with high share of arable fields in arable land, as well as in the region of Vojvodina. The aforementioned is confirmed by the high correlation coefficients ($r = \text{sugar beet } 0.83, \text{ sunflower } r = 0.79$).

Only in three areas (West Bačka, South Bačka and Srem) of the regions of Vojvodina, over 75% of sugar beet is produced, and in Banat, which also includes three areas (South Banat, Central Banat and North Banat) over 67% of the sunflower is produced.

According to the degree of development, the above stated six areas belong to the most developed areas of Serbia. This indicates that there is a high correlation between the levels of development and prevalence of the production of sugar beet and sunflower. Since these are products, which due to their specificity that refers to the necessity of further processing, have al-

most one hundred percent degree of marketability, this indicates that market production, in addition to the constructed processing facilities, largely encourages regional allocation of the productions and distribution of work. On the other side, there is a double effect; it has a positive effect on increasing profits of producers and decreasing rural poverty.

In the future, we should bear in mind that in the world there is increased supply of sugar produced from sugar cane, which will significantly affect the demand and export of sugar from Serbia produced from sugar beets.

Acknowledgements

This paper is the part of research within the project: „Rural Labor Market and Rural Economy of Serbia - Income Diversification and Poverty Reduction“, No. ON179028, financed by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia in the period 2011-2016.

References:

1. Cvijanović, D. (1994). Industrijsko bilje Jugoslavije-monografija, Institut za kukuruz, Beograd.
2. Devetaković, S. (2008). Regioni i regionalni razvoj u Srbiji danas, Tematski zbornik Ekonomska politika i privredni razvoj, Ekonomski fakultet, Beograd.
3. Lakić Nada, Stevanović S. (2003). Ranking of the Municipalities of AP Vojvodina According to Multidimensional Denominator of the Goods of Cattle Breeding Production, *Jurnal of Agricultural Sciences*, Faculty of Agriculture, 48 (2), Belgrade, 217-226.
4. Milanović, M, Đorović, M. (2011): Tržište poljoprivrednih proizvoda u Srbiji pre i posle tranzicije, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
5. Nikolić Marija, Vasiljević Zorica (1997): Prehrambena industrija, *Jugoslovenski pregled*, br. 2, Beograd.
6. Official Gazette of Republic of Serbia, No. 109/09 and 46/10, Belgrade.
7. Opštine u Srbiji. 2010. RZS, Beograd, 2011.
8. Stevanović S. (2002). Podsticanje tržišne proizvodnje u poljoprivredi - koncept održivog razvoja ruralnih područja, *Ekonomska analiza*, 46 (tematski broj), Ekonomski fakultet, Beograd, 284-292.
9. Stevanović, S. (2009). Razvoj tržišne proizvodnje u poljoprivredi Republike Srbije, monografija, Društvo agrarnih ekonomista Srbije i Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1-220.
10. Stevanović, S., Đorović, M. (2011). Razvoj tržišne proizvodnje ratarskih proizvoda kao činilac smanjenja ruralnog siromaštva u Republici Srbiji, *Ekonomika poljoprivrede*, 58 (SB-2), 17-38.
11. Tomić, D. (2008). Poljoprivreda i selo-ideje i inicijative, Društvo agrarnih ekonomista Srbije, Beograd.
12. Vlahović, B., Stevanović, S., Tomašević, D., Zelenjak, M. (2006). Agrarna proizvodnja u Republici Srbiji, Društvo agrarnih ekonomista Srbije, Beograd.
13. Zakić Zorka, Stojanović Žaklina (2006). Regionalne specifičnosti i održivi razvoj ruralne Srbije, *Ekonomika poljoprivrede*, 53 (2), Beograd, 129-140.

Rezime:

Regionalna obeležja tržišne proizvodnje šećerne repe i suncokreta u Srbiji

Simo Stevanović, Milan R. Milanović,
Bojan Dimitrijević

U radu su analizirane tendencije u razvoju proizvodnje industrijskog bilja, na primeru šećerne repe i suncokreta u Srbiji od 1976. do 2013. godine. Grupisanje regiona (4 regiona, bez KiM) i oblasti (25 oblasti) u Srbiji za 2013. godinu, prema obeležjima zemljišnih kapaciteta, proizvodnje šećerne repe i suncokreta i nivoa razvijenosti, izvršeno je primenom klaster analize. Na osnovu medijalne vrednosti važnijih obeležja raspoloživih zemljišnih kapaciteta, obima proizvodnje i privredne razvijenosti po opštinama, metodom I-odstojanja izvršeno je rangiranje oblasti u Srbiji od 1-25. Sličnosti oblasti proizvodnje šećerne repe i suncokreta u Srbiji predstavljene su metodom kompletnog povezivanja hijarhijske klaster analize, a rezultati su predstavljeni

dendrogramom. Prema podacima za 2013. godinu, utvrđeno je da 99,8% proizvodnje šećerne repe i 93,9% proizvodnje suncokreta Srbije potiče iz Regiona Vojvodine. Prosečni prinosi po ha analiziranih biljnih kultura u oblastima Regiona Vojvodine u proseku su veći do 10% u odnosu na prinose u Srbiji. Prema obeležjima zemljišnih kapaciteta i proizvodnje, oblasti Regiona Vojvodine pripadaju najvišem rangu 1-7, dok prema obeležjima nivoa razvijenosti ove oblasti pripadaju rangu 2-13.

Ključne reči: proizvodnja šećerne repe, proizvodnja suncokreta, I-odstojanje, klaster analiza.

Kontakt:

prof. dr Simo Stevanović
simo.stevanovic@agrif.bg.ac.rs

doc. dr Bojan Dimitrijević
dimitrijedi@yahoo.com

Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu
Nemanjina 6, 11080, Beograd - Zemun

Prof. dr Milan R. Milanović
milanrmilanovic@yahoo.com
Univerzitet Džon Nezbit, Beograd

Kreiranje vrednosti u strategijskim alijansama kao izvor konkurentske prednosti

Milica Jovanović

JEL klasifikacija: L14, M31, D74, D46

UVOD

Proces globalizacije, intenzivna konkurencija, brze tehnološke promene, sve zahtevniji potrošači, povećani tržišni rizici i sve intenzivnije promene drugih faktora iz okruženja preduzeća, usloveli su strategijsko povezivanje učesnika na tržištu. Strategijske alijanse, kao dugoročni kooperativni aranžmani, omogućavaju postizanje zajedničkih ciljeva strategijskog karaktera, kao i individualnih ciljeva, specifičnih za svakog partnera u alijansi. Strategijske alijanse se javljaju kao racionalan oblik razvojnog ponašanja savremenog preduzeća u njegovoj težnji da se adaptira izmjenjenim tržišnim uslovima. Deljenjem resursa i kompetencija u okviru strategijskih alijansi, partneri stiču brojne koristi, što se u krajnjem manifestuje u stvaranju vrednosti za sve učesnike. Povezivanjem preduzeća i stvaranjem različitih oblika poslovnih mreža, podstiče se proces učenja u organizacijama i direktno se odražava na poslovne performanse preduzeća i isporuku superiorne vrednosti za potrošače ali i ostale stejkholdere. Strategijske alijanse predstavljaju sredstvo pomoću kojeg preduzeća koja posluju u turbulentnoj sredini, stiču konkurentsku prednost. Karakteriše ih veća inovativnost i proaktivnost i bolje korišćenje znanja partnera. Aktivnosti marketinga važne su u svim fazama strategijskog upravljanja alijansama, dok je upravljanje alijansama bitna determinanta njihovog uspeha. Konačnu ocenu uspeha alijanse daje tržište odnosno potrošači, kao krajnji „korisnici“ kolaborativnog odnosa dve ili više kompanija u okviru alijansi. Ukoliko preduzeće pruža veće koristi potrošačima, odnosno isporučuje veću vrednost, ono stiče konkurentsku prednost.

1. STRATEGIJSKE ALIJANSE – MOGUĆNOST KREIRANJA VREDNOSTI

Teorija zasnovana na resursima pretpostavlja da preduzeće može postići konkurentsku prednost tražeći partnera sa komplementarnim resursima preko strategijskih alijansi (Das and Teng, 2000). Alijanse predstavljaju dugoročni kooperativni odnos koji zahteva ne samo deljenje resursa, već ština, sposobnosti već i spremnost da se modifikuju poslovne aktivnosti

Apstrakt: U radu su prezentovani načini kreiranja vrednosti u strategijskim alijansama. Naime, na globalnom tržištu, različiti oblici kooperacije između preduzeća postaju neminovnost. Strategijske alijanse kao dugoročni aranžmani saradnje, pomažu preduzeću u poboljšanju konkurentske pozicije u uslovima globalne privrede i ostvarenju strategijskih ciljeva. Preduzeća traže partnera sa komplementarnim resursima i kompetencijama radi sticanja konkurentske prednosti. Izbor partnera je kritična odluka za ostvarenje željenih rezultata kooperacije i sinergetsko stvaranje vrednosti. Osnovni cilj savremenih strategijskih alijansi je organizaciono učenje odnosno transfer retkog znanja. Brojni faktori, kao što su poverenje, razmena informacija, razmena kadrova, stepen saradnje, utiču na proces uzajamnog učenja partnera. Različiti motivi ulaska u alijanse podrazumevaju i različite modele stvaranja vrednosti u njima. Više nije dovoljno braniti stečenu poziciju na tržištu, već je neophodno težiti maksimizaciji vrednosti koja se isporučuje potrošačima ali i drugim stejkholderima kako bi se stekla prednost.

Ključne reči: strategijske alijanse, učenje partnera, usaglašenost između partnera, modeli stvaranja vrednosti, merila performansi

i prakse partnera kako bi se omogućilo ostvarivanje zajedničkih ciljeva, odnosno poboljšanje zajedničkih performansi i konkurentske pozicije (Hertz, 2001, str. 239; Supphellen, Haugland and Korneliussen, 2002, str. 786). Iako u strategijskim alijansama partneri dele, razmenjuju ili integrišu različite specifične resurse koji nisu dostupni drugim učesnicima na tržištu-konkurentima, oni ostaju samostalni poslovni entiteti, po čemu se razlikuju od merđera i akvizicija (Stefanović, 2010, str. 96).

U poslednjih nekoliko decenija, strategijske alijanse su postale temelj konkurentske strategije mnogih preduzeća (Kale and Singh, 2009). Kako bi opstala u turbulentnom poslovnom okruženju 21. veka, kompanija traži partnera. Različiti su motivi ulaska u strategijske alijanse. Neki autori smatraju (Child and Faulkner, 1998) da se motivi mogu podeliti u pet kategorija: 1. motivi povezani sa transakcionim troškovima - obezbediti smanjenje transakcionih troškova i efikasnost operacija i strategija; 2. motivi povezani sa resursima – dopuniti postojeće resurse ili obezbediti nedostajuće; 3. motivi povezani sa strategijskim pozicioniranjem – poboljšati konkurentsku poziciju preduzeća u grani; 4. motivi povezani sa učenjem – alijanse omogućavaju formalno i neformalno učenje organizacije; 5. ostali motivi – smanjenje rizika i nesigurnosti, brži izlazak na tržište, povećana fleksibilnost. Park i Zhou zaključuju (Park and Zhou, 2005) da je motiv stvaranja alijanse povezan sa tržišnim pozicioniranjem, neizvesnošću i resursima preduzeća.

Jedan od glavnih razloga ulaska u strategijsku alijansu je transfer know-how i sposobnosti partnera. Istovremeno, preduzeća nastoje da se zaštite od oportunističkog ponašanja svojih partnera kako bi sačuvala svoje ključne kompetencije. Većina istraživanja uglavnom posmatra postizanje ovih ciljeva kao međusobno isključive. Međutim, jednim empirijskim istraživanjem (Kale, Singh and Perlmutter, 2000) utvrđeno je da preduzeća mogu postići ove ciljeve istovremeno, izgradnjom relacionog kapitala u kombinaciji sa integrativnim pristupom upravljanju konfliktima. Relacioni kapital zasnovan je na međusobnom poverenju partnera i interakciji i predstavlja osnovu za učenje i transfer know-how. Istovremeno, ograničava curenje kritičkog znanja između njih.

Strategijske alijanse koje prate tempo promena u okruženju, imaju za cilj da stvore vrednost za potrošače i intenzivno koriste strategiju inovacija. Ona se mora redefinisati i menjati zajedno sa promenama u poslovnom okruženju partnera. Strategija inovacija pomaže učesnicima alijanse da se izbore sa konkurentskim pritiscima i ostvare održivu konkurentsku

prednost. Izbor adekvatne inovacione strategije omogućava bolju poziciju na tržištu. Strategijske alijanse biraju inovacionu strategiju u skladu sa trenutnom situacijom na tržištu, imajući na raspolaganju sledeće: strategija osnovne ponude, strategija ko-kreacije, strategija savremene tehnologije, strategija istraživanja, strategija saradnje, strategija zasnovana na znanju i rizična strategija (Stefanović and Dukić, 2011, str. 58). Da bi strategijska alijansa ostvarila liderstvo na tržištu, partneri treba da obezbede formalizaciju inovacionog sistema – utvrđivanje odgovornosti za inovacione strategije, uključivanje zaposlenih, praćenje performansi, finansijska sredstva za realizaciju strategija.

Značaj inovacione strategije za stvaranje konkurentske prednosti strategijske alijanse ogleda se u sledećem:

- Strategija inovacija omogućava realizaciju strategijskih ciljeva alijanse, stvaranje i isporuku vrednosti i kreiranje održive konkurentske prednosti;
- Pomaže u preciznijem praćenju i razumevanju tržišnih i tehnoloških trendova i njihovog uticaja na poziciju strategijske alijanse;
- Inovaciona strategija nameće stvaranje planova za razvoj inovacionih mogućnosti i mobilizaciju resursa;
- Inovacioni procesi su razvijeni za potrebe realizacije dugoročnih ciljeva;
- Razvoj inovacione strategije doprinosi jačanju znanja o tržištu i potrošačima, tehnologiji, konkurenciji, dobavljačima, kao i poznavanju raspoloživih finansijskih izvora (Dodgson, Gann and Salter, 2008, str. 103).

Deljenje resursa/troškova/rizika je osnovni motiv ulaska u strategijske alijanse. Na ovaj način preduzeća poboljšavaju svoje kompetencije koje se odnose na učenje, istraživanje i razvoj i marketing sposobnosti (Li, L., Qian, G. and Qian Z., 2013, str. 489).

2. PROCES UČENJA U STRATEGIJSKIM ALIJANSAMA

Mnoga naučna istraživanja pokazuju da saradnja omogućava partnerima da uče jedni od drugih (Inkpen, 1996; Iyer, 2002) i koriste tako stečena znanja kako bi bili fleksibilni u uslovima dinamičnih promena (Simonin B., 1997). Neki autori čak ukazuju da se stvaranjem alijanse kreira laboratorija za učenje (Inkpen, 1998, str. 224). Ključni faktor koji utiče na transfer znanja je sistematski dizajniran proces uče-

nja, pored namere učenja. Da bi se postigao uspeh u alijansi, neophodno je postojanje apsorpcionih kapaciteta preduzeća i sposobnosti da reformiše svoje organizacione procese i rutinu, kako bi preduzeće steklo nova znanja i učilo od svojih partnera. Menadžeri bi trebalo da se uključe u ovaj proces direktno, kako bi proces učenja dobro funkcionisao i znanje prenosilo bilateralno (Tavallaei, Hosseinalipour & Mohebifar, 2015, str. 179). Različiti su mehanizmi za transfer znanja između partnera - transfer ljudi, programi obuke, međuljudski odnosi i face-to-face interakcije, kao što je učenje, posete i iskustvo na poslu (Inkpen & Ramaswamy, 2006).

Uspeh strategija saradnje zavisi od sposobnosti organizacije da uči. „Učeća organizacija ima sposobnost da relativno lako i brzo unapređuje i menja svoje rutine, gradeći na taj način nove kompetencije koje će joj omogućiti da opstane u promenljivom okruženju“ (Janićević, 2006, str. 12). Navode se dva načina organizacionog učenja: sopstvenim iskustvom u poslovanju ili kroz iskustvo drugih organizacija. Učenje na osnovu sopstvenog iskustva podrazumeva eksperimentisanje i interpretiranje ranije postignutog rezultata. Učenje od drugih znači prenošenje znanja u čistom obliku ili implementiranog u proizvode i poslovne procese (Hakansson, Havila and Pedersen, 1999, str. 443). „Neophodno je adekvatno znanje za racionalno reagovanje na zahteve potrošača. Potrebno je kako znanje tako i iskustvo da se tržištu isporuči superiorna vrednost. Tržišno orijentisana kultura je okvir za analiziranje superiorne vrednosti koja treba da čini ponudu preduzeća. Preduzeće koje se sa pravom smatra organizacijom koja uči ima veće izgleda da tržištu isporuči superiornu vrednost“ (Milisavljević, 2015, str. 38).

Učenje se odvija i na mikro i na makro nivou. Na makro nivou, alijanse omogućavaju da preduzeća razmenjuju svoja sredstva i steknu znanja koja mogu poboljšati njihovu konkurentnost i profitabilnost. Na mikro nivou, međuljudski odnosi omogućavaju učesnicima da uče jedni od drugih i razvijaju veštine. Alijanse mogu povećati vrednost preduzeća pružanjem: 1) mogućnosti za unapređenje i inoviranje i 2) prilike zaposlenima da razmene svoje profesionalne prakse kako bi u krajnjem, svoje zadatke obavljali bolje (Knight, 2002).

Tabela 1 (Iyer, 2002) prikazuje faze u razvoju alijanse kroz različite dimenzije/oblasti učenja. U prvoj fazi se prihvata da je partnerstvo od suštinskog značaja za ostvarivanje konkurentne prednosti. Firme ulažu značajne napore u pronalaženje kompatibilnih partnera koji dopunjuju njihove resurse. Učenje

je inicirano u ovoj fazi, ali je jednostrano; preduzeća uče o veštinama i kompetencijama koje potencijalni partneri poseduju. Akcenat je na učenju o spoljnom, tržišnom okruženju. Preduzeća istražuju eksplicitne informacije o sposobnostima i ciljevima partnera. Faza II – učenje je još uvek u većoj meri jednostrano i iskustveno; međutim, elementi uzajamnog učenja počinju da se javljaju. Interni ambijent partnera postaje važna oblast istraživanja. Zajedničko učenje se pokreće kako bi se premostio jaz u kompatibilnosti partnera. Faze III i IV odnosno ekspanzija i posvećenost odnosu saradnje pokazuju mnoge zajedničke osobine. Karakteriše ih visoka međuzavisnost, veće poverenje i rast investicija radi ostvarenja obostrane koristi. Jača uzajamno učenje i izgradnja zajedničkih kapaciteta. To je posebno izraženo u fazi IV kada su napori partnera fokusirani na zajednički razvoj i sticanje novih sposobnosti alijanse.

Faza I - Karakteriše je jednostrano učenje kroz različite mehanizme. Teži se apsorbovanju eksplicitnog znanja koje se odnosi na potencijalne partnere u oblasti kao što su tehnologija, proizvodi i usluge, veštine i upravljačke prakse. Inicijalna faza obuhvata skeniranje potencijalnog okruženja alijanse, uključujući kulturu društva, politike vlade, tržište i konkurenciju, i donekle korporativnu kulturu potencijalnog partnera (Huber, 1991). Cilj je pronaći partnera sa sličnim upravljačkim praksama i korporativnom kulturom, kako bi se iskoristili efekti sinergije.

Faza II - Svako preduzeće generiše informacije potrebne za prilagođavanje i načine njihove implementacije; ove informacije se zatim razmenjuju unutar i između partnera (Huber, 1991). U fazi istraživanja još uvek nije jasno definisan zadatak alijanse, zbog čega je potrebno učenje kako bi se utvrdili zajednički zadaci koji se mogu uspešno obaviti. Ova razvojna faza alijanse predstavlja početak interakcija između partnera i pojave elemenata uzajamnog učenja, posebno kako se alijansa približava narednoj fazi razvoja.

Faza III - U fazi ekspanzije, učenje je delimično uzajamno, kada partneri dele zajedničke percepcije i ciljeve i rade na očuvanju uspešnosti alijanse i prevazilaženju jaza u njihovim očekivanjima. Učenje pomaže partnerima da razvijaju zajedničke poslove i radne navike koje dovode do efikasnog funkcionisanja alijanse. Povećava se razmena informacija između partnera, čime se olakšava proces učenja realizacijom zajedničkih zadataka. U ovoj naprednoj fazi razvoja alijanse, aktivnosti uzajamnog učenja postaju prioritet. To je omogućeno stvaranjem poverenja među partnerima.

TABELA 1 Prioriteti u procesu učenja tokom razvoja alijanse

	Faza u razvoju:			
	Faza I	Faza II	Faza III	Faza IV
Dimenzija učenja*	Svesnost i izbor partnera	Istraživanje	Ekspanzija	Posvećenost saradnji
Okruženje	Spoljni kontekst, uključujući kulturni, nacionalni kontekst	Spoljni kontekst. Interni: korporativna kultura partnera, upravljačke prakse	Spoljni kontekst, za nove mogućnosti	Spoljni kontekst, uzajamno, za nove mogućnosti
Veštine	Eksplicitno znanje o veštinama partnera	Iniciranje transfera implicitnog znanja	Transfer implicitnog znanja	Razvoj nove veštine
Ciljevi	Strategijske namere i inicijalni ciljevi potencijalnih partnera	Ciljevi partnera, nači kompatibilne ciljeve i utvrditi zajedničke ciljeve	Postaviti ciljeve alijanse na osnovu učenja koji pružaju koristi partnerima	Sposobnost konstantnog vrednovanja i revidiranja ciljeva alijanse da bi se održala prednost
Zadaci	Vrlo malo ili nimalo	Iniciranje razumevanja i uspostavljanja zajedničkih zadataka alijanse	Sposobnost uspostavljanja zajedničkih zadataka partnerstva	Sposobnost revidiranja i ponovnog postavljanja efektivnih zadataka alijanse
Proces	Vrlo malo ili nimalo	Iniciranje pojednostavljenja procesa za obavljanje zadataka alijanse	Sposobnost uspostavljanja zajedničkih procesa alijanse da bi se ostvarila uzajamna korist	Učiti da bi se revidirali i ponovo uspostavili zajednički procesi koji obezbeđuju najveću efikasnost i efektivnost
	Jednostrano učenje	Elementi uzajamnog učenja	Jednostrano i uzajamno učenje	Dominira uzajamno učenje

* Okruženje - uključuje spoljnu sredinu kao što je tržište, konkurencija, vlada, društvo, kultura itd. kao i unutrašnji ambijent tj. strategijski kontekst unutar svakog partnera; veštine - veštine partnera, uključujući lak transfer znanja a posebno ugrađene sposobnosti; ciljevi - ciljevi partnera odnosno motivi sa kojima ulaze u alijansu; zadaci - zadaci alijanse koje partneri uzajamno dele i obavljaju radi uspeha saradnje, posebno razvoj adekvatnih interakcija na različitim nivoima; proces - uključuje odluke i operacije neophodne za uspešno obavljanje zadataka alijanse kao i strukture, rutine i aktivnosti koje su deo procesa alijanse

IZVOR: Iyer, K. (2002). Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 10, str. 4

Faza IV - Granice između partnera imaju vrlo malo značaja. U ovoj evolutivnoj fazi, poverenje, performanse i satisfakcija u vezi sa iskustvom alijanse su u toj meri izgrađeni, da je potrebno malo pažnje partnera. Zajedničke norme i vrednosti su dobro uspostavljeni, odnos saradnje institucionalizovan i vlada stabilna atmosfera (Wilson, 1995). Povećanje apsorpcionih kapaciteta alijanse i inoviranje načina sticanja konkurentne prednosti utiče na veći značaj uzajamnog učenja partnera. Istovremeno, korporativne kulture i menadžerske prakse partnera postaju manje važna oblast sa aspekta učenja. Međutim, eksterna sredina i dalje pruža mogućnosti za učenje posebno kada je zajednički cilj partnera pristup novim tržištima ili stvaranje novih mogućnosti koje obezbeđuju obostranu korist. U ovoj fazi dominira uzajamno učenje za

razvoj i sticanje novih veština kako bi se kontinuirano stvarala superiorna vrednost.

Različiti procesi učenja doprinose uspešnom kretanju alijanse kroz faze odnosa saradnje. Razumevanje procesa i oblasti učenja olakšava racionalizaciju poslovanja, aktivnosti utvrđivanja zadataka i strategijsko opredeljenje resursa. Merilima se mogu drastično smanjiti konflikti i povećati poverenje, doprinoseći alijansi kao celini (Iyer, 2002, str. 10).

Učenje dovodi do unapređenja repertoara rutina u organizaciji kojima ona odgovara na promene u okruženju. Konkurentna prednost se stiče razvijanjem superiornih rutina u odnosu na ostale učesnike na tržištu. Superiorne rutine koje je jedna organizacija razvila predstavljaju ono što zovemo jezgro kompetentnosti (Janićijević, 2006, str. 11). Faktori koji utiču na učenje u alijansama su: stepen decentralizacije odlu-

čivanja i integracije funkcija unutar i između partnera, razmena informacija, uticaj partnera na strategije, norme saradnje između partnera, razmena kadrova, stepen saradnje, mehanizmi za rešavanje konflikata, poverenje (Iyer, 2002, str. 10). Za razliku od „tradicionalnih“ alijansi koje su pokretane troškovima, „savremene“ alijanse baziraju se na znanju, pri čemu je osnovni cilj alijanse učenje između partnera.

3. DOBAR IZBOR PARTNERA KAO PREDUSLOV STVARANJA VREDNOSTI U ALIJANSI

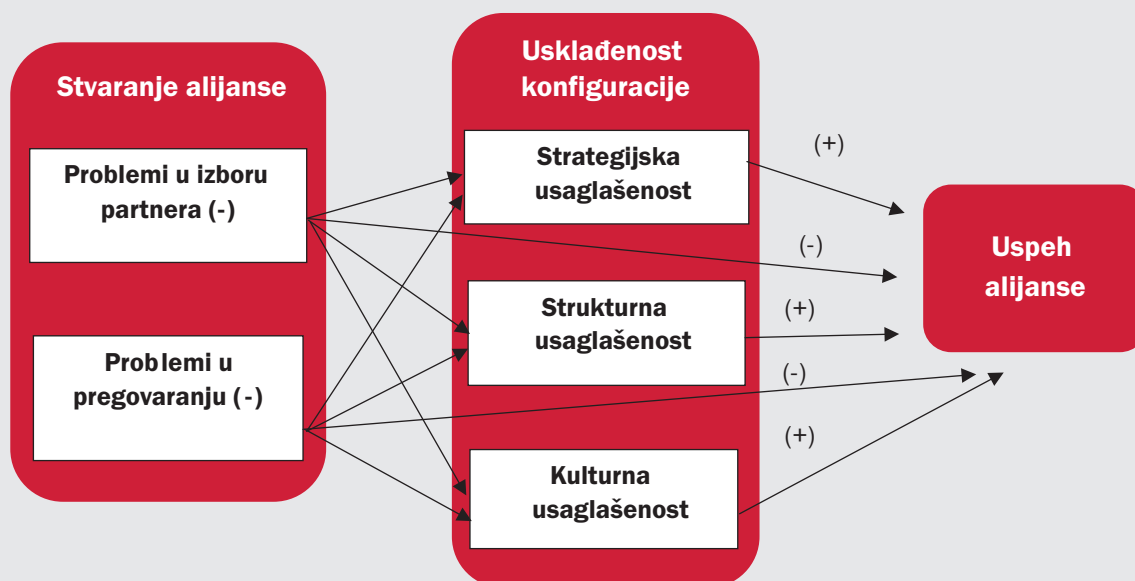
Umrežavanjem resursa i kompetencija u strategijskim alijansama partneri stiču brojne koristi koje se u konačnom manifestuju u stvaranju superiorne vrednosti za sve učesnike. Rezultat uspešno vođene alijanse koja ima strategijske ciljeve je poverenje partnera i stvaranje vredne imovine. Svaki strategijski savez je specifičan i zahteva jedinstven pristup u strategijskom usklađivanju partnera. One često obezbeđuju najbolje načine za kreiranje vrednosti intenzivnim i brzim organizacionim učenjem čime se doprinosi smanjenju neizvesnosti i rizika u poslovanju (Varadarajan and Cunningham, 1995). Istraživanja pokazuju (Bamford, Gomes-Casseres, & Robinson, 2004) da između 30% i 70% alijansi propada. Drugim rečima, one ne uspevaju da ispune ciljeve partnerskih preduzeća niti obezbeđuju operativnu i stratešku prednost koja se očekuje od saradnje. Prema istraživanju kojim je obuhvaćeno 76 kompanija (Kale and Singh, 2009, str. 57) uočeno je da samo 30% ovih kompanija u upravljanju svojim alijansama koristi portfolio pristup. Veoma mali broj njih uzima u obzir kompletnost portfolia alijansi i komplementarnost alijansi u okviru portfolia. To ukazuje da je većina preduzeća, još uvek fokusirana na individualne alijanse u portfoliu i da zbog toga ne ostvaruju u potpunosti koristi sinergije. Organizovanjem procesa za aktivno upravljanje celokupnim portfoliom alijansi, preduzeće se štiti od neuspeha bilo koje pojedinačne inicijative. Takođe, Dussauge i Garrette ukazuju da je visoka stopa neuspeha alijansi između konkurenata, tako da partneri nekonkurenti imaju veće šanse za uspeh alijanse (Dussauge and Garrette, 2000).

Svaka saradnja počinje analizom potencijalnih partnera. Da bi se realizovale potencijalne koristi saradnje potrebno je izabrati odgovarajućeg partnera. Odluka o izboru partnera i oblika saradnje uslovljena je karakteristikama umreženih partnera, tj. njihovih strategija, konkurentskih pozicija na tržištu i specifič-

nih ciljeva koje žele da ostvare. Strategija povezivanja sa potrošačima i ostalim partnerima olakšava generisanje i koncentrisanje znanja unutar mreže i minimiziranje njegovog gubljenja (Stanković, Radenković i Đukić, 2007, str. 17). Nepostojanje balansa u komplementarnosti kompetencija i znanja partnera može dovesti do namernog ili nenamernog transfera znanja od jačeg ka slabijem partneru. Stoga su alijanse dugo smatrane modernim „Trojanskim konjem“, odnosno isticano je da one ne pružaju jednake mogućnosti za ostvarenje uspeha i rezultata za sve uključene partnere (Douma, Bilderbeek, Idenburg & Looise, 2000, str. 580). Najčešće se kao cilj partnera u alijansi javlja transfer resursa i sposobnosti, pa njihova težnja da usvoje nova znanja može dovesti u pitanje i samu alijansu. Zato se zaključuje da je pravilan izbor partnera kritičan faktor uspeha ovog oblika saradnje. Pregled više od 40 studija (Shah & Swaminathan, 2008) pokazuje da su ključna tri atributa partnera za performanse alijanse: komplementarnost partnera, privrženost partnera i kompatibilnost partnera. Komplementarnost partnera zavisi od stepena u kojem partner doprinosi svojim resursima odnosu u alijansi, obezbeđujući resurse koji nedostaju drugom partneru. To samo po sebi nije dovoljno za uspeh alijanse. Neophodna je i privrženost partnera koja ne podrazumeva samo doprinos u vidu resursa već i spremnost partnera na žrtve u kratkom roku da bi se ostvarile dugoročne koristi od alijanse. Kompatibilnost partnera se odnosi na usklađenost njihovog poslovanja i kultura.

Pan je razvio kriterijume za izbor partnera u alijansama na osnovu 13 objavljenih studija na ovu temu. Njegovi kriterijumi uključuju: komplementarne snage, kriterijumi koji se odnose na zadatke i partnere; kulturološke okolnosti, ekonomsko ponašanje i drugi kriterijumi; kako se potencijalni partneri uklapaju u lanac vrednosti partnerskih preduzeća; 30 kriterijuma grupisanih u faktore koji se odnose na partnere i zadatke; materijalna i nematerijalna sredstva; poverenje da koristi mogu ostvariti obe strane; kriterijumi ili resursi koji mogu biti grupisani i povezani da se potrošačima isporuči superiorna vrednost; kriterijumi koji variraju u odnosu na različite tržišne ciljeve; koordinacija, posvećenost, komunikacija i konflikti; komplementarne snage; i realnost da većina preduzeća nema formalne, dovoljno rigorozne procese selekcije partnera (Pan, 2004). Geringer ukazuje na dve kategorije kriterijuma koji se trebaju uzeti u obzir pri odabiru partnera: 1) kriterijumi koji se odnose na aktivnosti i poslovne sposobnosti; i 2) kriterijumi povezani sa karakterom partnera (Geringer, 1991). Bitne karakteristike partnera su profesionalizam, iskrenost, osećaj

SLIKA 1 Uticaj faktora na uspeh alijanse



IZVOR: Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T. and Morschett, D. (2011). International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success. Long Range Planning, 44, str. 274

odgovornosti, kulturološka i organizaciona kompatibilnost.

Slika 1 ukazuje da je uspeh alijanse određen stratezijskom, strukturnom i kulturnom usaglašenošću partnera, dok problemi u pregovaranju/saradnji imaju negativan uticaj (Swoboda, Meierer, Foscht and Morschett, 2011, str. 274).

Na uspeh alijanse direktno utiče konfiguraciona (stratezijska, strukturna, kulturna) usaglašenost pri upravljanju alijansom.¹ Mogu se razlikovati direktni i indirektni efekti specifičnih problema koji se mogu javiti u fazi izbora partnera i pregovaranju u kreiranju alijanse koji imaju negativan uticaj na uspeh (Swoboda, Meierer, Foscht and Morschett, 2011, str. 274). Stratezijska usaglašenost odnosi se na slaganje strategija i ciljeva partnera. Usklađenost stratezijske vizije i dugoročnih ciljeva partnera utiče pozitivno na uspeh alijanse. Strukturna usaglašenost tiče se organizacionog dizajna alijanse i uključuje kontrolne mehanizme, rešavanje konflikata, izlazne barijere. Na primer, kontrolni mehanizmi vode uspehu ukoliko partneri imaju podjednaku moć u alijansi. Takođe, kulturne vrednosti, standardi, principi ponašanja su veoma važni

¹ Neki drugi autori (Douma, Bilderbeek, Idenburg & Looise, 2000) prave razliku između strateške, organizacione, operativne, kulturne i usaglašenosti ljudskih resursa, kao ključnog faktora uspeha alijansi.

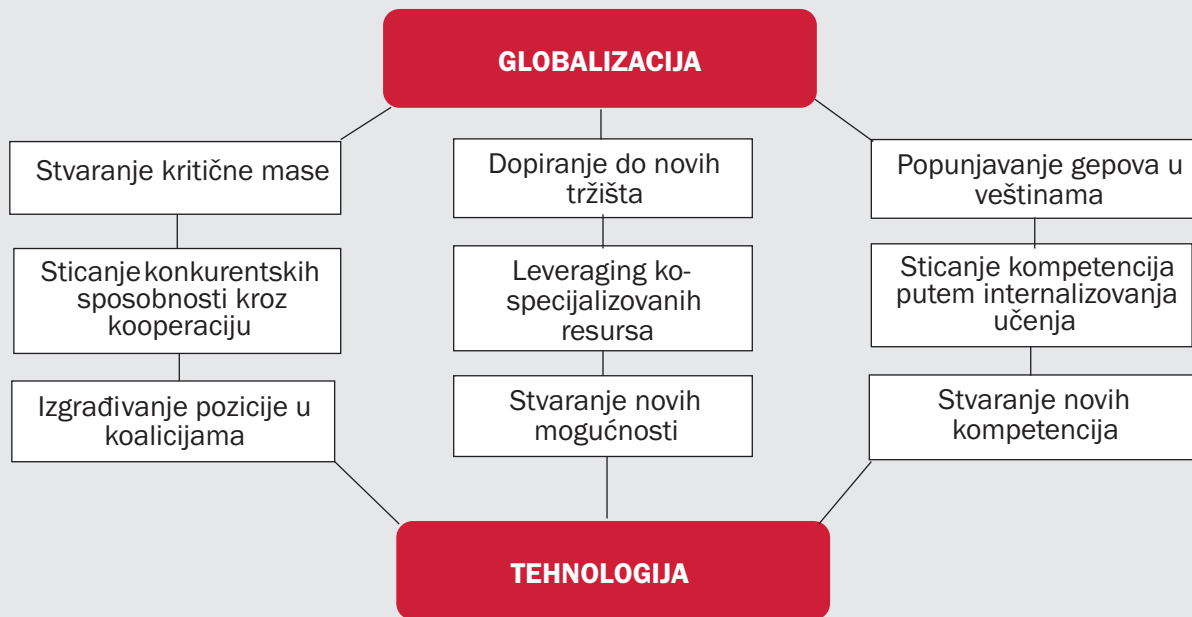
za uspeh alijanse. Ukoliko postoji slaganje osnovnih etičkih i moralnih vrednosti partnera, biće povoljniji uticaj na alijansu. Sa druge strane, problemi u izgradnji alijanse – identifikovanju i proceni potencijalnih partnera i pregovaranju o ciljevima, pravima i obavezama, doprinosima partnera, potencijalnim putanjama kreiranja vrednosti u alijansi – negativno utiče na uspeh alijanse.

Velike administrativne i ekonomske razlike između partnera ograničavaju racionalno upravljanje alijansom, povećavajući troškove prilagođavanja različitih menadžerskih praksi.

4. MODELI STVARANJA VREDNOSTI U STRATEGIJSKIM ALIJANSAMA

Alijanse sa međunarodnim partnerima mogu obezbediti veće mogućnosti za inovativnost preduzeća jer pružaju pristup različitim sposobnostima i resursima u poređenju sa onima koji su dostupni u zemlji (Filiou and Golesorkhi, 2016, str. 131). Preduzeća mogu prilagoditi postojeće rutine u alijansi, ili razviti nove, kroz investicije u obuku, poboljšavajući rešavanje konflikata i nesporazuma u alijansama i omogućavanjem premošćavanja kulturnih razlika između partnera (Kale and Singh, 2007; Zollo and Winter, 2002).

SLIKA 2 Logika stvaranja vrednosti alijanse



IZVOR: Doz, Y. and Hamel, G. (1998). Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering. Harvard Business School Press, Boston, 247-260.

Ovo ima uticaj na inovacione performanse preduzeća koje se poboljšavaju, jer preduzeća mogu efektivnije upravljati poremećajima izazvanim neformalnim institucionalnim razlikama² i biti bolje pozicionirana da kombinuju i razmenjuju raznovrsna znanja koja nudi alijansa (Filiou and Golesorkhi, 2016, str. 133). Pored uticaja na inovacije, sticanje znanja od partnera može da smanji proizvodne i operativne troškove, poveća korišćenje resursa, poboljša usluživanje potrošača, što zatim utiče na finansijske performanse preduzeća (Huber, 1991; Madhavan and Grover, 1998). Empirijske studije pokazuju (Kogut, 1988; Luo, 2002) da deljenje resursa i troškova dovodi do poboljšanja kod partnera u oblasti istraživanja i razvoja i marketing sposobnosti i na taj način omogućava partnerima da oblikuju konkurenciju ili uđu na nova tržišta.

Alijanse kreiraju vrednost (McConnell and Nantel, 1985). Ipak, u procesu stvaranja vrednosti prisutne su teškoće, pri čemu se javlja visoka stopa neuspeha strategijskih alijansi. Jedna empirijska analiza (Anand and Khanna, 2000, str. 295) ukazuje da su ključna dva faktora koja utiču na stvaranje vrednosti u alijansama: iskustvo preduzeća u upravljanju alijansama i posto-

janje specifičnih razlika u sposobnosti preduzeća da kreira vrednost kroz alijanse.³

Doz i Hamel (Doz and Hamel, 1998) ukazuju da alijanse imaju sopstveni način stvaranja vrednosti:

- Izgrađivanje centralne pozicije u koalicijama usmerene na stvaranje novih tržišta;
- Stvaranje novih mogućnosti kombinovanjem veština i resursa;
- Stvaranje novih kompetencija brže, nego što bi to bilo moguće internim naporima.

Na slici 2 prikazana je fundamentalna logika stvaranja vrednosti u alijansi. Različiti su motivi za ulazak u alijanse kao i modeli stvaranja vrednosti u njima. Osnovni pokretači stvaranja alijansi, pod uticajem globalizacije i iz tehnoloških razloga⁴ jesu (Doz and Hamel, 1998):

² Neformalne institucije su ugrađene u norme, vrednosti, verovanja i zajedničko razumevanje društva koje nisu deo dokumentovanih pravila i normi

³ Kale i Sign (Kale and Sign, 1999) se slažu da razlike u organizacionim procesima koji se koriste u akumulaciji i širenju znanja, objašnjavaju razlike u sposobnostima preduzeća da uče u okviru alijansi

⁴ Zahtevi za inovacijama u cilju opstanka na tržištu povezani sa razvojem i primenom novih tehnologija su sve izraženiji. Ovo je često vezano za nove informacione i komunikacione tehnologije tj. korišćenje interneta da bi se postojeće poslovanje unapredilo i razvili jedinstveni, personalizovani servisi i proizvodi koje konkurencija ne može lako kopirati (Cvetanović i Stanković, 2005)

- Sticanje konkurentskih sposobnosti putem ko-opcije (engl. co-option);
- Maksimalno iskorišćavanje (engl. leveraging) ko-specijalizovanih resursa;
- Sticanje kompetencija putem internalizovanja učenja.

Različite logike stvaranja vrednosti se mogu kategorizovati u tri sveobuhvatna tipa poslovnih kolaboracija (Doz and Hamel, 1998):

- 1) ko-opcija – pretvara potencijalne konkurente i provajdere komplementarnih roba i usluga u saveznike, što omogućava razvoj novog posla;
- 2) ko-specijalizacija – predstavlja sinergetsko stvaranje vrednosti koje nastaje spajanjem prethodno zasebnih resursa, pozicija, veština i izvora znanja. Ova vrsta saradnje stvara vrednost kada su resursi ko-specijalizovani odnosno kada su dragoceniji ukoliko su udruženi nego pri zasebnom korišćenju;
- 3) učenje i internalizacija – kooperacija može biti i način za učenje i internalizovanje novih kompetencija posebno onih koje su retke, skrivene i proizilaze iz organizacionih veština. Umrežavanjem kompetencija, posebno ključnih i njihovim internalizovanjem i korišćenjem van granica same alijanse, one postaju dragocenije.

Dakle, alijanse stvaraju vrednost na različite načine zavisno od motiva koje zadovoljavaju. Ono što čini razlike između co-option, ko-specijalizacije i učenja/internalizacije tako značajnim, je neophodnost da se partnerstvo shvati i njim upravlja prema njegovoj logici stvaranja vrednosti. Primećeno je da se konflikti koji se javljaju u alijansama akumuliraju oko ključnih područja stvaranja vrednosti. Zato su menadžeri koji razumeju različite logike stvaranja vrednosti, bolje pripremljeni da predvide gde će se konflikti verovatno javiti i biti najjači (Popović, Jaško i Prokić, 2010, str. 139).

5. MERENJE PERFORMANSI STRATEGIJSKIH ALIJANSI

U današnjem, veoma neizvesnom konkurentskom okruženju koje se brzo menja, preduzeća moraju da prihvate kolaborativne strategije koje omogućavaju konkurentsku prednost (Anand and Khanna, 2000; Kale and Singh, 2007). Proizvodnja proizvoda i usluga i omogućavanje njihove raspoloživosti kupcima zahteva stvaranje odnosa ne samo sa potrošačima već i sa

ključnim dobavljačima i posrednicima u lancu snabdevanja preduzeća. Lanac snabdevanja se sastoji od uzvodnih i nizvodnih partnera i uključuje dobavljače, posrednike i čak pojedine potrošače. Akcenat se pomera na stanovište o mreži isporuke pune vrednosti. Mrežu isporuke vrednosti sačinjavaju preduzeća, dobavljači, distributeri i konačni potrošači koji postaju jedni drugima partneri da se poboljšaju performanse čitavog sistema (Kotler and Armstrong, 2004, str. 398). Zajedničkim stvaranjem vrednosti, povećava se ukupna vrednost.

Uspešne alijanse poboljšavaju performanse partnerskih firmi ali i njihovih potrošača, posebno ukoliko prenose ili udružuju znanja i tehnologiju (Doz and Hamel, 1998; Dyer and Singh, 1998). Sposobnost preduzeća da uče, stiču, koriste i šire znanja kroz i izvan granica organizacije, obezbeđuje konkurentsku prednost i poboljšane performanse preduzeća (Jiang and Li, 2008). Rizik performansi može nastati zbog nepovoljnih državnih propisa, volatilnosti tržišta i nedostatka kompetencija partnera. Može se odnositi na finansijski rizik i tehnološki rizik (Popović, Jaško i Prokić, 2010, str. 142). Ovaj rizik je pod eksternim uticajem i odnosi se na neostvarivanje ciljeva alijanse čak i kada partneri u potpunosti kooperiraju. Stvaranje novog znanja kroz saradnju pomaže partnerima da uđu na nova tržišta, usvoje nove procese, ili uvedu nove proizvode pre konkurenata, čime se otvara put za povećanje finansijskih performansi preduzeća (Jiang, Yang, Pei and Wang, 2016, str. 106). Uticaj organizacionog učenja na performanse partnera zavisi od određenih faktora: način rukovođenja alijansom, obim zajedničkog delovanja, činjenica da partneri mogu ili ne mogu biti konkurenti jedni drugima (Jiang and Li, 2008, str. 366).

Shoham i Kropp sugerišu da se performanse mogu meriti objektivno, sa aspekta finansijskih podataka i subjektivno, sa aspekta stepena satisfakcije (Shoham and Kropp, 1998). Mogu se razlikovati tri dimenzije performansi (Katsikeas, Leonidou and Morgan, 2000):

- Efektivnost – stepen ostvarenja organizacionih ciljeva;
- Efikasnost – odnos između rezultata i inputa korišćenih radi njihovog ostvarenja;
- Prilagodljivost – sposobnost organizacije da odgovori na promene u okruženju.

Uspeh alijanse veoma zavisi od vrednosti koja je kreirana za zainteresovane strane, zbog čega je teško meriti (Spence, 2004). „U strategijskim alijansama ne postoji mogućnost preciznog odvajanja organizacionog dela koji pripada alijansi i onog koji ne pripada,

što onemogućava utvrđivanje investicione osnove, a time i utvrđivanje uspeha na bazi EVA i CFROI. Kao rešenje za merenje stvorene vrednosti u strategijskim alijansama nameće se identifikovanje razlike između stvorene vrednosti u alijansi i stvorene vrednosti pre ulaska u alijansu. Rast stvorene vrednosti je posledica sinergije između partnera u strategijskoj alijansi“ (Krstić i Bonić, 2013, str. 44). Osim vrednosti koja je kreirana u alijansi, neophodno je sagledati i troškove ovog poduhvata. Varadarajan i Cunningham (Varadarajan and Cunningham, 1995) naglašavaju značaj troškova povezanih sa: 1) vremenom koje je potrošeno od strane menadžmenta tokom pregovaranja, implementacije i integracije u okviru alijanse; 2) gubitkom fleksibilnosti i slobode u sprovođenju određenih akcija, u onim oblastima koje su od zajedničkog interesa; 3) curenjem znanja preduzeća, koje partner može kasnije iskoristiti i 4) gubitkom sposobnosti preduzeća u onim oblastima aktivnosti alijanse koje su ustupljene partneru.

Izbor merila u postupku vrednovanja efekata umrežavanja preduzeća je važna aktivnost u procesu upravljanja jednom strategijskom alijansom. Merila pokazuju ne samo ostvarene tekuće performanse, već i obezbeđuju informacije koje su putokaz za buduće strategijske akcije (Stanković, 2002, str. 169). Pri proceni odnosa u partnerstvu, Naude i Buttle naglašavaju važnost sagledavanja stepena u kojem taj odnos daje profitabilne rezultate za preduzeća koja su uključena u saradnju (Naude and Buttle, 2000). Njihova studija ukazuje da postoji 5 dominantnih atributa sa različitim značajem, za ocenu kvaliteta odnosa – poverenje (29,64%), snaga (11,97%), integracija (12,79%), uzajamno razumevanje potreba (20,14%) i profit (25,46%).⁵

Neki autori (Popović, Jaško i Prokić, 2010, str. 196) ukazuju da je za merenje performansi alijanse neophodno sagledati: finansijske performanse, strateške performanse, ulazne faktore i kvalitet odnosa (Tabela 2).

Tabela 2 pokazuje da i „tvrđi“ i „meki“ indikatori performansi igraju značajnu ulogu. Drugi autori (Beamish and Lupton, 2009, str. 79) analizirajući performanse joint ventures-a, prave razliku između subjektivnih i objektivnih merila performansi. Subjektivna merila zasnivaju se na anketama menadžera o njihovoj satisfakciji finansijskim i operativnim performansama, stepenom ostvarenja ciljeva, transferom znanja i razvojem sposobnosti. Uobičajena objektivna merila performansi uključuju profitabilnost, ocenjena na bazi ostvarenih profitnih marži, prinos na aktivu

i slične pokazatelje; trajanje joint ventures-a, izraženo u godinama; opstanak, odnosno da li će partneri saradivati u budućnosti; stabilnost joint ventures-a, ocenjena na bazi promena u vlasništvu. Anderson sugerije (Anderson, 1990) da su subjektivna merila bolji indikatori performansi joint ventures-a jer se ciljevi menjaju i ne mogu uvek biti mereni. Ukoliko je na primer, svrha joint ventures-a pristup znanju o lokalnom tržištu ili tehnologiji, najbolji indikator uspeha je satisfakcija onih koji rukovode ovim zadatkom.

TABELA 2 Mere performansi za alijanse

<ul style="list-style-type: none"> • Finansijske performanse <ul style="list-style-type: none"> - profit - slobodan tok novca - profitabilnost
<ul style="list-style-type: none"> • Strateške performanse (postizanje strateških ciljeva) <ul style="list-style-type: none"> - rast - tržišni udeo - tržišno uvođenje novog proizvoda
<ul style="list-style-type: none"> • Ulazni faktori (kvalitet i kvantitet) <ul style="list-style-type: none"> - ljudski resursi - know-how - ulaganja
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitet odnosa <ul style="list-style-type: none"> - brzina i jasnost donošenja odluka - poverenje - pravičnost (recipročnost)

Izvor: Popović, N., Jaško, O. i Prokić, S. (2010). Menadžment interorganizacionih odnosa – outsourcing, strateške alijanse, merđeri i akvizicije, Fond „Srpski ekonomski centar“, Beograd, str. 196

Neki autori (Adams and Downey, 2008) pri analizi objektivnih merila uspeha strategijskih alijansi, uzimaju u obzir sledeće varijable: prinos na aktivu (ROA), prinos na kapital (ROE), prinos na investicije (ROI) i operativnu maržu; i naglašavaju značaj primene objektivnih pokazatelja u merenju performansi strategijskih alijansi. Oni objašnjavaju, da za razliku od cene akcija koja je pod uticajem faktora izvan kontrole preduzeća - stoga ne može biti efikasno merilo, navedeni pokazatelji mogu bolje ukazati na poboljšanje interne efikasnosti organizacija.

Sa aspekta merenja performansi strategijskih alijansi, od ključnog je značaja ostvarenje strateških ciljeva alijanse i druga merila organizacione efektivnosti, a pre svega satisfakcija ukupnim performansama alijanse. Sagledavanjem finansijskih merila, procenjuje se samo jedna dimenzija performansi. Za adekvatnu procenu performansi alijanse, neophodno je sagledati i kvalitativne faktore. Preduzeće treba stalno da

⁵ Atributi su dati sa njihovim relativnim značajem za ocenu kvaliteta odnosa

procenjuje performanse alijanse, kako bi utvrdilo da li alijansa ispunjava njegove strateške ciljeve. Uspostavljanjem odgovarajućeg sistema kontrole, omogućava se blagovremeno reagovanje menadžmenta i postizanje ciljnih performansi alijanse.

ZAKLJUČAK

Promene sa kojima se suočavaju preduzeća poslednjih decenija, pod uticajem su brojnih faktora, pre svega globalizacije i tehnologije. U takvim uslovima, savremena preduzeća ulaze u različite oblike saradnje radi sticanja konkurentne prednosti i rasta. Stratezijske alijanse kao dugoročni kooperativni aranžmani, omogućavaju preduzećima bolju konkurentnu poziciju na globalnom tržištu, koje se brzo menja. Motivi preduzeća za ulazak u alijansu povezani su sa razmenom znanja, veština i tehnologija, što u krajnjem dovodi do stvaranja veće vrednosti za partnere u alijansi i ostvarivanja sinergije.

Uspešnost strategije kooperacije zavisi od sposobnosti partnera da uče i razmenjuju znanja. Alijanse mogu povećati vrednost preduzeća obezbeđivanjem većih mogućnosti za inoviranje i učenjem iz iskustva svojih partnera. Osnovni cilj savremenih alijansi je uzajamno učenje partnera. Za uspeh alijanse veoma je bitan izbor partnera sa komplementarnim kompetencijama i znanjem. Izbor partnera je ključna odluka

koja ima značajan uticaj na ostvarenje željenih rezultata kooperacije. Stratezijska usaglašenost koja se odnosi na usklađenost vizije i stratezijskih ciljeva preduzeća, preduslov je uspeha alijanse.

Najbitniji razlog ulaska u saradnju jeste stvaranje neke vrste vrednosti od strane preduzeća. Različiti motivi ulaska u alijanse podrazumevaju i različite načine stvaranja vrednosti u njima. Preduzeća ulaskom u alijansu stiču nove veštine i kompetencije. Takođe, uvođenjem potencijalnih rivala u alijansu, oni se neutralizuju kao pretnje. Alijanse omogućavaju i sinergičko stvaranje vrednosti, spajanjem resursa kako bi se pristupilo novim tržištima i stvorile nove šanse.

Kontrola efekata saradnje i njihovo povezivanje sa ciljnim veličinama je veoma važna za blagovremeno reagovanje menadžmenta. Merenje performansi stratezijske alijanse uključuje brojne indikatore, pri čemu se pravi razlika između objektivnih (finansijski podaci) i subjektivnih merila (stepen satisfakcije menadžera performansama alijanse).

Poslednjih decenija, alijanse dobijaju centralno mesto u konkurentskoj strategiji i strategiji rasta mnogih preduzeća. Različiti oblici saradnje preduzeća, više nisu opcija već neophodnost i nužni deo razvojnog ponašanja preduzeća. Preduzeća ne mogu opstati sama u uslovima dinamičnih tržišnih promena, kada većinu resursa neophodnih za budući razvoj, preduzeća sama ne poseduju.

Literatura:

1. Adams, R.P. and Downey, C. (2008), „International Strategic Alliances: Identifying Objective Performance Measures“, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 37-43.
2. Anand, N.B. and Khanna, T. (2000), „Do firms learn to create value? the case of alliances“, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 295-315.
3. Anderson, E. (1990), „Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance“, *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 19-30.
4. Bamford, J., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. (2004), *Envisioning collaboration: Mastering alliance strategies*, San Francisco, Jossey-Bass.
5. Beamish, P.W. and Lupton, C.N. (2009), „Managing Joint Ventures“, *Academic of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 2, pp. 75-94.
6. Child J. and Faulkner D. (1998), *Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press Inc, New York.
7. Cvetanović, S. i Stanković, L.J. (2005), „Razvoj novih tehnologija kroz stratezijske alijanse“, *Ekonomске teme*, br. 4, str. 37-47.
8. Das, T.K., Teng, B.S. (2000), „A resource-based theory of strategic alliance“, *Journal of Management*, Vol. 26, No.1, pp. 31-61.
9. Dodgson, M., Gann, D., and Salter, A. (2008), *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*, Oxford University Press Inc, New York.
10. Douma, U.M., Bilderbeek, J., Idenburg, J.P. & Looise, K.J. (2000), „Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit“, *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 4, pp. 579-598.

11. Doz, Y. and Hamel, G. (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
12. Doz, Y.L. (1996), „The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?“, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 55-83.
13. Dussauge, P., Garrette, B. (2000), „Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia“, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 99-126.
14. Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), „The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage“, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.
15. Filiou, D. and Golesorkhi, S. (2016), „Influence of Institutional Differences on Firm Innovation from International Alliances“, *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 129-144.
16. Geringer, J.M. (1991), „Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures“, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1, pp. 41-61.
17. Hakansson, H, Havila, V and Pedersen A C (1999), „Learning in Networks“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 443-449.
18. Hamel, G. (1991), „Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances“, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 83-103.
19. Hertz, S. (2001), „Dynamics of Alliances in Highly Integrated Supply Chain Networks“, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 4, No. 2, pp. 237-255.
20. Huber, G.P. (1991), „Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures“, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
21. Inkpen, A. (1996), „Creating Knowledge through Collaboration“, *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 123-140.
22. Inkpen, A. (1998), „Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances“, *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 223-229.
23. Inkpen, A., & Ramaswamy, K. (2006), *Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders*, New York, Oxford University Press.
24. Iyer, K. (2002), „Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective“, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-14.
25. Janićijević, N. (2006), „Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena“, *Ekonomski anali*, Vol. 51, No. 171, pp. 7-31.
26. Jiang, X. and Li, Y. (2008), „The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach“, *Journal of World Business*, Vol. 43, No. 3, pp. 365-379.
27. Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y. and Wang, G. (2016), „Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box“, *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 103-116.
28. Kale, P. and H. Singh (1999), *Alliance capability and success: A knowledge-based approach*, Academy of Management Proceedings, Chicago.
29. Kale, P. and Singh, H. (2009), „Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?“, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 3, pp. 45-62.
30. Kale, P., Singh, H. (2007), „Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success“, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 10, pp. 981-1000.
31. Kale, P., Singh, H. and Perlmutter H. (2000), „Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital“, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 217-237.
32. Katsikeas, C.S., Leonidou, C.L. and Morgan, A.N. (2000), „Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 493-511.
33. Knight, L. (2002), „Network learning: Exploring learning by interorganizational networks“, *Human Relations*, Vol. 55, No. 4, pp. 427-454.
34. Kogut B. (1988), „Joint ventures: theoretical and empirical perspectives“, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 319-32.
35. Kotler, P. and Armstrong, G. (2004), *Principles of Marketing*, 10th edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, N.J.
36. Krstić, B., Bonić, L.J. (2013), *Upravljanje vrednošću za vlasnike preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš.
37. Li, L., Qian, G. and Qian Z. (2013), „Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?“, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 4, pp. 489-498.
38. Luo, Y. (2002), „Partnering with foreign businesses: perspectives from Chinese firms“, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 6, pp. 481-493.
39. Madhavan, R., Grover, R. (1998), „From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management“, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 1-12.
40. McConnell, J. and Nantel, T. (1985), „Corporate combinations and common stock returns: The case of joint ventures“, *Journal of Finance*, Vol. 40, No. 2, pp. 519-536.
41. Milisavljević, M. (2015), *Strategijski marketing*, 4. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.

42. Naude, P. and Buttle, F. (2000), „Assessing Relationship Quality“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 351-361.
43. Pan, F.C. (2004), „Selecting consumer oriented alliance partner to assure customer satisfaction in international markets“, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 4, No. 1-2, pp. 278-284.
44. Park, S. H. and Zhou, D. (2005), „Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation“, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 531-554.
45. Popović, N., Jaško, O. i Prokić, S. (2010), *Menadžment interorganizacionih odnosa – outsourcing, strateške alijanse, merđžeri i akvizicije*, Fond „Srpski ekonomski centar“, Beograd.
46. Shah, R., & Swaminathan, V. (2008), „Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context“, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 5, pp. 471– 494.
47. Shoham, A. and Kropp, F. (1998), „Explaining international performance: marketing mix, planning and their interaction“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, No. 2, pp. 114-123.
48. Simonin, B. (1997), „The Important of Collaborative know-how: An empirical test of the learning organization“, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1150-1174.
49. Spence, M. (2004), „Efficiency and personalization as value creation in internationalizing high-technology SMEs“, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21, No. 1, pp. 65–78.
50. Stanković, LJ. (2002), *Međuzavisni marketing*, Ekonomski fakultet, Niš.
51. Stanković, LJ., Radenković, D., Đukić, S. (2007), *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet, Niš.
52. Stefanović, S. (2010), *Strateška partnerstva u uslovima globalizacije poslovanja*, Ekonomski fakultet, Niš.
53. Stefanović, S. and Đukić, A. (2011), „Strategic Alliances and Innovation Strategies“, *Facta Universitatis, Economics and Organization*, Vol. 8, No. 1, pp. 57-67.
54. Supphellen, M., Haugland, A.S. and Korneliussen, T. (2002), „SMBs in Search of International Strategic Alliances“, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 9, pp. 785-795.
55. Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T. and Morschett, D. (2011), „International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success“, *Long Range Planning*, Vol. 44, No. 4, pp. 271-288.
56. Tavallaei, R., Hosseinalipour, M., Mohebifar A. (2015), „Top critical success factors for enterprises to benefit a prosperous learning through strategic alliances in developing countries“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 194, pp. 174 – 180.
57. Varadarajan, P.R. and Cunningham, M.H. (1995), „Strategic Alliances a Synthesis of Conceptual Foundations“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 282-296.
58. Wilson, D.T. (1995), „An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 335-345.
59. Zollo, M., Winter, S.G. (2002), „Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities“, *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.

Abstract:

Creating Value in Strategic Alliances as a Source of Competitive Advantage

Milica Jovanović

This paper presents ways of creating value in strategic alliances. Specifically, in the global market, various forms of cooperation between enterprises become inevitable. Strategic alliances as long term cooperation arrangements, help the company to improve the competitive position in the global economy and to achieve strategic goals. Companies are looking for partners with complementary resources and competencies in order to acquire competitive advantage. The selection of partners is critical decision to achieve the desired results and synergistic value creation. The main objective of modern strategic alliances is organizational learning or rare knowledge transfer. Numerous

factors, such as trust, information exchange, exchange of personnel, the level of cooperation, influence the process of mutual learning. Different motives for entering into alliances involve various models for creating value in them. It is no longer enough to defend the acquired market position, it is necessary to strive for maximizing the value being delivered to consumers but also to other stakeholders in order to gain an advantage.

Keywords: strategic alliances, partners learning, compliance between partners, models of value creation, performance measures

Kontakt:

Milica Jovanović, student doktorskih studija
jovanovicmilicaa90@gmail.com
Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
Trg Kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš

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

Poštovani,

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

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

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

Uredništvo

1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

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

Početna > Prijava

Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

» Niste korisnik? Registrujte se u ovaj sistem!
» Zaboravili ste lozinku?

- 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:

Profil

Jezik obrasca Srpski

Korisničko ime*

Profil

Jezik obrasca English

Korisničko ime*

- 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.

Registruj se kao

Čitalac: Dobijate obaveštenja e-poštom o novoobjavljenim brojevima časopisa.
 Autor: Možete prijavljivati priloge za ovaj časopis.
 Recenzent: Voljni ste da izradujete stručne recenzije priloga prijavljenih u ovom časopisu.

- 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**

Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

- 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.

Korisnik

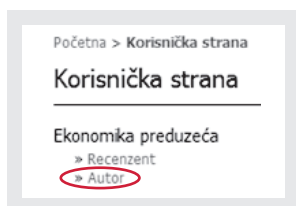
Prijavljeni ste kao...

Moji časopisi

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

3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništva

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



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

Započnite prijavu novog priloga
Za početak prijave priloga **KLIKNI-
TE 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*

- 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 objavljen
- 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, r Format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti 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 cmn sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str. 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

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

Članci u časopisima:

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

1. Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljen
2. Naslovi, apstrakti (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, odnosno izuzetno na nekom drugom svetskom jeziku ako se taj rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
3. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu
4. Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu
5. Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga

6. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
7. Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine (2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu
8. Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
9. Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda.
10. Pri navođenju referenci u tekstu i na kraju rada koristiti APA (American Psychological Association) stil. Primeri su navedeni u nastavku teksta. *Napomena:* U slučaju direktnih citata neophodno je navesti broj stranice sa koje je tekst preuzet.

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

1.1. Jedan autor knjige

U tekstu: (Maričić, 2008, p. 77)

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

1.2. Više autora knjige

1.2.1. DVA autora

1.2.1.1. rad domaćih autora/domaća publikacija:

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

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

1.2.1.2. rad inostranih autora/inostrana publikacija:

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

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

1.2.2. TRI DO PET autora

1.2.2.1. rad domaćih autora/domaća publikacija:

U tekstu:

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

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

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

1.2.2.2. rad inostranih autora/inostrana publikacija:

U tekstu:

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

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

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

1.2.3. ŠEST i više autora

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

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

1.3. BEZ autora:

U tekstu:

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

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

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

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

2.1. Štampano izdanje naučnog časopisa:

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

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

2.2. Onlajn izdanje naučnog časopisa:

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

U spisku referenci na kraju rada: Ognjanov, G. i Stojanović, Ž.. (2012). Stavovi potrošača na Zapadnom Balkanu prema oznakama na prehrambenim proizvodima. *Marketing*, 43 (2). Preuzeto sa: <http://scin->

deks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2012/0354-347112021130.pdf#search=%

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

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

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

U tekstu:

- **prvo navođenje** (Dianoux, Linhart & Kattnerova, 2007, p. 42)
- **svako naredno navođenje** (Dianoux et al., 2007, p. 42)

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

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

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

U tekstu: (Popović, 2015, p.49)

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

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

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

U tekstu: (Oliveira, 2009)

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

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

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

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

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

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

Jezik metapodataka Srpski Unesite meta

- 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. DOPUNSKE

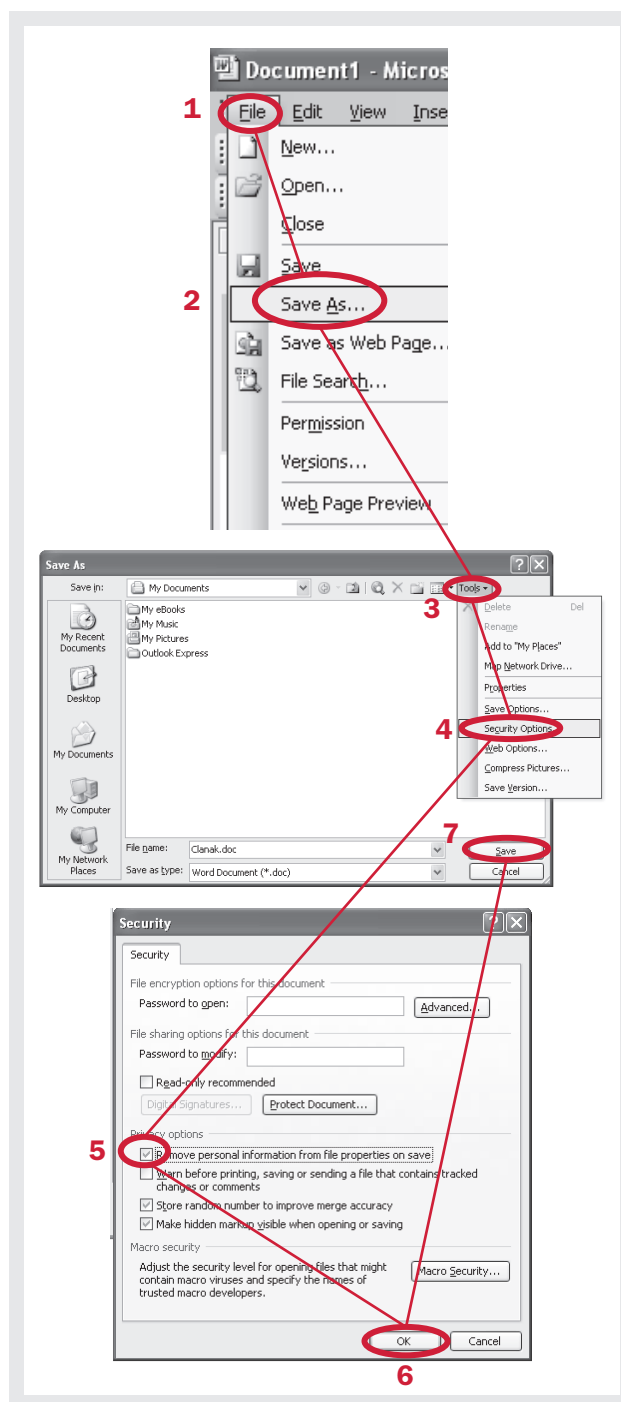
Jezik metapodataka English Unesite meta

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

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

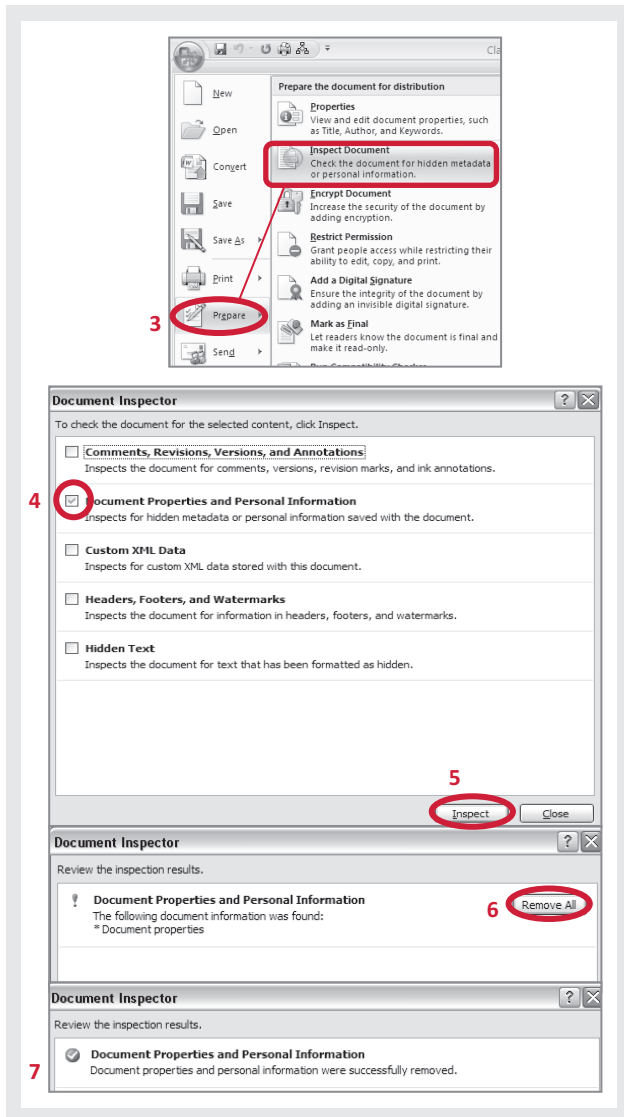
- a) Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
- b) Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
- c) **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.
- d) 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...*).
- e) Neophodno je da autor u datoteci (fajlu) Microsoft Word iz **Properties ukloni ličnu identifikaciju** na sledeći način:

- Za verzije Word zaključno sa 2003:
File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



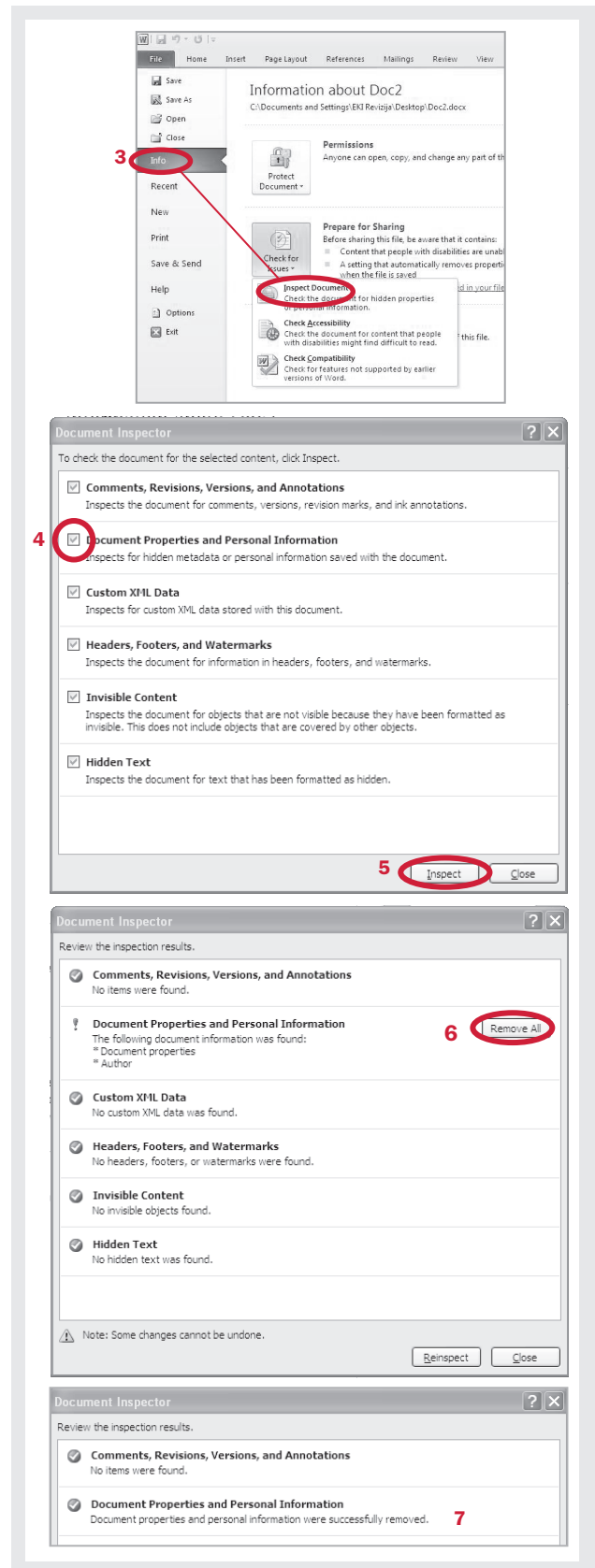
- Za verziju Word2007:
a) Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
b) Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**

- c) Označite **Document Properties and Personal Information**
- d) Kliknite na dugme **Inspect**
- e) Kliknite na dugme **Remove All**
- f) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- g) Kliknite na dugme **Close**



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

- a) Izaberite opciju **Info**, a zatim opciju **Inspect Document**
- b) Kliknite na dugme **Inspect**
- c) Kliknite na dugme **Remove All**
- d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- e) Kliknite na dugme **Close**



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

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

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

3.korak Prilaganje datoteke

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

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

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

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

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

Browse...

Pošalji datoteku

Sačuvaj i nastavi

Poništi

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

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

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Browse...

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

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

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

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

Kratak pregled datoteke

ID	IZVORNO IME DATOTEKE
86	CLANAK.DOCX

Dovrši prijavu priloga

Poništi

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

5. korak Potvrdite prijavljivanje priloga

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

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

4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku ćete od samog početka biti obavestavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.
- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavestavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obavještenja 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 > Korišćenik > Autor > Aktivni priloz

Aktivni priloz

AKTIVNO	ARHIVA				
ID	MIKRO PRILOZI	RUBRIKA	AUTOR(I)	NASLOV	STATUS
61	10-11	ČLA	Petrović	CLANAK	U RECENZIJU
1 - 1 od 1 stavke(j)					

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

5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

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

UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Marketing je časopis nacionalnog značaja koji se objavljuje kvartalno. Namijenjen je širokom krugu čitalaca, akademskoj i stručnoj javnosti. Tekstovi objavljeni u časopisu pokrivaju oblast marketinga u najširem smislu.

Prilozi pripremljeni za objavljivanje u časopisu treba da doprinosu razumevanju i širenju ideja marketing teorije i prakse. Posebno su interesantni prilozi koji obrađuju svetska iskustva u ovoj oblasti. Prilozi fokusirani na ocenu značaja i mogućnosti primene teorijskih koncepata u praksi preduzeća u Srbiji su, takođe, poželjni. Prednost pri objavljivanju imaju originalni i pregledni radovi, kao i monografske studije. Svi dostavljeni radovi se recenziraju, a u časopisu će biti objavljeni samo oni za koje Redakcija dobije dve pozitivne ocene recenzenata. Procedura pregledanja zahteva da originalni tekstovi ne budu potpisani od strane autora. Umesto toga, potrebno je da se dostavi poseban list na kome će biti napisani samo ime članka, ime autora, njegova titula i mail adresa. Druga strana treba da sadrži naslov, kratak sažetak (dužine od oko 100 do 200 reči) u kome su sumirane osnovne poente i zaključci rada, listu ključnih reči (do 5) i dvocifreni kod klasifikacije u skladu sa the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- 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. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WME, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obavezanim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- 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.
- 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

Marketing is a national scientific journal which is published quarterly. It addresses to broad public groups, both academics and professionals. Texts published in magazine cover up the whole range of topics relevant for marketing practice and theory.

Papers submitted for publication should contribute to spreading of marketing ideas and better understanding of marketing theory and practice. The journal encourages the submission of works that deal with international marketing experiences. Reviews that provide relevant discussions of the application of some theoretical marketing concepts in practice of Serbian companies are also welcome. Original works, review papers and monographic studies will be highly appreciated. All submitted papers will undergo a blind refereeing process and they need to obtain two positive reviews in order to be published. The reviewing procedure requires that the original texts should not be signed by the author. Instead, a separate cover page should be provided, containing only the article's title, author's name and affiliation and his e-mail address. The second page should contain the title, a short abstract summarising the major points and conclusions of the paper, a list of keywords (up to five) and two-digit code of classification, in accordance with the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Submitted papers need to conform technical instructions listed in the following paragraphs:

- Text should be saved in MS Word, while all pictures should be saved in the CD as separate documents in WMF, TIFF, PCX, JPG or GIF format, resolution 300 dpi
- The articles should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages). Papers should be submitted in A4 page format, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing. Papers should be written in short and precise sentences, with clearly marked tables and summaries, prepared as a single document (consisting of text, footnotes, references, charts and tables), saved in either MS Word (doc) or in Rich Text Format (rtf) format. Tables, figures and other illustrations should be clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- The cover page should contain following elements, center alignment (all margins are equal): title of the paper, author's name and surname (without personal title), name and address of affiliation and abstract of the paper.
- Tables and illustrations need to be numbered (1,2,3...), single line spacing and included in the text as they are intended to appear in the final version. Page margins should remain blank. All tables and illustrations should be presented clearly. In the text, all tables and illustrations must be addressed by numbers (and not as „previous“, „following“, etc.). Tables and illustrations should be prepared either in EPS, PDF, WMF format or in Word or Excel.
- The main title must be concise and precise, while whole paper should include several subtitles, depending on the length and the profile of the submitted paper and the subject problem. Titles structure: center, bold; all subtitles should be formatted in standard way, with left alignment
- All texts need to have short abstract at the beginning of the text, in which the essence and the orientation of the text is ex-

moгу 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), a 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.

Objavlivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: redakcija@sema.rs.

plained. Papers could be published in Serbian or in English, while abstracts in both languages are compulsory. Abstract should not exceed 200 words.

- Footnotes and other notes should be presented at the end of the page, not at the end of the paper. They need to be numbered.
- References should be organized in alphabetical order, according to authors' surnames. Direct citation must be quoted in quoted marks. In the paper, references should have the following form (Maričić B., 2008, str.11), and on the end of the paper, in the List of references, as follows:

Books:

Maričić, B. (2008), *Consumer Behavior*, 8th edition, CID Ekonomskog fakulteta, Belgrade, p. 111

Articles in Journals:

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

Articles in Conference Proceedings:

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*, (ed. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Vienna, Austria, p. 41-49.

Internet sources:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, accessed: 4 November 2009.

All publishing rights transfer to the Journal at the moment of publishing.

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to redakcija@sema.rs.

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