

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Branko Rakita, Dušan Marković, Mrđan Mlađan
FOKUSIRANJE NOVIH MULTINACIONALNIH KOMPANIJA NA GLOBALNI
„VALUE-FOR-MONEY” SEGMENT I NOVE MOGUĆNOSTI ZA SRPSKA PREDUZEĆA
New Multinational Companies' Focus Strategy on the Global "Value-for-Money" Segment and
New Opportunities for Serbian Enterprises

Hasan Hanić, Milica Bugarčić
EKONOMETRIJSKA ANALIZA UTICAJA DOHOTKA NA POTROŠNJU HRANE I
BEZALKOHOLNIH PIĆA U SRBIJI
Econometric Analysis on the Impact of Income on the Consumption of Food and
Non-Alcoholic Beverages in Serbia

Semir Vehapi, Zenaida Šabotić
ANALIZA ORGANIZACIJE I PRIMENE MARKETINGA NA PRIMERU
PROIZVOĐAČA ORGANSKE HRANE U SRBIJI
Analysis of Organization and Implementation of Marketing on Example of
Serbian Organic Food Producers

Milena Nedeljković Knežević, Jelena Škorić,
Maja Mijatov
ZNAČAJ INTERNOG MARKETINGA – MOTIVACIJE ZA RAD I ZADOVOLJSTVA
POSLOM ZAPOSLENIH U SEKTORU TURIZMA I HOTELIJERSTVA
Correlations Between Dimensions of Work Motivation and
Dimensions of Job Satisfaction of Employees in Hotels and Travel Agencies

Domazet Ivana, Slađana Neogradi, Vladimir Simović
ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA KAO DIGITALNIH KANALA
KOMUNIKACIJE U SRPSKIM BANKAMA
The Significance of Social Networks as Digital Communication Channels in Serbian Banks

Volume 50

Godina / Year 2019

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 1770354 1347007



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Економски факултет

ČLANCI/PAPERS

Fokusiranje novih multinacionalnih kompanija na globalni „Value-for-money” segment i nove mogućnosti za srpska preduzeća 247*New Multinational Companies' Focus Strategy on the Global „Value-for-Money” Segment and New Opportunities for Serbian Enterprises*

Branko Rakita, Dušan Markovic, Mrđan Mlađan

Ekonometrijska analiza uticaja dohotka na potrošnju hrane i bezalkoholnih pića u Srbiji . .259*Econometric Analysis on the Impact of Income on the Consumption of Food and Non-Alcoholic Beverages in Serbia*

Hasan Hanić, Milica Bugarčić

Analiza organizacije i primene marketinga na primeru proizvođača organske hrane u Srbiji 268*Analysis of Organization and Implementation of Marketing on Example of Serbian Organic Food Producers*

Semir Vehapi, Zenaida Šabotić

Značaj internog marketinga – motivacije za rad i zadovoljstva poslom zaposlenih u sektoru turizma i hotelijerstva. 279*Correlations Between Dimensions of Work Motivation and Dimensions of Job Satisfaction of Employees in Hotels and Travel Agencies*

Milena Nedeljković Knežević, Jelena Škorić, Maja Mijatov

Značaj društvenih mreža kao digitalnih kanala komunikacije u srpskim bankama. 289*The Significance of Social Networks as Digital Communication Channels in Serbian Banks*

Domazet Ivana, Slađana Neogradi, Vladimir Simović

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa 299**Instructions to Authors. 309**

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 50; Broj/Issue 4;
Godina/Year 2019
QMJED 50 (4)

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

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2018)	Editors-in-Chief 1969-2018
Fedor dr Roko (1969-1974) Milisavljević dr Momčilo (1974-1980) Milanović dr Radovan (1981-1982) Tihi dr Boris (1983-1984)	Vasiljev dr Stevan (1985-1990) Jović dr Mile (1990-2009) Stanković dr Ljiljana (2009-2018)
IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER	SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER
SeMA – Srpsko udruženje za marketing Kamenička 6, Beograd Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125 e-mail: redakcija@sema.rs	Ekonomski fakultet u Beogradu Kamenička 6, Beograd Tel/Faks +381 (11) 30-21-222
OSNIVAČ ČASOPISA	FOUNDER
Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA) (Yugoslav Marketing Association)	
IZDAVAČKI ODBOR	EDITORIAL COUNCIL
Prof. dr Momčilo Milisavljević (počasni predsednik SeMA-e) Philip Kotler, PhD (SAD) 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	KOUREDNIK / CO-EDITOR
dr Galjina Ognjanov	dr Sanja Mitić
REDAKCIJA ČASOPISA	EDITORIAL BOARD
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	dr Matevž Rašković, Ekonomski fakultet Ljubljana (Slovenija) dr Jovan Popesku, Univerzitet Singidunum Beograd dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija) dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija) dr 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	JOURNAL ADMINISTRATION
dr Ana Popović	
REDAKCIJA ČASOPISA	EDITORIAL OFFICE
Ekonomski fakultet u Beogradu Kamenička 6, Beograd Tel: +381 (11) 30-21-023 Web: www.sema.rs e-mail: redakcija@sema.rs	

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

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

Časopis *MARKETING* je zvanična publikacija SeMA.

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

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

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339(497.1)

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

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



Fokusiranje novih multinacionalnih kompanija na globalni „Value-for-money” segment i nove mogućnosti za srpska preduzeća

Branko Rakita, Dušan Markovic, Mrđan Mlađan

Apstrakt: Globalna ekonomska kriza na početku 21. veka dovela je do značajnih promena u preferencijama kupaca i oštrij konkurenciji na globalnom nivou u različitim industrijama. Finansijski problemi lidera iz zemalja Trijade (Zapadna Evropa, Severna Amerika i Japan), nastali usled globalne ekonomske krize, otvorili su prostor za intenziviranje internacionalizacije poslovanja multinacionalnih kompanija (MNK) sa tržišta u nastajanju. Pad kupovne moći i visok stepen ekonomske neizvesnosti širom sveta, čak i u razvijenim privredama, pogodovali su razvoju „value-for-money” segmenta, odnosno segmenta proizvoda solidnog kvaliteta sa relativno niskom cenom. To je dodatno podstaklo internacionalizaciju poslovanja kompanija sa tržišta u nastajanju. Naime, ove kompanije su iskoristile svoje kompetencije u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca na domaćem tržištu i prodrle na „value-for-money” segment kupaca na razvijenim tržištima. Ovaj rad ima za cilj da bliže objasni uzroke globalnog razvoja „value-for-money” segmenta kao i koje su posledice toga za MNK sa tržišta u nastajanju i srpske kompanije. Studija slučaja kineskog proizvođača pametnih telefona Ksijaomi (en. *Xiaomi*) se koristi kako bi se objasnio razvoj „value-for-money” segmenta kupaca i konkurentskih strategija MNK sa tržišta u nastajanju. Uspeh preduzeća iz tehnološki intenzivne grane ruši predrasudu da izazivači sa tržišta u nastajanju mogu biti uspešni na „value-for-money” segmentu samo u zrelih tradicionalnim granama. Zaključujemo da ovi trendovi stvaraju tržišne mogućnosti za srpske kompanije koje imaju više-decenijsko iskustvo u opsluživanju cenovno osetljivih potrošača u uslovima ekonomske neizvesnosti.

Ključne reči: velika recesija, cenovno osetljivi kupci, tržišta u nastajanju, tehnološki intenzivne industrije, reversne inovacije.

JEL klasifikacija: F23, F61, M16.

Napomena: Rad je u formi prethodnog saopštenja predstavljen na naučnoj konferenciji „Izazovi savremenog marketinga” održanoj na Zlatiboru od 1. do 3. novembra 2019. godine i prihvaćen je za publikovanje u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

1. UVOD

Proces globalizacije koji se intenzivirao početkom 21. veka značajno je uticao na promenu poslovnog ambijenta. Liberalizacija ekonomskih politika na svetskom nivou dovela je do jačeg integrisanja nacionalnih privreda. To je za posledicu imalo intenziviranje kretanja ljudi, znanja, kapitala, roba i usluga i ubrzani razvoj tržišta u nastajanju. Sa druge strane, tehnološke inovacije u oblasti telekomunikacija (Porter, 2001) promenile su strukturu pojedinih industrija, pojačavajući kako konkurenciju oko raspodele vrednosti u lancu snabdevanja, tako i kreirajući nove poslovne mogućnosti. Najnoviji deglobalizacijski trendovi (kao što su na primer nedavna promena spoljnoekonomske politike SAD, referendum o istupanju Ujedinjenog Kraljevstva iz Evropske Unije, i slično), podsećaju da je danas realnije govoriti o poluglobalizaciji (Ghemawat, 2003) nego nastanku „globalnog sela”.

Globalizacioni procesi se mogu posmatrati odvojeno kao globalizacija proizvodnje i kao globalizacija tražnje. Oba procesa su direktno uticala na kreiranje novih preferencija kupaca i modifikovanje marketing strategija kompanija, kako bi odgovorile na ove procese. Ovaj rad analizira kako su globalizacija proizvodnje i globalizacija tražnje doprineli rastu svetskog segmenta cenovno osetljivih kupaca, onih koji žele proizvode dovoljno dobrog kvaliteta (*value-for-money segment*), i kako je razvoj ovog segmenta doprineo ekspanziji multinacionalnih kompanija (MNK) sa tržišta u nastajanju. Cilj rada je da se rasvetli veza između izmeštanja proizvodnje u manje razvijene zemlje, a poslednjih godina i funkcije istraživanja i razvoja, sa jedne strane, i razvoja *value-for-money* segmenta potrošača i ekspanzije MNK sa tržišta u nastajanju sa druge strane.

U skladu sa postavljenim ciljem u radu smo testirali dve istraživačke hipoteze:

- Globalna ekonomska kriza i promene u poslovnom ambijentu su dovele do rasta *value-for-money* segmenta i na visoko razvijenim zemljama.
- Kompanije sa tržišta u nastajanju su se usled razvijenih kompetencija i iskustva u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca na domaćim tržištima, u periodu globalne ekonomske krize i nakon nje uspešno probile na *value – for – money* segment razvijenih tržišta.

Kako bi smo proverili izložene hipoteze u radu koristimo dostupne podatke i studiju slučaja jednog kasnog pratioca u industriji pametnih telefona, kineske kompanije Ksijaomi (en. *Xiaomi*). Opredelili smo se za ovu industriju jer je u pitanju tehnološki intenzivna grana, gde je delovanje kasnih pratilaca sa tržišta u nastajanju doprinelo redefinisaju konkurentskih odnosa, tako da najveći obim globalne prodaje kontrolišu konkurenti koji su se fokusirali na *value-for-money* segment.

Ostatak rada je podeljen u pet celina, uključujući i zaključna razmatranja. U okviru prve celine analiziramo procese koji su doprineli razvoju *value-for-money* segmenta kupaca. Drugi deo rada analizira MNK sa tržišta u nastajanju i njihove sposobnosti da odgovore na potrebe cenovno osetljivih kupaca. Treće poglavlje prethodno iznete teorijske koncepte testira na studiji slučaja kineskog proizvođača pametnih telefona Ksijaomi. Ova kompanija, koja postoji svega deset godina, je odabrana jer je najmlađa kompanija koja se ikada našla na listi Forčun 500 (en. *Fortune 500*), i da bi se ukazalo da *value-for-money* segment postoji, i da nije zanemarljiv, i u tehnološko intenzivnim granama. Četvrto poglavlje razmatra kako bi srpska preduzeća mogla da iskoriste opisani svetski trend ka povećanju potražnje za proizvodima solidnog kvaliteta po prihvatljivim cenama. Naime, domaća preduzeća poseduju iskustvo u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca. U okviru zaključnog poglavlja su izneti rezultati, ograničenja i preporuke za dalja istraživanja u ovoj oblasti. Zaključujemo da su promene u makroekonomskom okruženju koje je donela globalna finansijska kriza dovele do konvergenije preferencija potrošača i sa razvijenih tržišta i sa tržišta u nastajanju ka *value-for-money* proizvodima. To su iskoristile MNK sa tržišta u nastajanju, koristeći iskustvo u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca. U tome vidimo i priliku za srpska preduzeća, koja bi svoje dugogodišnje iskustvo poslovanja na tržištu koje odlikuje ekonomska neizvesnost mogle da valorizuju izvozom potpomognutim nacionalnim pristupom afirmaciji Srbije kao zemlje porekla *value-for-money*

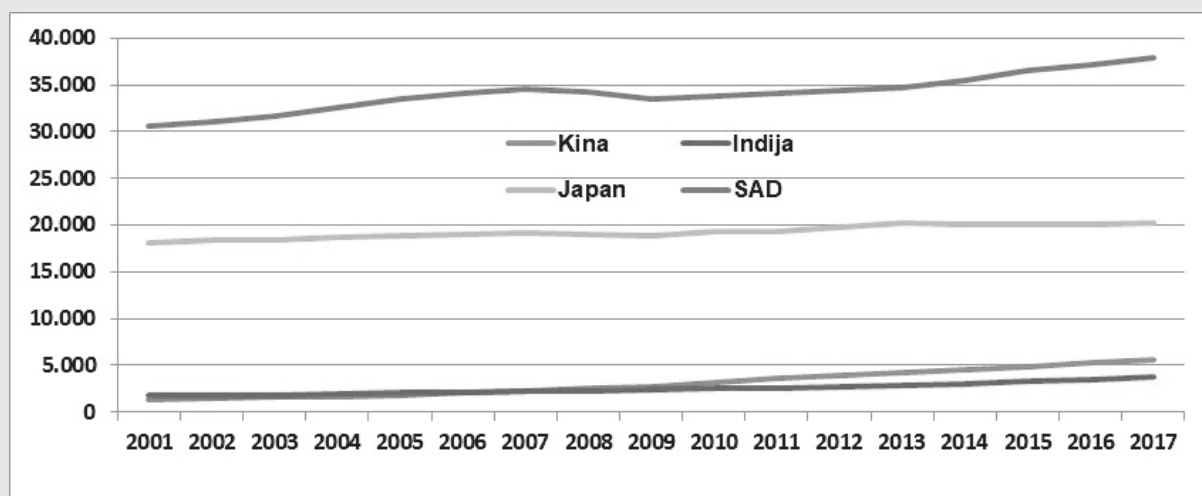
proizvoda, odnosno robe solidnog kvaliteta po relativno niskoj ceni.

2. GLOBALNI RAZVOJ *VALUE-FOR-MONEY* SEGMENTA KUPACA

Globalna ekonomska kriza je u velikoj meri promenila odnose u svetskoj privredi. Kriza, koja je prvobitno nastala u SAD, se prelila na ostatak sveta, ne pogađajući u istom stepenu sve nacionalne privrede. Visoko razvijene zemlje koje su i pre početka svetske ekonomske krize već nagomilale značajan nivo javnog duga, nisu imale puno mogućnosti da ekspanzivnom fiskalnom politikom podstaknu domaću tražnju. Sa druge strane, pre globalne ekonomske krize tržišta u nastajanju su se dominantno smatrala lokacijom koja je pogodna za preseljenje radno intenzivnih aktivnosti, kako bi se iskoristili efekti jeftine radne snage i zemljišta (Pananond, 2016). S obzirom da je kod većine ovih zemalja nivo javnog duga bio relativno nizak, i da su posedovale visok nivo deviznih rezervi, ove zemlje su mogle stimulativnim paketima da podstaknu domaću tražnju kako bi nadomestile pad inostrane tražnje. Uz to, u nekim od zemalja u razvoju vladama je bilo mnogo lakše da odobre velike stimulativne pakete – u slučaju Kine skoro 600 milijardi USD (<https://www.wsj.com/articles/SB122623724868611327> pristupljeno 20.02.2020) usmerenih prvenstveno na podsticanje domaće tražnje – jer visoka državna potrošnja nije u suprotnosti sa dominantnom političkom ideologijom, za razliku od zemalja Zapada, a naročito SAD. Državna intervencija je pozitivno uticala na rast potrošnje (slika 1), a takođe je ostavila posledice na promenu strukture potrošnje stranovništva.

Od početka 21. veka, pa zaključno sa 2017. godinom, potrošnja stanovništva *per capita* u Kini i Indiji, kao najznačajnijim tržištima u nastajanju, se povećala 308%, odnosno 111%, što je mnogo brže nego na visoko razvijenim tržištima kao što su SAD i Japan. Na početku 21. veka potrošnja stanovništva *per capita* u Kini je činila samo 4,5% potrošnje u SAD, da bi na kraju 2017. godine činila 14,7%. Slična je situacija i sa Indijom gde je potrošnja stanovništva *per capita* u odnosu na SAD u istom periodu porasla sa 5,7% na 9,7%. Značajno je primetiti da je rast tražnje kod tržišta u nastajanju naročito izražen u periodu posle krize, što govori u prilog teze da je globalna ekonomska kriza doprinela postepenom, ali trajnom preseljenju ekonomske moći sa razvijenih ka tržištima u nastajanju. Ipak, vidljivo je da je *per capita* potrošnja na razvijenim tržištima i dalje mnogo veća nego na tržištima u nastajanju, od-

SLIKA 1. Potrošnja stanovništva po glavi stanovnika u milijardama USD po paritetu kupovnih snaga



IZVOR PODATAKA: Svetska banka (World Development Indicators, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, pristupljeno 30.08.2019).

nosno da na tržištima u nastajanju i dalje dominiraju siromašniji, cenovno osetljivi potrošači.

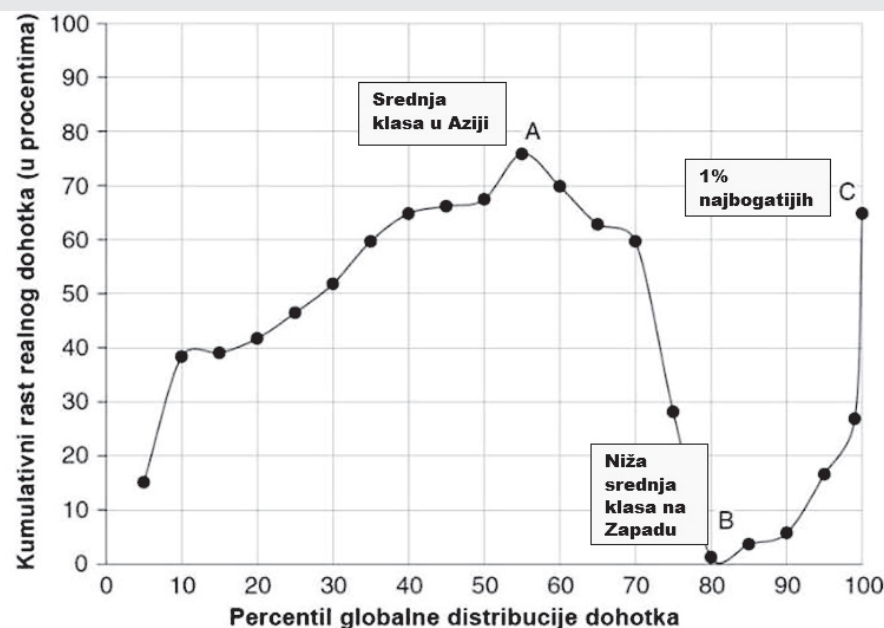
Ekonomski razvoj tržišta u nastajanju je od ranije privukao pažnju MNK sa razvijenih tržišta. Naime, u početku su MNK svoj fokus stavile na mali, ali profitabilni, segment bogatog stanovništva u zemljama u razvoju. Ovaj segment potrošača je insistirao na inostranim proizvodima, koji su predstavljali statusni simbol u društvu. Strategija dizajniranja proizvoda za razvijena tržišta, uz minimalna prilagođavanja tržištima u nastajanju, takozvana globalizacija, ostavljala je van delokruga MNK rastuću srednju klasu i dominantno siromašno stanovništvo (Immelt, Govindarajan & Trimble 2009; Govindarajan, 2012). Uviđajući ovaj problem početkom 21. veka se pokrenula intenzivna akademska rasprava o tome da li i na koji način MNK mogu profitabilno da opslužuju najsiromašnije slojeve stanovništva, takozvano dno piramide (Prahalad & Hammond, 2002). U pitanju su potrošači koji osim niske platežne moći, od proizvoda zahtevaju funkcije koje nisu tipične za razvijena tržišta, dok su mnoge funkcije tipične za razvijena tržišta često nepotrebne. Sama prodaja i korišćenje proizvoda se odvija u ambijentu koji se odlikuje nerazvijenom infrastrukturom, neefikasnim tržištima kapitala, rada i proizvoda, i neefikasnim institucijama (Khanna & Palepu, 2010; Marquis & Raynard, 2015). Istraživanja ove tematike su vremenom napredovala uključujući osim MNK i druge aktere, a nema jasnog zaključka da li MNK mogu da odgovore na potrebe ovog segmenta (Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014). Uviđajući ova ograničenja mnoge MNK su svoj fokus stavile na rastuću sred-

nju klasu na ovim tržištima, koja zahteva proizvode globalnog kvaliteta, ali uz prilagođavanje cene i funkcija lokalnim uslovima (Gadiesh, Leung & Vestring, 2007; Kravets & Sandikci, 2014). MNK su još morale da nauče da budu veoma oprezne prilikom realizacije ove strategije, da lokalizacijom marketing strategije ne bi ugrozile sopstvene premium brendove.

Naučna i stručna marketinška istraživanja su identifikovala da *value-for-money* segment postoji i na visoko razvijenim tržištima. Međutim, razvoj ovog segmenta potrošača u visoko razvijenim zemljama ima drugačije uzroke. Kao što se vidi sa slike 1 potrošnja stanovništva *per capita* u Japanu se od početka 21. veka do 2017. godine uvećala kumulativno za svega 11,7%, dok je taj rast u SAD iznosio 22,2%. Na osnovu ovih podataka vidimo da je rast potrošnje *per capita* u visoko razvijenim zemljama bio višestruko sporiji nego na najvećim tržištima u nastajanju. Istraživanje Milanovića (2016) je pokazalo da usled globalizacije, odnosno seljenja proizvodnih aktivnosti ka zemljama Azije, u periodu od 1998. do 2008. godine nije došlo da rasta realnih prihoda niže srednje klase u zemljama Zapada, što se može videti sa slike 2. Ekonomska kriza je dodatno pogoršala položaj srednje klase Zapada koja se – iako i dalje iznad 80 percentila u globalnoj raspodeli prihoda (tačka B na slici 2)¹, usled duge

¹ Tačka A na slici prikazuje srednju klasu u Aziji, čiji je realni dohodak rastao usled globalizacije, dok tačka C prikazuje 1% najbogatijih, odnosno vlasnike kapitala, koji su profitirali od preseljenja poslovnih aktivnosti u siromašnije zemlje jeftinije radne snage i zemljišta. Tačka B pokazuje srednju klasu u razvijenim zemljama čiji su realni prihodi usled globalizacije stagnirali.

SLIKA 2. Promena realnih prihoda u svetu od 1988. do 2008. godine po percentilu distribucije (takozvana slonovska kriva - *Elephant Curve*)



IZVOR: Prilagođeno na osnovu grafikona <http://cmjp.rs/wp-content/uploads/2017/10/Slonovska-kriva-1.jpg> pristupljeno 06.01.2020.

stagnacije prihoda, njihovog smanjenja tokom krize i neizvesnosti po pitanju isplativosti budućeg zaposlenja – odlučila da ili odloži kupovinu trajnih potrošnih dobara (Flatters & Willmott, 2009), što je fenomen poznat još iz vremena Velike depresije (Romer, 1990), ili da se opredeli za jeftinije i energetski efikasnije alternative (Rakita, B. Madić, V & Marković, D, 2017). U ovom periodu je dakle došlo do promene preferencija potrošača, tako da su postali željeni proizvodi koji su po svojoj suštini jednostavniji i jeftiniji, dok se lojalnost brendu značajno smanjila čak i kod snažnih i prepoznatljivih brendova. Interesantno je da su se za ekonomičnije proizvode opredelili i potrošači čija primanja nisu bila ugrožena tokom krize, ali je atmosfera neizvesnosti i njih podstakla da razmišljaju o mogućim uštedama (Flatters & Willmott, 2009). Nova istraživanja su pokazala da se stagnacija realnog dohotka kod srednje klase na Zapadu nastavila i nakon globalne ekonomske krize, što doprinosi tome da razvoj *value-for-money* segmenta na ovim tržištima nije samo kratkoročni trend (Alvaredo, Chancel, Piketty, Saez & Zucman, 2017).

Videli smo da se segment *value-for-money* kupaca vremenom razvijao i na razvijenim i na tržištima u nastajanju, ali iz različitih razloga. MNK sa tržišta u nastajanju, koje su imale iskustvo sa ovim segmentom na domaćem tržištu, su iskoristile promenu preferencije kupaca na globalnom nivou, i internacionalizovale svoje poslovanje. U tome im je barem na dva načina pomogla globalna ekonomska kriza. Prvo, jer je promenila preferencije kupaca sa razvijenih tržišta i, drugo, jer je bila razlog za izdašnu pomoć vlada njihovih zemalja koju konkurenti iz razvijenih zemalja nisu imali. Upečatljiv je slučaj indijske kompanije Tata koja nije tokom krize uspevala da iz komercijalnih izvora obezbedi sredstva za preuzimanje kompanije Jaguar Land Rover, pa su im u poslednjem trenutku u pomoć pritekale državne banke. Koristeći povoljne tržišne okolnosti i pristup relativno jeftinim izvorima finansiranja, kompanije sa tržišta u nastajanju su internacionalizovale svoje poslovanje ciljajući *value-for-money* segment, kako na razvijenim tako i na tržištima u nastajanju.

3. EKSPANZIJA MNK SA TRŽIŠTA U NASTAJANJU NA SEGMENTU VALUE-FOR-MONEY KUPACA

Tradicionalne teorije o internacionalizaciji poslovanja su polazile od pretpostavke da MNK poseduju stratešku nematerijalnu imovinu, koju ne žele ili ne mogu prodati na tržišnoj osnovi. Zato je prenošenje u inostranstvo gde je kombinuju sa prednostima date lokacije, na primer jeftinom radnom snagom, adekvatnom infrastrukturuom, prirodnim resursima i slično, na

taj način stičući prednost u odnosu na lokalne konkurente (Dunning & Lundan, 2008). Međutim, MNK sa tržišta u nastajanju se ne uklapaju u ovaj teorijski koncept jer ne poseduju stratešku nematerijalnu imovinu, posmatranu u kontekstu razvijenih tržišta. Stoga su bili neophodni novi koncepti koji bi objasnili međunarodne strategije ovih kompanija. Jedan od pristupa sugerise da ova preduzeća u inostranstvo odlaze pre svega kako bi stekla nedostajuće nematerijalne resurse (Luo & Tung, 2007), da bi ih nakon sticanja prenela na matično tržište i kombinovala sa znanjima o proizvodnji po niskim cenama. Nedostajuće resurse ove kompanije stiču putem međunarodnih akvizicija (Marković, Rakita & Filipović, 2015), ali sve češće i kroz tržišne transakcije kao što su angažovanje pojedinačnih eksperata, kupovina licenci ili dizajnerskih rešenja (Barnard, 2010). Ovakav pristup je bio predmet kritika, jer i da bi se sticala nematerijalna imovina u inostranstvu potrebna su određena znanja koja po ovim pretpostavkama MNK sa tržišta u nastajanju ne poseduju. Stoga drugi pravac istraživanja potencira da su ova preduzeća uspela da prednosti svojih matičnih tržišta (pristup ljudskim resursima, kupcima, jeftinom kapitalu i slično) pretvore u konkurentsku prednost (Henart, 2012). Ovaj pristup se bazira na stavu da prednost lokacije nije po automatizmu pristupačna svim učesnicima u grani, već da lokalni igrači poseduju privilegovan pristup ovim resursima što predstavlja osnovu za njihovu ekspanziju kako na domaćem tako i na inostranim tržištima.

MNK sa tržišta u nastajanju svoju poslovnu ekspanziju realizuju u jednom od tri oblika. *Prvi* oblik je sprovođenje čiste strategije prednosti u troškovima, koja se bazira na nuđenju jeftinijih proizvoda sa bazičnim funkcijama, odnosno pretpostavlja nizak stepen tehnoloških i marketinških inovacija (Zeschky, Winterhalter, & Gassmann, 2014). Ova preduzeća uglavnom nastoje da dodatno iskoriste svoje sposobnosti u proizvodnji po niskim troškovima i upravljanju lancem snabdevanja u uslovima nerazvijene infrastrukture i neefikasnih institucija, zbog čega su u njihovom fokusu uglavnom domaća i ostala tržišta u nastajanju. Ova strategija se često realizuje putem obrnutog inženjeringa, odnosno kopiranja proizvoda i tehnologija konkurenata sa razvijenih tržišta. Preduzeća koja primenjuju ovu strategiju obogaćuju obrnuti inženjering time što usled poznavanja preferencija potrošača sa tržišta u nastajanju znaju i koje funkcije proizvoda nisu od suštinskog značaja za kupce. Zato ih prilikom kopiranja eliminišu iz dizajna proizvoda čime ostvaruju dodatnu troškovnu prednost. *Drugi* oblik je ekspanzija na segmentu *value-for-money* ku-

paca, koja podrazumeva umerene inovacije kako u oblasti tehnologije tako i u oblasti marketinga. Ovaj pristup sve više dobija na značaju jer kao osnovu ima strategiju kopiranja, ali podrazumeva i inovacije kako bi se kreiralo suštinski novo rešenje za potrebe kupaca koji imaju vrlo ograničen budžet (Yadong, Su & Lu Wang, 2011). *Treći* pristup predstavlja nastojanje da se izgrade globalni brendovi koji direktno konkurišu liderima sa razvijenih tržišta. Preduzeća koja slede ovaj pristup koriste sposobnosti u proizvodnji po niskim troškovima, dok istovremeno agresivno investiraju u istraživanja i razvoj, koristeći relativno niske troškove ove funkcije na domaćem tržištu. Na razvijenim tržištima ove kompanije se fokusiraju na manje zapostavljene segmente, dok nakon sticanja iskustva prelaze na premijum i masovne segmente, i to često putem međunarodnih preuzimanja (Chattopadhyay, Batra, & Ozsomer 2012).

Iako možda deluje da je poslednji pristup marketinški i finansijski superioran, to nije slučaj. Naime, MNK sa tržišta u nastajanju se na ovom segmentu suočavaju sa liderima iz razvijenih zemalja koji poseduju superiorna tehnološka i marketinška rešenja, ali i kupcima sa velikom brend lojalnošću. S obzirom na navedeno većina uspešnih MNK sa tržišta u nastajanju se opredelila da se fokusira na globalni segment *value for money* potrošača. Na ovom segmentu je brend lojalnost relativno niska, naročito nakon globalne ekonomske krize, a znanja MNK sa tržišta u nastajanju dolaze do punog izražaja. Pored već pomenutih spoljašnjih faktora na razvoj ovog segmenta su uticale i aktivnosti MNK sa tržišta u nastajanju. Ova preduzeća su uspela da razviju *value for money* segment proizvoda tako što: 1. nude tehnološki intenzivne proizvode po umerenim cenama, 2. nude dodatne usluge i modifikacije proizvoda po cenama za masovno tržište i 3. proširuju premijumske niše u masovna tržišta (Williamson & Ming, 2009).

Usled niskih troškova istraživanja i razvoja na domaćem tržištu, velike domaće tražnje koja omogućava dostizanje ekonomije obima, kao i sposobnosti da organizuju proces proizvodnje po niskim cenama, MNK sa tržišta u nastajanju su dovele da pada cena proizvoda u mnogim tehnološki intenzivnim industrijama. Pored toga, naročito u pojedinim industrijama koje su od nacionalnog strateškog značaja, ove kompanije mogu da računaju na državnu podršku. Tako je kineski proizvođač električnih baterija BYD – usled inovacija u tehnološkom procesu, niskih troškova proizvodnje i državnih podsticaja – uspeo da unapredi performanse svojih proizvoda uz snižavanje cene po jedinici. To je dalo veliki podsticaj razvoju električnih vozila u Kini,

a kompaniju učinilo liderom na ovom malom, ali brzo rastućem, globalnom tržišnom segmentu.

Unapređenje kompetencija radne snage, njena relativno niska cena, kao i kombinovanje automatizacije i jeftinog rada, omogućili su MNK sa tržišta u nastajanju da klijentima omoguće dodatne usluge, širu paletu proizvoda i njihovo prilagođavanje po pristupačnim cenama. Ovaj pristup je češći u B2B marketingu, ali se javlja i kod robe široke potrošnje. Dobar primer je Gudbejbi (en. *GoodBaby*) iz Kine koji je jedan od lidera u proizvodnji proizvoda za bebe, a koji u svojoj paleti nudi mnoštvo varijacija proizvoda i mogućnost njihovog prilagođavanja kupcu, a pod osam nezavisnih brendova.

Premijum segmenti su uglavnom relativno mali zbog čega nije moguće dostići ekonomiju obima, tako da su cene na ovom segmentu visoke. Međutim, usled rasta standarda i velikog broja stanovnika, ovi segmenti su u apsolutnom iznosu veliki na tržištima u nastajanju. Dostizanje ekonomije obima, relativno niski troškovi istraživanja i razvoja, niski troškovi proizvodnje, kao i inovacije u marketingu i logistici, omogućili su širenje premijum segmenata u masovne segmente. Takav je slučaj i sa tržištem pametnih telefona, koje se zahvaljujući konkurentima sa tržišta u nastajanju razvilo iz premijum segmenta u masovno tržište. Pojava kasnih pratilaca, prvenstveno onih iz Kine, koji poseduju kompetencije da ponude čak i premijum modele po prihvatljivim cenama restrukturala je konkurentske odnose u ovoj grani.

4. KSIJAOMI (en. XIAOMI) – KASNI PRATILAC NA TRŽIŠTU PAMETNIH TELEFONA

Tržište pametnih telefona je po svom karakteru globalno, a promene na njemu su radikalne i teško predvidive. Tržište se veoma brzo razvilo od premijum segmenta mobilnih telefona, na kojem je dominirao Epl (en. *Apple*), u zasebno tržište na kome su lidersku poziciju delili Samsung i Epl. Poslednjih nekoliko godina kasni sledbenici iz Kine – Huawei (en. *Huawei*), Ksijaomi, Lenovo, Vivo i Opo – vrše snažan pritisak na lidere u grani koji polako gube svoje pozicije. Dodatni problem za lidere predstavlja zasićenje tržišta. U 2018. godini tražnja se prvi put smanjila za 4,9% (www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44826119 pristupljeno 30.11.2019. godine), pri čemu je pad tražnje mnogo izraženiji na premijum segmentu, na koji su fokusirani lideri i za čije opsluživanje poseduju kompetencije.

Kompanija Ksijaomi je osnovana 2010. godine, a tokom 2018. godine je prodala skoro 123 miliona pametnih telefona, što je činilo nešto malo manje od 9% svetskog tržišta. Značajno je da je kompanija u ovoj godini povećala prodaju za preko 32%, iako se svetska tražnja smanjila za 4,9% (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44826119> pristupljeno 30.11.2019. godine). Prihodi su u istoj godini dostigli preko 26 milijardi USD, što je bilo dovoljno da se kompanija po prvi put nađe na listi Forčun 500, kao najmlađa kompanija koja se ikada našla na ovoj prestižnoj listi (<https://fortune.com/global500/search/?name=xiaomi> pristupljeno 20.02.2020). Uspeli su se bazirati na internom razvijanju inovacija i fokusu na *value for money* segment.

Kompanija inovacije razvija isključivo samostalno, izbegavajući međunarodna zajednička ulaganja i preuzimanja, što je karakteristično za značajan broj MNK iz Kine. Ipak, da bi razvila kompetencije kompanija je angažovala veći broj menadžera i inženjera koji su pre toga radili za velike MNK kao što su Ajbiem (en. *IBM*), Majkrosoft (en. *Microsoft*), ili Gugl (en. *Google*). Naročito se ističe angažovanje Huga Bare, potpredsednika Gugla, koji je u Ksijaomiju bio zadužen za osmišljavanje i realizaciju strategije internacionalizacije. Da bi se održali niski troškovi i iskoristile prednosti lokacije, celokupna funkcija istraživanja i razvoja je centralizovana.

Kako bi obznanila svoje opredeljenje da nudi kvalitetne proizvode po niskim cenama kompanija se javno obavezala da će profitne margine u ovoj delatnosti biti maksimalno 5%, a da će se eventualni višak profita vraćati kupcima kroz određene benefite (<https://www.ft.com/content/150e3d34-4875-11e8-8ee8-cae73aab7ccb> pristupljeno 20.02.2020). Sa ciljem da ostvari dodatne uštede i obuhvati i segment siromašnijih kupaca, kompanija duže od konkurencije u ponudi zadržava starije modele, jer kod njih troškovi padaju brže od cene. S obzirom na segment koji joj je u fokusu, glavna tržišta za kompaniju su druga velika tržišta u nastajanju kao što su Indija, Indonezija i Rusija, iako poslednjih par godina kompanija postepeno ulazi i na tržišta razvijenih zemalja Evrope, kao što su Velika Britanija i Španija.

U cilju stvaranja inovacija u marketingu i smanjenja troškova kompanija se dominantno koristi internet prodajom i internet marketingom. Agresivne i inovativne internet kampanje su orijentisane na stvaranje baze lojalnih kupaca, koji zatim šire pozitivno iskustvo svojim aktivnostima na internetu. Novi modeli se na početku prodaju putem internet aukcija, sa ciljem da se stvori ekskluzivitet proizvoda i pomama za

proizvodom među kupcima. S obzirom na široku bazu potrošača građenu godinama, strategija je veoma uspešna. Na primer, samo u 12 sati aukcije, tokom 2015. godine, kompanija je prodala dva miliona i sto hiljada pametnih telefona (<https://www.forbes.com/sites/russellflannery/2015/04/09/xiaomi-breaks-world-record-for-smartphone-sales-in-a-day/#561f95635609> pristupljeno 20.02.2020). S obzirom na različite preferencije potrošača i relativnu nepoznatost brenda na razvijenim tržištima, kompanija je ipak morala da posegne za otvaranjem sopstvenih prodavnica i prodajom preko telekomunikacionih operatera iako, to značajno povećava troškove.

Formirana baza lojalnih kupaca je omogućila kompaniji da dodatno diversifikuje prihode od prodaje. Naime, široka baza kupaca omogućava kompaniji da im ponudi aplikacije i dodatne usluge kod kojih nisu ograničene profitne margine. Ovaj pristup se pokazao kao ispravan jer su softverske usluge činile 9% ukupnih prihoda od prodaje u 2018. godini (<https://company.mi.com/en-us/ir/indexContent/> pristupljeno 20.02.2020). Kako bi ostvarila dodatne prihode u segmentu kod kojeg proftine margine nisu ograničene, kompanija prodajne internet platforme nudi za plasman dodatnih proizvoda pod svojim brendom. Na ovim platformama se mogu naći komplementarni proizvodi za pametne telefone, kao što su slušalice, ali i drugi tehnički proizvodi kao što su ruteri, laptopovi, pametni satovi, električni trotineti i slično. Ovaj segment čini 25% prihoda od prodaje (<https://company.mi.com/en-us/ir/indexContent/> pristupljeno 20.02.2020), a cilj kompanije je da se taj udeo u budućnosti poveća.

Analiza primera je pokazala da je u pitanju tipičan kasni pratilac sa tržišta u nastajanju. Kompanija je u svoj fokus stavila cenovno osetljive potrošače kojima pored prihvatljive cene nudi i adekvatan kvalitet, dizajn i funkcionalnost. Kao i većina kompanija iz ove grupacije, Ksijaomi je postepeno širio svoje poslovanje na druga tržišta u nastajanju, a zatim na *value-for-money* segment kupaca sa visoko razvijenih tržišta. Prihodi od prodaje sa inostranih tržišta su tokom 2018. godine porasli za preko 118%, a dostigli su udeo od preko 40% ukupnih prihoda od prodaje, a u Zapadnoj Evropi brend je postao četvrti najprodavaniji brend pametnih telefona (<https://company.mi.com/en-us/ir/indexContent/> pristupljeno 20.02.2020). U ostvarivanju ovog cilja kompanija se služila niskim troškovima poslovanja i istraživanja i razvoja, koje nudi domaće tržište, i tehnološkim i marketinškim inovacijama. Bazu kupaca kompanija je iskoristila da

diskretno ponudi dodatne proizvode i usluge, odnosno ostvari ekonomiju obima i širine.

5. RELEVATNOST RASTA GLOBALNOG SEGMENTA CENOVNO OSETLJIVIH KUPACA ZA SRPSKE FIRME

Videli smo da ekonomska dešavanja na razvijenim i tržištima u nastajanju ukazuju da se u budućnosti može očekivati rast segmenta potrošača koji visoko vrednuju cenu kao element marketing miksa. Postavlja se pitanje da li srpske kompanije poseduju kompetencije da odgovore ovim trendovima, odnosno potrebama cenovno osetljivih kupaca, koji bi mogli da potražuju proizvode sa niskom cenom i zadovoljavajućom funkcionalnošću (*good enough* proizvode) ili proizvode solidnog kvaliteta sa relativno niskom cenom (*value-for-money* proizvode). Da bismo dali odgovor na ovo pitanje moramo sagledati razvoj srpske privrede poslednjih nekoliko decenija.

Tokom devedesetih godina prošlog veka, srpske firme su poslovale u okruženju koje su karakterisali gubitak značajnog dela unutrašnjeg tržišta usled raspada Jugoslavije, gubitak spoljašnjih tržišta usled ekonomskih sankcija, kao i ratovi koji su u još većoj meri doprineli osiromašenju srpskih kupaca. Sa početkom novog milenijuma, došlo je do radikalnog otvaranja privrede, što je našim preduzećima pružilo velike mogućnosti za izvoz, ali ih je i izložilo konkurenciji iz inostranstva u trenutku kada su, iscrpljena od kriza devedesetih, ušla i u proces privatizacije širokog obuhvata. Dodatni šok je izazvan svetskom ekonomskom krizom koja je obeležila kraj prethodne decenije, a koja je oslabila kako domaću tražnju finansiranu zaduživanjem, tako i inostranu tražnju, naročito na evropskom tržištu. Negativne promene u okruženju su sputale domaće kompanije da ostvare svoj puni potencijal (Cerović, 2009).

U takvim uslovima, u Srbiji je čitava jedna generacija kupaca iskusila nagli pad pa potom postepeni rast kupovne moći, čestu promenljivost ekonomskih prognoza, kao i neizvesnost u pogledu sopstvene ekonomske budućnosti. U poredjenju sa drugim svetskim tržištima, drastičnost ekonomskog pada je bila izuzetna – najslabija tržištima Istočne Evrope i onih zemalja koje su prošle kroz ratove – dok je promenljivost ekonomskih prilika i neizvesnost bila veća nego na tržištima evropskog Zapada sa kojima je Srbija podelila samo deo nepravilnosti, i to onih koje su proizašle iz poslednje ekonomske krize.

Specifičnosti srpskog poslovnog okruženja, uz sve teškoće sa kojima su u vezi, bi trebalo da su srpskim preduzećima dale iskustvo u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca, dakle grupe kupaca čiji udeo u svestu je u porastu. Prvo, može se očekivati da su srpske firme imale prilike da steknu iskustvo sa kupcima koji traže proizvode sa što nižom cenom i ništa više nego dovoljnom funkcionalnošću (*good enough* proizvode). Kod ovih proizvoda preduzeća se dominantno takmiče cenom, što su srpska preduzeća ostvarivala prvenstveno obiljem relativno jeftine radne snage u dužem vremenskom periodu. Osnovna karakteristika ovog segmenta je relativno niska lojalnost potrošača i njihova mala uključenost u stvaranje vrednosti, tako da dominiraju transakcioni odnosi među učesnicima na tržištu (Stanković i Popović, 2018). Dodatna pogodnost za srpske kompanije je što na okolnim tržištima sa kojima Srbija ima potpisane sporazume o slobodnoj trgovini (CEFTA sporazum i sporazum sa Turskom) egzistira značajan *good enough* segment potrošača. Glavni problem sa ovim segmentom je što se često radi o nediferenciranim proizvodima, a konkurencija proizvoda iz Azije (prvenstveno Kine) je na ovom segmentu veoma snažna.

Drugo, mnoga srpska preduzeća nisu imala potrebu da naknadno uče opsluživanje segmenta proizvoda solidnog kvaliteta za relativno nisku cenu (*value-for-money* proizvoda), za razliku od onih sa Zapada, jer su izvorno nastala i opstala opslužujući upravo taj segment (na primer preduzeća Mona, Metalac, Pulse i njima slična). U odnosu na preduzeća sa većine tržišta u nastajanju, ono što im daje prednost u opsluživanju tržišta evropskog Zapada je ne samo geografska blizina već i veća kulturna bliskost. Dok takva bliskost nije presudna pri izboru nekih tehničkih proizvoda, ona može da bude važna kada je reč o proizvodima kod kojih dizajn igra značajniju ulogu.

Teškoće sa kojima se srpska preduzeća suočavaju pri afirmaciji navedenih aspekata svoje prednosti u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca na globalnom tržištu su makar trojake. Prvo, niska kupovna moć na srpskom tržištu i tržištima u regionu, koja su im najdostupnija, čini da je veći deo tražnje za proizvodima sa što nižom cenom i ništa više nego dovoljnom funkcionalnošću (*good enough* segment) nego za proizvodima solidnog kvaliteta za relativno nisku cenu (*value-for-money* segment) gde bi dodata vrednost i izvozni potencijal trebalo da su veći. Drugi problem se tiče srpske kulture koja je umereno kratkoročno orijentisana (<https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/> pristupljeno 30.11.2019.), što utiče na ponašanje kupaca prilikom vrednovanja alternativa

(Soares, Farhanmeher & Shoham, 2007). Naime, stiće se utisak da kod srpskih kupaca nije izražena svest o prednostima kupovine dugotrajnih proizvoda solidnog kvaliteta u odnosu na one sa nižom cenom i ništa više nego dovoljnom funkcionalnošću. Uz nisku kupovnu moć, to je još jedan faktor koji ograničava tražnju za proizvodima veće dodate vrednosti. Treća poteškoća, a koju srpska preduzeća susreću na međunarodnom tržištu, predstavljaju slabost reputacije Srbije kao lokacije sa koje potiču kvalitetni brendovi (Đorđević, 2008). Iako je promena reputacije moguća, u pitanju je inovativan proces koji je vremenski i kapitalno intenzivan.

Da bi se prebrodile navedene teškoće neophodno je unapređenje marketing orijentacije srpskih kompanija. Naime, većina srpskih kompanija ne poseduje dovoljno marketinških znanja i inovativnih kompetencija da bi izgradila prepoznatljive brendove na domaćem i inostranim tržištima (Cerović, Mitić & Nojković, 2015). Stoga je neophodna sve veća orijentisanost srpskih kompanija sa tradicionalnog transakcionog ka relacionom marketingu, odnosno produbljivanju odnosa sa kupcima i kreiranju brend lojalnosti.

Marketinške aktivnosti domaćih kompanija bi mogle da se baziraju na isticanju lične koristi od kupovine *value-for-money* proizvoda i na generacijsku odgovornost po tom osnovu. Veliki deo srpskih kupaca je već iskusio da su mnogi proizvodi za domaćinstvo koji su kupljeni u vreme bivše Jugoslavije, bilo domaći ili inostrani, još uvek upotrebljivi, dok su oni kupljeni u prethodnih deceniju ili dve završili svoj upotrebnik vek nekada i za svega par godina. Period u kojem su srpski kupci sticali iskustvo sa savremenom otvorenom privredom je dakle već dovoljno dug da bi se iz njega mogle izvući neke pouke. Veća lojalnost bi mogla na ovom segmentu da se postigne isticanjem toga da bi trenutno odricanje radi kupovine nešto kvalitetnijih proizvoda uštedelo i vreme, u srednjem roku, i novac onome ko ih kupuje. Šta više, u slučaju kvalitetnih trajnih dobara, ona bi mogla da budu od koristi i budućim generacijama koje bi takve proizvode mogle da naslede (na primer, nameštaj ili alat).

Dodatni izazov za srpske kompanije je kako se pozicionirati na inostranim tržištima sa značajnim segmentom cenovno osetljivih kupaca. Problem je u tome što se državna politika u prethodnom periodu uglavnom svodila na subvencije, najčešće po novootvorenom radnom mestu, što je u povoljniji položaj stavljalo velike MNK na domaćem tržištu u odnosu na lokalne kompanije koje nemaju dovoljno kapitala da investiraju u velike projekte (Molnar, Marković i Gligorić, 2011). Umesto tradicionalnih modela pod-

sticanja nastupa na ovom segmentu, državni organi bi programe podrške trebalo da koncipiraju kao unapređenje inovativnih sposobnosti i marketinških znanja neophodnih za nastup na inostranim tržištima (Mitić, 2015), a na komplementarnoj osnovi sa znanjima o opsluživanju cenovno osetljivih potrošača.

S obzirom da mala i srednja preduzeća predstavljaju značajan deo srpske privrede, postavlja se pitanje da li su ona sposobna da svoje kompetencije u opsluživanju domaćih cenovno osetljivih kupaca adekvatno iskoriste na inostranim tržištima. Prethodna istraživanja su već pokazala da mala i srednja preduzeća iz razvijenih zemalja mogu uspešno da znanja o cenovno osetljivim potrošačima sa tržišta u nastajanju prenesu na domaće tržište (Dellermann, 2017). Da bi se pomoglo srpskim malim i srednjim preduzećima trebalo bi podstaći saradnju velikih domaćih firmi koje su izgradile brend na pojedinim tržištima (npr. Delta Agrar sa malim kooperantima), a koje mogu pomoći internacionalizaciju malih i srednjih preduzeća na komplementarnoj osnovi (Rugman & D'Cruz, 1997). Prelivanjem reputacije velike *flagship* firme na mala i srednja preduzeća njima bi se otvorio pristup inostranom tržištu, a to bi istovremeno u dužem roku pozitivno uticalo na reputaciju Srbije kao lokacije koja pored jeftinih može da ponudi i proizvode solidnog kvaliteta. Nedostatak manjih preduzeća koji dolazi od teškoća ostvarivanja ekonomija obima unutar sopstvene firme bi mogla da se nadomesti i udruživanjem u klastere proizvodjača određenih sektora. Zatim, trebalo bi iskoristiti dobru reputaciju Srbije iz delatnosti koje nisu privredne, kao što je na primer sport, i percepciju Srbije kao zemlje koja ima određene principe i slobodu u vođenju spoljne politike (npr. osnivač pokreta Nesvrstanih). Percepciju Srbije kao evropske zemlje u kojoj postoje pozitivni stavovi o siromašnjim zemljama sa drugih kontinenata bi dakle trebalo iskoristiti kao osnovu za izgradnju percepcije da iz Srbije potiču relativno kvalitetni, a cenovno prihvatljivi proizvodi za siromašnije potrošače. Jasno je da bi afirmacija takve slike Srbije bila od koristi ne samo za našu privredu, već i za neke druge aspekte državne politike, zbog čega bi se moglo sa pravom očekivati da i državne institucije pomognu srpskim preduzećima prilikom afirmisanja takve slike Srbije i srpske privrede u svetu.

6. ZAKLJUČAK

Globalizacija i ekonomska kriza sa početka ovog veka uzrokovali su značajne promene u načinu potrošnje i

dodatnoj konkurenciji na globalnom nivou. Kontinuirani privredni rast tržišta u nastajanju, koji ni globalna ekonomska kriza nije uspela da zaustavi, doveo je do rasta kupovne moći tako da je rasla tražnja za proizvodima koji osim bazičnih nude i dodatne funkcije. Sa druge strane usled pada kupovne moći i visokog stepena neizvesnosti na razvijenim tržištima, kupci su se okrenuli ili jeftinijim alternativama ili odlaganju kupovine skupih trajnih potrošnih dobara. Rezultati istraživanja su podržali prvu hipotezu da je je globalna ekonomska kriza doprinela razvoju *value-for-money* segmenta na visoko razvijenim tržištima.

MNK sa razvijenih tržišta, koje su pre krize na domaćem tržištu nudile skupe proizvode, a na tržištima u nastajanju primenjivale strategiju globalizacije, nisu mogle u potpunosti da odgovore na ove promene u okruženju. Nasuprot njima MNK sa tržišta u nastajanju, koje su već posedovale kompetencije u proizvodnji po niskim troškovima, i razumele potrebe cenovno osetljivih kupaca, su iskoristile ukazanu priliku i ušle na visoko razvijena tržišta. Iako često ne poseduju najnovije tehnologije, ove kompanije su uz obrnute inženjering i inkrementalne inovacije u oblasti tehnologije i marketinga uspele da odgovore na potrebe *value-for-money* kupaca sa razvijenih tržišta.

Studija slučaja kineske kompanije Xiaomi je pokazala da kasni sledbenici mogu da promene konkurentske odnose i u tehnološki intenzivnim granama. Naime, centralizacijom funkcije istraživanja i razvoja, preuzimanjem kompetencija iz inostranstva, i inovativnim pristupom internet marketingu, kompanija je uticala da se razvije tržište pametnih telefona, a zajedno uz druge konkurente sa tržišta u nastajanju omogućila relativno siromašnim i cenovno osetljivim potrošačima širom sveta da sebi priušte pametne telefone. Na ovaj način je *value-for-money* segment postao značajan deo globalnog tržišta, što je ugrozilo pionire u industriji koji su tradicionalno orijentisani na premijum segment. Studija slučaja je podržala drugu hipotezu u radu da je globalna ekonomska kriza kreirala mogućnost za ekspanziju MNK sa tržišta u nastajanju na globalnom *value-for-money* segmentu.

U opisanim trendovima, uvideli smo i prostor za srpska preduzeća, koja usled poslovanja u ekonomski turbulentnim okolnostima u prethodne tri decenije imaju iskustva sa opsluživanjem cenovno osetljivih kupaca. Za punu valorizaciju takvog iskustva, neophodno je i razvijanje marketinških kompetencija, kako onih za domaće tako i onih za inostrana tržišta. Jačanjem orijentacije ka dužem roku i generacijskoj odgovornosti, a u uslovima veće makroekonomske stabilnosti nego prethodnih decenija, kod domaćih

kupaca bi se mogla podstaći promena tražnje od *good enough* proizvoda ka *value-for-money* proizvodima koji proizvođačima ostavljaju veću dodatnu vrednost. Na inostranim tržištima, smatramo da bi se trebalo pristupiti afirmaciji Srbije kao zemlje porekla *value-for-money* proizvoda, dakle proizvoda solidnog kvaliteta za relativno nisku cenu, za šta bi kao polazište mogla da koristi reputacija pojedinih srpskih firmi, ali i reputacija Srbije u pojedinim neprivrednim delatnostima.

Istraživanja u ovom radu imaju određena ograničenja. Naime, kako bi se potkrepile istraživačke hipoteze korišćena je studija slučaja kineske kompanije u industriji pametnih telefona, što u određenoj meri limitira uopštavanje zaključaka. U budućim istraži-

vanjima bilo bi poželjno povećati broj posmatranih kompanija u okviru ove industrije, ili čak upoređivati strategije nastupa MNK sa tržišta u nastajanju na primeru većeg broja industrija. Takođe, jedan od pravaca daljih istraživanja može biti analiza marketing strategija MNK sa tržišta u nastajanju na globalnom B2B segmentu, jer na ovom segmentu kupci donose odluke o kupovini na bazi drugačijih parametara nego na segmentu B2C kome pripada tržište pametnih telefona. Kada je u pitanju tržište Srbije, moguće je istraživati kakav je odnos domaćih potrošača prema *value-for-money* proizvodima, kao i šta ograničava srpska preduzeća unaprede svoju marketinšku poziciju na ovom segmentu, prvenstveno u Evropi, ali i na globalnom nivou.

Reference

- Alvaredo, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E. & Zucman, G. (2017). The elephant curve of global inequality and growth, *WID World Working Paper No. 2017/20*
- Barnard, H. (2010). Overcoming the Liability of Foreignness without Strong Firm Capabilities – the Value of Market Based Resources. *Journal of International Management*, 16(2), 165 – 176.
- Chattopadhyay, A., Batra, R. and Ozsomer, A. (2012). *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*. New York: McGraw Hill.
- Cerović, B. (2009). Napredak u tranziciji, inicijalni uslovi i privreda Srbije, *Teme*, 33(2), 353-374.
- Cerović, B., Mitić, S. & Nojković, A. (2015). Intangible Capital in a Transition Economy – Improvements and Constraints: An Analysis of Serbian Firms, *South – Eastern Europe Journal of Economics*, 13(2), 10-134.
- Dellermann, D. (2017). Going East: A Framework for Reverse Innovation in SMEs, *Journal of Business Strategy*, 38(3), 30-39.
- Dunning H. J. & Lundan M. S. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, New York: Edward Elgar Publishing Limited.
- Đorđević, B. (2009). Corporate Strategic Branding: How Country And Corporate Brands Come Together, *Economic Annals*, 53(177), 59-88.
- Flatters, P. & Willmott, M. (2009). Understanding the Post – Recession Consumer. *Harvard Business Review*, 87(7), 106-112.
- Gadiesh, O., Leung P. & Vestring, T. (2007). The Battle for China's Good Enough Market, *Harvard Business Review*, 85(9), 81-89.
- Govandarajan, V. (2012). A Reverse Innovation Playbook, *Harvard Business Review*, 90(4), 112-119.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and International Business Strategy. *International Business Studies*, 34(2), 138-152.
- Henart, J. F. (2012). Emerging Market Multinationals and the Theory of the Multinational Enterprise. *Global Strategy Journal*, 2 (3), 168-187.
- Immelt, R. J., Govindarajan, V. & Trimble, C. (2009). How GE is Disrupting Itself, *Harvard Business Review*, 87(10), 56-65.
- Khanna, T., & Palepu, K.G. (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. New York: Harvard Business Press.
- Kolk, A., Rivera – Santos, M. & Rufin, C. (2014). Reviewing a Decade of Research on the „Base/Bottom of the Pyramid“ (BOP) Concept, *Business and Society*, 53(3), 338-337.
- Kravets & Sandikci (2014). Competently Ordinary: New Middle Class Consumers in the Emerging Markets, *Journal of Marketing*, 78(4), 125-140.
- Luo, Y. & Tung, R.L. (2007). Internationalization of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Marković, D., Rakita, B. & Filipović, D. (2015). Strategic importance of Cross-border acquisitions

- for emerging market multinationals, In I. Vrdoljak Raguž, N. Podrug & L. Jelenc (Eds.), *Neostrategic Management: An International Perspective on Trends and Challenges* (pp. 189-201). New York: Springer.
20. Marquis, C. & Raynard, M. (2015). Institutional Strategies in Emerging Markets, *The Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335.
 21. Milanovic, B. (2016). Why the Global 1% and Asian Middle Class Have Gain the Most from Globalization. *Harvard Business Review Digital Article*, Retrieved from: <https://hbr.org/2016/05/why-the-global-1-and-the-asian-middle-class-have-gained-the-most-from-globalization>.
 22. Mitić, S. (2015). External Relationship and Marketing Practices in Serbian Firms: The Intangible Capital Perspective, *Economic Annals*, 60(204), 75-104.
 23. Molnar, D., Marković, D. i Gligorić, M. (2011). Značaj kvaliteta poslovnog ambijenta u lokalnim samoupravama Srbije za privlačenje SDI, *Reforme i ekonomski razvoj u tranziciji: Srbija i zapadni Balkan*, NDES, 353-370.
 24. Pananond, P. (2016). Break Multinationals: Emerging – Market Multinationals in Global Value Chains, In M. Demirbag and A. Yaprak (Eds.), *Handbook of Emerging Market Multinational Corporations*, (pp. 91-110), Cheltenham: Edward Elgar.
 25. Porter E. Michael, (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 64 – 78.
 26. Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review*, 80(9), 4 – 11.
 27. Rakita, B., Madić, V. & Marković, D. (2017). Competitive Strategies of Late Followers in Auto Industry: Case Study Hyundai - Kia. *Industrija*, 45(1), 121-146.
 28. Romer, Christina D. (1990). The Great Crash and the Onset of the Great Depression. *Quarterly Journal of Economics*, 105 (3), 597-624.
 29. Rugman, A. & D'Cruz, J. (1997). The Theory of Flagship Firm, *European Management Journal*, 15(4), 403-412.
 30. Stanković, Lj i Popović, A. (2018). Izazovi za razvoj marketinga u zemljama u razvoju, *Marketing*, 49(1), 3-10.
 31. Soares, A.M., Farhanmeher, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies, *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
 32. Williamson, P. J. & Ming, Z. (2009). Value –for – Money Strategies for Recessionary Times. *Harvard Business Review*, 87(3), 66-74.
 33. Yadong, L., Sun, J., & Lu Wang, S. (2011). Emerging economy copycats: Capability, environment, and strategy. *Academy of Management Perspective*, 25(2), 37-56.
 34. Zeschky, B.M., Winterhalter, S. & Gassmann, O. (2014). From Cost to Frugal and Reverse Innovations: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness. *Research – Technology Management*, 57(4), 20-27.
 35. www.cmjp.rs
 36. www.forbes.com
 37. www.fortune.com
 38. www.ft.com
 39. www.hofstede-insights.com
 40. www.idc.com
 41. www.mi.com
 42. www.worldbank.org
 43. www.wsj.com

Abstract:

New Multinational Companies' Focus Strategy on the Global „Value-for-Money“ Segment and New Opportunities for Serbian Enterprises

Branko Rakita, Dušan Markovic, Mrđan Mlađan

The Great Recession, which marked the end of the first decade of the 21st century, caused significant changes in customers' preferences and resulted in fierce global competition in different industries. Leading global companies from the countries of the economic "Triad" (Western

Europe, North America, and Japan) experienced financial problems which created opportunities for multinational companies from emerging markets (EMMs) to further internationalize. The fall in customers' real income and increased uncertainty about the future during the reces-

sion contributed to growth of the “value-for-money” segment in developed markets. Development of this segment further encouraged EMMs to internationalize. EMMs’ competence in serving price sensitive customers in domestic markets helped them establish footholds in “value-for-money” segments in developed markets, making them leaders in the global “value-for-money” segment. The aim of this article is to explain development of the global “value-for-money” segment and how this trend affects EMMs and Serbian companies. We use a case study of the Chinese smart phone producer Xiaomi, to explain the development of this segment and EMMs’ competi-

tive strategies. The case illustrates that EMMs can also be strong competitors in technology-intensive industries rather than only in traditional saturated markets. We conclude that global rise of the value-for-money segment has created business opportunities for Serbian companies which have decades-long experience in serving price-sensitive customers in conditions of economic uncertainty.

Key words: *Great Recession, price-sensitive consumers, emerging markets, technology-intensive industries, reverse innovations.*

Kontakt:

Branko Rakita, brakita@sbb.rs

Dušan Marković, dusanm@ekof.bg.ac.rs
Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu,
Kamenička 6
11000 Beograd, Srbija

Mrđan M. Mlađan, mrdjan.mladjan@ebs.edu

EBS Business School, Wiesbaden
Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Univerzitet u Beogradu
Kraljice Natalije 45
11000 Beograd, Srbija

Ekonometrijska analiza uticaja dohotka na potrošnju hrane i bezalkoholnih pića u Srbiji

Hasan Hanić, Milica Bugarčić

Apstrakt: Predmet istraživanja ovog rada jeste ekonometrijska analiza potrošnje hrane i bezalkoholnih pića srbijanskih domaćinstava. Cilj rada jeste da se kvantifikuje uticaj dohotka na izdatke domaćinstava za hranu i bezalkoholna pića. Polazna istraživačka hipoteza je da izdaci za hranu i bezalkoholna pića sporije rastu od dohotka domaćinstava. Kao izvori podataka u radu korišćene su ankete o potrošnji domaćinstava u Srbiji u periodu od 2006. do 2018. godine koje je sproveo Zavod za statistiku Republike Srbije prema metodologiji Agencije za statistiku Evropske unije. Pored deskriptivne analize, kojom je dat pregled učešća izdataka domaćinstava za posmatranom grupom proizvoda u periodu 2006-2018. godine, na osnovu sedam različitih funkcionalnih formi Engelovih jednačina tražnje ocenjeni su parametri uticaja dohotka na izdatke za grupu „Hrana i bezalkoholna pića“, zatim za podgrupe „Hrana“ i „Bezalkoholna pića“. Teorijsko-metodološki i empirijski doprinos ovog rada ogleda se prevashodno na planu svestrane ekonometrijske analize uticaja dohotka na izdatke domaćinstava za posmatranu grupu proizvoda u Srbiji, zasnovane na velikim godišnjim uzorcima od oko 5.000 domaćinstava i na modelima koji dovoljno dobro aproksimiraju proučavane zavisnosti.

Ključne reči: *izdaci domaćinstava, dohodni elasticitet, Engelova funkcija.*

JEL klasifikacija: C21, C51, D10, D12

Napomena: Rad je u formi prethodnog saopštenja predstavljen na naučnoj konferenciji „Izazovi savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 1. do 3. novembra 2019. godine i prihvaćen je za publikovanje u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

1. UVOD

Ispitivanjem zavisnosti izdataka za hranu (i bezalkoholna pića) od dohotka domaćinstva na uzorku od 199 belgijskih domaćinstava nemački ekonomista i statističar Ernst Engel (Engel, 1857) je otkrio da sa porastom dohotka domaćinstva opada učešće izdataka za hranu (i bezalkoholna pića) u ukupnim izdacima. Ovu zakonitost, koja je poznata pod nazivom (prvi) Engelov zakon, empirijski su proveravali brojni istraživači i pokazali njenu validnost u raznim zemljama i različitim periodima u kojima su sprovedena istraživanja.

Interesovanje istraživača za proučavanje različitih aspekata zavisnosti izdataka za hranu od dohotka domaćinstva ponovo je intenzivirano početkom ovog veka, pri čemu je pored parcijalnog modeliranja zavisnost u vidu jedne regresione jednačine tražnje, afirmisan metod kompleksnog modeliranja lične potrošnje u vidu kompletnih sistema regresionih jednačina tražnje. Kirkpatrick i Tarasuk (2003) su ispitivali razlike u obrascima potrošnje hrane između domaćinstava sa niskim i visokim primanjima na osnovu Ankete o potrošnji domaćinstava u Kanadi za 1996. godinu, kojom je bilo obuhvaćeno 9793 domaćinstava. Oni su uticaj dohotka na izdatke za hranu ispitivali pomoću višestrukog linearnog regresionog modela i utvrdili da su ukupni izdaci za hranu, izdaci za hranu u supermarketima i restoranima niži kod domaćinstava sa niskim dohotkom u poređenju sa ostalim domaćinstvima kao i to da domaćinstva sa nižim dohotkom kupuju znatno manje količine mlečnih proizvoda, voća i povrća od domaćinstava sa višim dohotkom. Takođe su utvrdili da je tražnja za mlečnim proizvodima i mesom značajno niža kod domaćinstava koji plaćaju stanarinu ili kredit za stan. Beneito (2003) je sproveo istraživanje u Španiji 1991. na uzorku od 21155 domaćinstava. Koristeći univerzalnu formu cenovno nezavisnih generalizovanih linearnosti (PIGL – Price Independent Generalised Linearity) za ocenjivanje parametara

sistema potrošnje, ovaj istraživač je došao do zaključka da su dohodni elasticiteti za hranu manji od jedinice odnosno da je tražnja za ovom grupom proizvoda neelastična. Thiele i Weiss (2003) su na uzorku od 4632 domaćinstva Nemačke anketiranih 1995. godine utvrdili da sa porastom dohotka domaćinstva i broja dece u domaćinstvu od 7 do 17 godina starosti raste tražnja za širom gamom prehrambenih proizvoda, u odnosu na samačka domaćinstva u kojima je član-nosilac domaćinstva muškog pola. Mohamed, Abdullah i Radam (2009) su na uzorku od 14084 domaćinstva u Maleziji, anketiranih 2004. i 2005. godine, ispitivali da li prvi Engelov zakon važi i za hranu koja se priprema van kuće. Koristeći polu-logaritamsku i duplo-logaritamsku funkciju, zaključili su da dohodak domaćinstva ima pozitivan uticaj na izdatke za hranu koja se priprema van kuće i da je koeficijent dohodne elastičnosti manji od jedinice.

Iako su praktično svi istraživači utvrdili da su izdaci za hranu neelastični te da proizvodi koji se koriste u ishrani spadaju u grupu neophodnih proizvoda, pojedini autori su utvrdili da neke kategorije proizvoda za ishranu pripadaju grupi luksuznih dobara, tj. da je njihova dohodna elastičnost veća od jedinice. Tako su na primer Chern et al. (2003) sprovedli istraživanje uticaja dohotka na izdatke za hranu u Japanu na bazi Godišnjeg izveštaja o porodičnim prihodima i izdacima za 1997. godinu. Koristeći Working-Leser model formulisan u obliku jedne regresione jednačine, Tobit i Heckman-ovu dvostepenu estimaciju, oni su utvrdili da pirinač predstavlja normalno dobro (koeficijent elastičnosti je blizak jedinici), da goveđe meso spada u grupu luksuznih dobara, a da ostale vrste mesa (svinjsko i živinsko meso, kobasice i slanina) pripadaju grupi neophodnih dobara. Validnost (prvog) Engelovog zakona u Bangladešu, Hasan (2016) je testirao na osnovu podataka iz Anketa o prihodima i izdacima 10019 domaćinstava pomoću (parcijalnog) linearnog regresionog modela. On je zaključio da sa porastom dohotka izdaci za pojedine podgrupe hrane, kao što su proteini i hrana koja se ne priprema kod kuće, rastu brže od izdataka na ostala dobra iz grupe "Hrana". Neagu i Teodoru (2017) su testirali Engelove zakone na uzorku rumunskih domaćinstava. Uticaj dohotka na izdatke za hranu za period 1997-2016. ocenili su pomoću parcijalnog linearnog modela. Rezultati do kojih su došli pokazali su da su izdaci za hranu u posmatranom periodu rasli brže od dohotka domaćinstva, da je rast izdataka za proizvode koji ne služe za ishranu domaćinstva pratio dinamiku rasta dohotka domaćinstva, i da je rast izdataka za usluge premašio rast dohotka.

Dacić i Hanić (2019) su nedavno sprovedli opsežna empirijska istraživanja potrošnje domaćinstava u Bosni i Hercegovini. Modeliranjem Engelovih krivulja modelom jedne regresione jednačine tražnje, na osnovu Anketa o potrošnji domaćinstava u Bosni i Hercegovini za 2004, 2007, 2011. i 2015. godinu, (godine u kojima su sprovedene ankete o potrošnji domaćinstava prema jedinstvenoj metodologiji Agencije za statistiku EU), oni su potvrdili validnost prvog Engelovog zakona u BiH u svim posmatranim godinama.

Cilj ovog rada jeste da se na osnovu anketa o potrošnji domaćinstava u Srbiji, koje su sprovedene prema jedinstvenoj metodologiji Agencije za statistiku EU u periodu 2006-2018, kvantifikuje uticaj dohotka na izdatke domaćinstava za hranu i bezalkoholna pića, kao i da se testira validnost Engelovog zakona, odnosno da se ispita da li je tražnja za hranom i bezalkoholnim pićima u Srbiji neelastična ($E < 1$), normalno elastična ($E = 1$) ili elastična ($E > 1$), kao i da li je došlo do promena preferencija potrošača u posmatranom periodu.

2. IZVORI PODATAKA

Istraživanje je sprovedeno na osnovu anketa o potrošnji domaćinstava koje svake godine sprovodi Zavod za statistiku Republike Srbije, a koja je počev od 2006. godine usaglašena sa međunarodnim standardima i preporukama Agencije za statistiku Evropske unije (EUROSTAT), Međunarodne organizacije rada i Ujedinjenih nacija (UN), čime je obezbeđena međunarodna uporedivnost podataka. Anketom se prikupljaju podaci o prihodima i potrošnji domaćinstava, podaci o nekim važnijim pokazateljima životnog standarda (uslovi stanovanja, snabdevenost trajnim potrošnim dobrima i dr.) kao i osnovni podaci o demografskim, ekonomskim i sociološkim karakteristikama domaćinstava. Ukupan broj anketiranih domaćinstava se u proseku povećavao iz godine u godinu tako da je uzorak u 2018. godine (6296 domaćinstava) bio veći za 38% u odnosu na obim uzorka iz 2006. godine (4560) iako se ocenjeni ukupan broj domaćinstava tokom posmatranog perioda smanjivao (ukupno smanjenje 3%). Sledstveno tome frakcija uzorka se povećala sa 0.18%, koliko je iznosila 2006, na 0.26%. Prosečan godišnji obim uzorka u analiziranom periodu iznosio je 5259 domaćinstava, a prosečna frakcija uzorka 0.21%. U analiziranom periodu od 2006. do 2018. godine prosečna veličina domaćinstva je opala sa 3.15, na 2.66 članova.

TABELA 1. Opis uzoraka domaćinstava u Srbiji, 2006-2018.

Godina	Broj anketiranih domaćinstava	Ocenjeni broj domaćinstava	Frakcija	Prosečna veličina domaćinstva
2006	4560	2536714	0.18%	3.15
2007	4608	2536714	0.18%	2.95
2008	4621	2536714	0.18%	3.04
2009	4592	2536714	0.18%	3.00
2010	4585	2536714	0.18%	2.94
2011	4592	2536714	0.18%	2.89
2012	4546	2536714	0.18%	2.88
2013	4517	2465799	0.18%	2.88
2014	6071	2466316	0.25%	2.86
2015	6531	2466316	0.26%	2.81
2016	6457	2466316	0.26%	2.74
2017	6403	2466316	0.26%	2.70
2018	6296	2466316	0.26%	2.66
Prosek	5259	2504183	0.21%	2.89

IZVOR: Republički zavod za statistiku Srbije i obračuni autori

Osnovni podaci o uzorcima anketiranih domaćinstava u pojedinim godinama analiziranog perioda prikazani su u Tabeli 1.

3. METODOLOGIJA

Prema klasičnom teorijskom modelu potrošačke tražnje, poznatom pod nazivom Pareto model, Slutski-Hicks-Alenov model ili model ponašanja potrošača zasnovan na konceptu ordinalnih preferencija, tražnja za određenim proizvodom zavisi od cene posmatranog proizvoda, cena svih drugih proizvoda koji ulaze u potrošačevu korpu dobara i dohotka potrošača $Y_i = h(p_1, \dots, p_n, X)$, $i = 1, 2, \dots, n$ gde se $p_1, \dots, p_n$ respektivno označene cene prvog, drugog i n -tog proizvoda a sa X dohodak potrošača koji se troši na posmatranih n proizvoda u usluga koji ulaze u ličnu potrošnju potrošača (pojedince ili domaćinstva kao potrošačke jedinice).

U analizi tražnje koja se zasniva na unakrsnim podacima odnosno na podacima iz anketa o potrošnji domaćinstva koja se sprovodi u određenom vremenskom preseku (mesecu, kvartalu ili godini) pretpostavlja da se cene ne menjaju [$p_1 = p_2 = \dots = p_n = C$, gde je C konstanta], tako da se prethodna funkcija svodi na funkciju (model) $Y_i = f(X)$.

Ovaj model je poznat pod nazivom Engelov model potrošnje ili Engelova krivulja potrošnje. Model je dobio ime u čast Ernstu Engelu, nemačkom ekonomisti

i statističaru koji je prvi (1857. godine) na osnovu anketa o potrošnji (199 belgijskih domaćinstava) proučavao zavisnost strukture potrošnje domaćinstava od visine njihovog dohotka.

S obzirom na to da zavisnost potrošnje od dohotka nije striktno funkcionalna, u empirijskom odnosno ekonometrijskom ispitivanju uticaja dohotka na potrošnju, u model se uključuje slučajna (stohastička) komponenta ε_i , tako da se prethodni model može napisati u sledećem obliku $Y_i = f(X) + \varepsilon_i$, gde $f(X)$ označava sistematsku, a ε_i stohastičku komponentu modela.

Najčešće korišćene funkcionalne forme, specifikovane u obliku jedne regresione jednačine, pomoću kojih se ispituje uticaj dohotka na izdatke domaćinstava (videti na primer: Aitchison and Brown (1954), Tričković (1971), Hanić (1990), Haque (2005)), koje smo i mi okoristili u ovom radu, jesu:

- (1) $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$ (Linearna forma)
- (2) $\log Y_i = \beta_0 + \beta_1 \log X_i + \varepsilon_i$ (Dupla-logaritamska ili Krivulja sa konstantnim elasticitetima)
- (3) $\log Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$ (Polu-logaritamska ili Logaritamsko-linearna forma)
- (4) $Y_i = \beta_0 + \beta_1 \log X_i + \varepsilon_i$ (Polu-logaritamska ili Linearno-logaritamska forma)
- (5) $Y_i = \beta_0 + \beta_1 \log X_i + \beta_2 X_i^2 + \varepsilon_i$ (Kvadratna forma ili Parabola)
- (6) $Y_i = \beta_0 + \beta_1 1/X_i + \varepsilon_i$ (Inverzna forma ili Hiperbola)
- (7) $\log Y_i = \beta_0 - \beta_1 1/X_i + \varepsilon_i$ (Log-inverzna forma ili Log-hiperbola)

gde smo sa Y_i označeni (mesečni) izdaci domaćinstava za Hranu i bezalkoholna pića, odnosno za podgrupe „Hrana“ i „Bezalkoholna pića“, sa X_i dohodak odnosno ukupni izdaci domaćinstava, dok ostali simboli imaju uobičajena značenja: ε_i označava stohastički član, a β_0 , β_1 i β_2 (nepoznate) parametre populacije koje treba oceniti na osnovu uzoračkih opservacija.

4. REZULTATI

Rezultati analize sadrže ključne pokazatelje uticaja dohotka na izdatke za grupu proizvoda „Hrana i bezalkoholna pića“ i uže definisane podgrupe, ocene signifikatnosti uticaja dohotka, ocenjene vrednosti dohodnih elasticiteta za svaku funkcionalnu formu ponaosob, kao i vrednost statistike Wald F testa relevantne za testiranje polazne istraživačke hipoteze.

Kao što se iz grafičkog prikaza 1. može videti, (apsolutni) prosečni mesečni izdaci domaćinstava u Srbiji za hranu i bezalkoholna pića u periodu 2006-2018. imali su opšti trend rasta.

Međutim, kada se uporedno posmatra kretanje izdataka za Hranu i bezalkoholna pića i ukupnih izdataka (dohotka) domaćinstava i stave u odnos te dve veličine, tada se uočava (videti Grafikon 2) da je učešće izdataka za Hranu i bezalkoholna pića u dohotku domaćinstava u posmatranom periodu ispoljilo opštu tendenciju pada; učešće izdataka u 2018. godini u odnosu na 2006. je smanjeno za 4.7 procentnih poena.

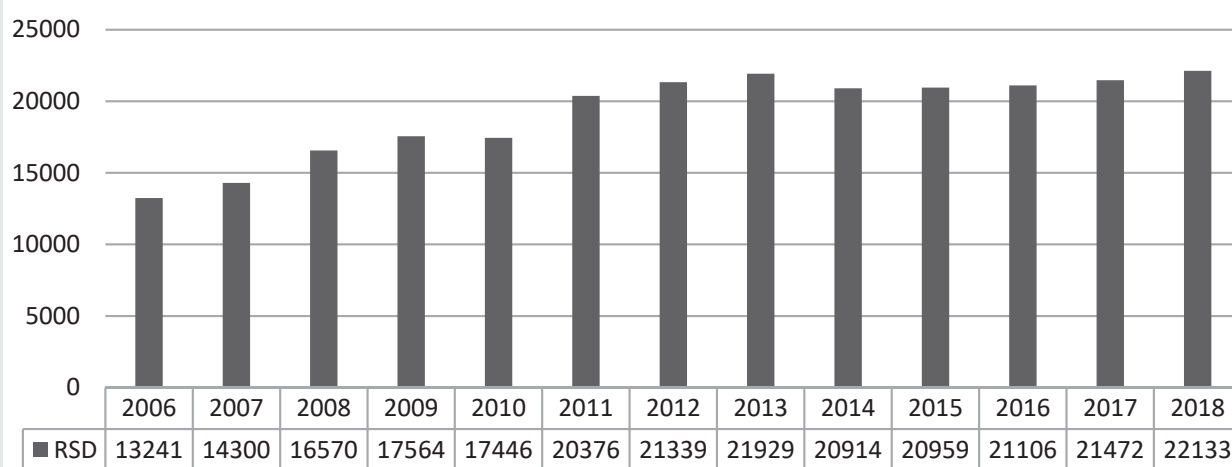
Istraživanje uticaja dohotka na tražnju za Hranom i bezalkoholnim pićima sprovedeno je na osnovu svih

sedam prethodno navedenih funkcionalnih formi Engelovih jednačina tražnje (linearne, duplo logaritamske, linearno logaritamske, logaritamsko linearne, parabole, hiperbole i logaritmske hiperbole). Za ocenjivanje parametara modela parcijalnih regresionih jednačina tražnje korišćen je metod najmanjih kvadrata (OLS - Ordinary Least Squares). Dohodni elasticiteti izračunati su na osnovu ocenjenih regresionih koeficijenata.

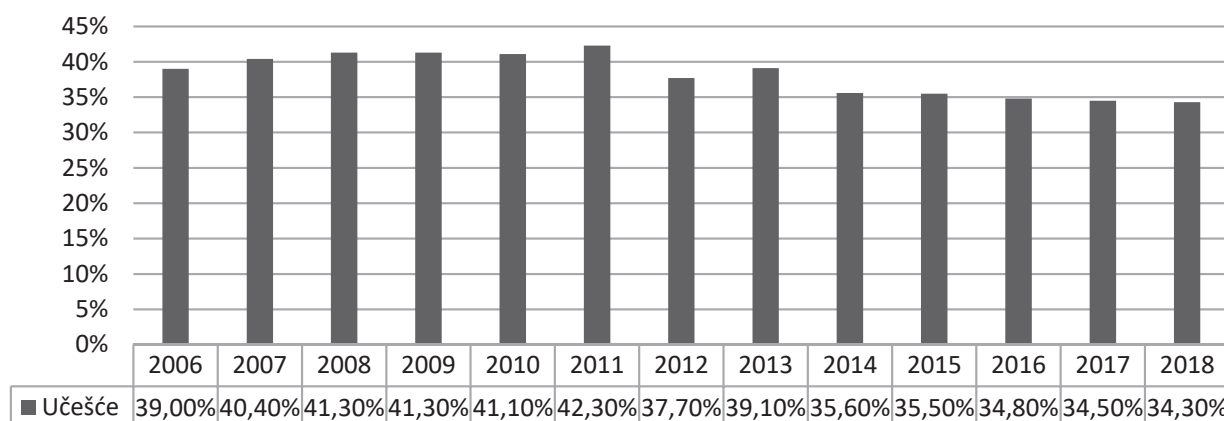
Reprezentativna funkcionalna forma za grupu Hrana i bezalkoholna pića i navedene podgrupe u posmatranim godinama izabrana je na osnovu proporcije varijabiliteta izdataka za posmatranu grupu i podgrupe proizvoda objašnjenog varijacijama u dohotku domaćinstava, statističke značajnosti modela i na osnovu informacionih kriterijuma (AIC i BIC). Analizom reziduala utvrđeno je da korelacija i normalnost distribucije reziduala ne predstavljaju posebne metodološke probleme, što se moglo i očekivati, s obzirom na to da se korelacija reziduala kao problem po pravilu javlja u analizi vremenskih serija, i da je normalnost reziduala regresije ocenjene na osnovu velikog uzorka garantovana centralnom graničnom teoremom. Međutim, analiza reziduala je pokazala da su ocenjeni reziduali heteroskedastični, nezavisno od korišćene funkcionalne forme Engelovih krivulja, pa kako se heteroskedastičnost reziduala ne može u potpunosti eliminisati, testiranje statističkih hipoteza je sprovedeno korišćenjem Huber-White matrice varijansi i kovarijansi.

Kao što pokazuju podaci koje sadrži Tabela 2, u svim slučajevima duplo logaritamska funkcionalna

GRAFIKON 1. Prosečni mesečni izdaci domaćinstava u Srbiji za Hranu i bezalkoholna pića, u RSD, 2006-2018.



Izvor: Zavod za statistiku Republike Srbije (RZS), 2009. RZS (2013), RZS (2017), RZS (2018), i obračuni autora.

GRAFIKON 2. Učešća izdataka domaćinstava u Srbiji za Hranu i bezalkoholna pića, 2006-2018. (u %)

IZVOR: Isti.

forma najbolje reprezentuje zavisnost izdataka domaćinstava na grupu i dve osnovne podgrupe proizvoda koji služe za ishranu domaćinstva od dohotka domaćinstva i da su regresioni parametri statistički značajni na nivou od 0.000. Koeficijent determinacije za grupu „Hrana i bezalkoholna pića“ se kretao od 0.629 do 0.695, što znači da je varijacijama u dohotku objašnjeno od 63% do 70% razlika u visini izdataka domaćinstava za navedenu grupu proizvoda. S obzirom na to da je u model uključena jedna eksplanatorna varijabla, može se zaključiti da je procenat objašnjenog varijabiliteta izuzetno visok. Raspon objašnjenog varijabiliteta za podgrupu „Hrana“ je nešto veći i varira od 59% (u 2006. godini) do 68% (u 2013. godini), ali je stepen varijabiliteta u proseku relativno visok. Koeficijent determinacije duplo logaritamske forme za podgrupu „Bezalkoholna pića“, ima nešto manju numeričku vrednost koja varira od 0.394 do 0.500. Da je duplo-logaritamska forma najbolji reprezentant proučavane zavisnosti pokazuju i informacioni kriterijum AIC i BIC, čije numeričke vrednosti nisu posebno prikazane u Tabeli 2.

Na osnovu ocena dohodnih elasticiteta možemo zaključiti da su u posmatranom periodu izdaci domaćinstava za grupu „Hrana i bezalkoholna pića“, kao i izdaci za podgrupe „Hrana“ i „Bezalkoholna pića“ sporije rasli od dohotka domaćinstava, što inače implicira Prvi Engelov zakon. U slučaju grupe „Hrana i bezalkoholna pića“ numeričke vrednosti dohodni elasticiteti u posmatranom periodu kretale su se u rasponu od 0.666 do 0.723. Primetimo da je dohodni elasticitet u 2018. godini (0.674) bio manji nego 2006.

godine (0.701), što se može objasniti blagim porastom životnog standarda stanovništva Srbije. Sličan fenomen je ispoljen i kod podgrupa „Hrana“ i „Bezalkoholna pića“. U skladu sa očekivanim rezultatom, ocenjeni dohodni elasticitet podgrupe „Bezalkoholna pića“ u proseku su veći nego za podgrupu „Hrana“.

Dobijeni rezultati nedvosmisleno upućuju na opšti zaključak da je tokom čitavog perioda 2006-2018. godine tražnja za grupom proizvoda „Hrana i bezalkoholna pića“ u Srbiji bila neelastična u odnosu na dohodak. Ovaj zaključak važi i za osnovne podgrupe „Hrana“ i „Bezalkoholna pića“. Do sličnih rezultata došli su Kirkpatrick i Tarasuk (2003) u Kanadi, Beneito (2003) u Španiji, Thiele i Weiss (2003) u Nemačkoj, Mohamed, Abdullah i Radam (2009) u Maleziji, i Dacić i Hanić (2019) u Bosni i Hercegovini.

U testiranju osnovne hipoteze da je tražnja za Hranom i bezalkoholnim pićima neelastična, tj. hipoteze

$$H_0 : \beta_1 < 1, \text{ naspram alternativne hipoteze } H_1 : \beta_1 \geq 1$$

koristili smo WALD F test značajnosti. Rezultati koji su prikazani u Tabeli 3 pokazuju da su ocenjene vrednosti dohodnih elasticiteta izdataka za Hranu i bezalkoholna pića manje od jedinice i statistički značajno različite od jedinice ($p=0,0000$ za sve posmatrane godine), implicirajući da jednogprocentno povećanje dohotka dovodi do procentualnog povećanja izdataka za ishranu koje je manje od jedinice. Do identičnih rezultata smo došli i analizom podgrupa „Hrana“ i „Bezalkoholna pića“. Tako je i pomoću WALD testa potvrđena validnost (prvog) Engelovog zakona u Srbiji u čitavom analiziranom periodu, 2006-2018. godine.

TABELA 2. Reprezentativne regresionone jednačine tražnje za posmatrane grupe proizvoda sa odgovarajućim statističkim pokazateljima za svaku godinu od 2016. do 2018.

God.	Pokazatelj	“Hrana i bezalkoholna pića”	“Hrana”	“Bezalkoholna pića”
2006	Jednačina	$\log Y_i = 2.169 + 0.701 \log X_i$	$\log Y_i = 2.155 + 0.693 \log X_i$	$\log Y_i = -1.218 + 0.784 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.629	0.593	0.413
	Elasticitet	0.701	0.693	0.784
2007	Jednačina	$\log Y_i = 2.010 + 0.721 \log X_i$	$\log Y_i = 2.066 + 0.706 \log X_i$	$\log Y_i = -1.967 + 0.861 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.695	0.668	0.466
	Elasticitet	0.721	0.706	0.861
2008	Jednačina	$\log Y_i = 2.046 + 0.723 \log X_i$	$\log Y_i = 2.111 + 0.708 \log X_i$	$\log Y_i = -2.252 + 0.884 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.694	0.669	0.480
	Elasticitet	0.723	0.708	0.884
2009	Jednačina	$\log Y_i = 2.231 + 0.706 \log X_i$	$\log Y_i = 2.287 + 0.692 \log X_i$	$\log Y_i = -2.125 + 0.874 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.694	0.669	0.500
	Elasticitet	0.706	0.692	0.874
2010	Jednačina	$\log Y_i = 2.622 + 0.666 \log X_i$	$\log Y_i = 2.635 + 0.656 \log X_i$	$\log Y_i = -1.275 + 0.789 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.660	0.638	0.443
	Elasticitet	0.666	0.656	0.789
2011	Jednačina	$\log Y_i = 2.403 + 0.697 \log X_i$	$\log Y_i = 2.419 + 0.687 \log X_i$	$\log Y_i = -1.632 + 0.832 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.681	0.655	0.452
	Elasticitet	0.697	0.687	0.832
2012	Jednačina	$\log Y_i = 2.406 + 0.69 \log X_i$	$\log Y_i = 2.384 + 0.684 \log X_i$	$\log Y_i = -1.060 + 0.772 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.641	0.620	0.430
	Elasticitet	0.690	0.684	0.772
2013	Jednačina	$\log Y_i = 2.102 + 0.721 \log X_i$	$\log Y_i = 2.065 + 0.716 \log X_i$	$\log Y_i = -1.149 + 0.779 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.696	0.678	0.418
	Elasticitet	0.721	0.716	0.779
2014	Jednačina	$\log Y_i = 2.405 + 0.686 \log X_i$	$\log Y_i = 2.369 + 0.681 \log X_i$	$\log Y_i = -0.872 + 0.749 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.649	0.627	0.394
	Elasticitet	0.686	0.681	0.749
2015	Jednačina	$\log Y_i = 2.409 + 0.686 \log X_i$	$\log Y_i = 2.414 + 0.677 \log X_i$	$\log Y_i = -1.234 + 0.787 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.671	0.649	0.413
	Elasticitet	0.686	0.677	0.787
2016	Jednačina	$\log Y_i = 2.468 + 0.679 \log X_i$	$\log Y_i = 2.438 + 0.674 \log X_i$	$\log Y_i = -0.779 + 0.744 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.680	0.660	0.413
	Elasticitet	0.679	0.674	0.744
2017	Jednačina	$\log Y_i = 2.469 + 0.679 \log X_i$	$\log Y_i = 2.430 + 0.674 \log X_i$	$\log Y_i = -0.665 + 0.733 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.672	0.655	0.410
	Elasticitet	0.679	0.674	0.733
2018	Jednačina	$\log Y_i = 2.503 + 0.674 \log X_i$	$\log Y_i = 2.442 + 0.671 \log X_i$	$\log Y_i = -0.314 + 0.700 \log X_i$
	p-value	0.000	0.000	0.000
	R ²	0.654	0.637	0.412
	Elasticitet	0.674	0.671	0.700

IZVOR: Autori

TABELA 3. WALD test značajnosti za dohodne elasticitete za Hranu i bezalkoholna pića

Godina	Pokazatelj	Hrana i bezalkoholna pića	Hrana	Bezalkoholna pića
2006	Dohodni elasticitet	0.701	0.693	0.784
	Wald F test	1409.94	1305.94	238.60
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2007	Dohodni elasticitet	0.721	0.706	0.861
	Wald F test	1599.95	1630.44	104.92
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2008	Dohodni elasticitet	0.723	0.708	0.884
	Wald F test	1538.36	1586.31	73.17
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2009	Dohodni elasticitet	0.706	0.692	0.874
	Wald F test	1800.57	1835.47	1835.47
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2010	Dohodni elasticitet	0.666	0.656	0.789
	Wald F test	2271.42	2218.81	258.99
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2011	Dohodni elasticitet	0.697	0.687	0.832
	Wald F test	1851.61	1811.27	153.73
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2012	Dohodni elasticitet	0.690	0.684	0.772
	Wald F test	1640.96	1589.88	296.85
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2013	Dohodni elasticitet	0.721	0.716	0.779
	Wald F test	1550.74	1487.29	259.30
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2014	Dohodni elasticitet	0.686	0.681	0.749
	Wald F test	2351.37	2234.44	436.56
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2015	Dohodni elasticitet	0.686	0.677	0.787
	Wald F test	2788.93	2739.57	330.43
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2016	Dohodni elasticitet	0.679	0.674	0.744
	Wald F test	3057.19	2.437555	532.89
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2017	Dohodni elasticitet	0.679	0.674	0.733
	Wald F test	2927.99	2844.88	584.87
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000
2018	Dohodni elasticitet	0.674	0.671	0.700
	Wald F test	2775.94	2655.77	800.98
	p-value	0.0000	0.0000	0.0000

IZVOR: Autori

5. ZAKLJUČCI

Dok su apsolutni prosečni mesečni izdaci domaćinstva u Srbiji za hranu i bezalkoholna pića u periodu 2006-2018. ispoljili tendenciju rasta, dotle je u istom periodu učešće izdataka za Hranu i bezalkoholna pića

u ukupnim izdacima domaćinstava Srbije ispoljilo suprotnu tendenciju, tendenciju pada.

Od ukupno sedam funkcionalnih formi Engelovih krivulja, koje su ocenjene u radu, kao reprezentativna forma se u svim godinama analiziranog perioda izdvojila dupla logaritamska forma, i to kako za gru-

pu Hrana i bezalkoholna pića, tako i za posmatrane podgrupe. Rezultati ekonometrijskog ocenjivanja Engelovih krivulja su pokazali signifikantnost dohotka kao ključne determinante potrošnje, ali i pružili dublji uvid u eksplanatornu moć koju dohodak ima u objašnjavanju varijacija izdataka domaćinstava za grupu Hrana i bezalkoholna pića, koja se (eksplanatorna moć dohotka) kreće od 63% do 69% u zavisnosti od godine za koju je istraživanje sprovedeno. Za podgrupu „Hrana“ promenama dohotka objašnjeno je od 59% do 68% varijabilita, a za podgrupu „Bezalkoholna pića“ od 39% i 50%.

Na osnovu WALD F testa dokazana je hipoteza da je dohodni elasticitet za Hranu i bezalkoholna pića (kao i za podgrupe „Hrana“ i „Bezalkoholna pića“) u Srbiji manji od jedinice i statistički značajno različit od jedinice ($p=0,0000$ za sve posmatrane godine), čimi je empirijski potvrđena validnost (Prvog) Engelovog zakona koji se odnosi na hranu i bezalkoholna pića.

Numeričke vrednosti dohodnih elasticiteta približno odgovaraju numeričkoj vrednosti dohodnog elasticiteta izdataka za Hranu i bezalkoholna pića koji smo ocenili u sklopu modela kompletnog sistema regresionih jednačina AIDS („gotovo idealni sistem tražnje“) u kome su izdaci za hranu posmatrani kao

sistem potrošnje koji je dekomponovan na devet grupa proizvoda: 1) hleb i žitarice, 2) meso, 3) riba i plodovi mora, 4) mleko, sir i jaja, 5) ulja i masti, 6) voće, 7) povrće, 8) šećer, pekmez, med, čokolada i slatkiši i 9) prehrambeni proizvodi (soja, prerađevine od soje, gotove salate, itd.).

Ocenjene numeričke vrednosti regresionih koeficijenata i iz njih izvedene vrednosti dohodnih elasticiteta mogu da posluže kao solidna metodološka osnova za kvantifikovanje uticaja promena u ličnoj potrošnji, izazvanih promenama u dohocima stanovništva, na obim i strukturu bruto domaćeg proizvoda Republike Srbije u narednom periodu. Poznavanje konkretnih vrednosti dohodnih elasticiteta ima takođe veliki praktični značaj za proizvođače hrane i bezalkoholnih pića za prognoziranje uticaja promena u dohotku potrošača na prodaju pojedinih proizvoda iz ove robne grupe.

Imajući u vidu da poslednjih nekoliko decenija u našoj zemlji nisu vršena opsežnija istraživanja uticaja dohotka na tražnju za hranom i bezalkoholnim pićima, na nivou grupe niti na nivou podgrupa u okviru ove grupe proizvoda, očekujemo da ovaj rad podstakne dalja empirijska odnosno ekonometrijska istraživanja u ovoj oblasti ekonomije.

Literatura

1. Aitchison, J. and Brown, J.A. (1954). A synthesis of Engel curve theory. *The Review of Economic Studies*, 22(1), p. 35-46.
2. *Anketa o potrošnji domaćinstava Zavoda za statistiku Republike Srbije*. (2009). Beograd: Zavod za statistiku Republike Srbije.
3. *Anketa o potrošnji domaćinstava Zavoda za statistiku Republike Srbije*. (2013). Beograd: Zavod za statistiku Republike Srbije.
4. *Anketa o potrošnji domaćinstava Zavoda za statistiku Republike Srbije*. (2017). Beograd: Zavod za statistiku Republike Srbije.
5. Beneito, P. (2003). A complete system of Engel curves in the Spanish economy. *Applied Economics*, 35(7), p.803-816.
6. Chern, W.S., Ishibashi, K., Taniguchi, K. and Yokoyama, Y. (2003). Analysis of food consumption behavior by Japanese households. *FAO economic and social development paper*, 152.
7. Dacić, L. i Hanić, H. (2019). Uticaj dohotka na potrošnju hrane i bezalkoholnih pića domaćinstava u Bosni i Hercegovini: mikroekonomski pristup. *EMC review*, Vol. IX, No. 1, p. 107-123.
8. De Agostini, P. (2014). *The effect of food prices and household income on the British diet* (No. 2014-10). ISER Working Paper Series.
9. Engel, E. (1857). *Die Produktions und Consumtionsverhältnisse des Königreichs Sachsen*. Zeitschrift des Statistischen Büreaus des Königlich Sächsischen Ministeriums des Innern, 8 and 9.
10. Hanić, H. (1990). *Teorija i ekonometrijski modeli potrošačke tražnje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
11. Hasan, S.A. (2016). Engel curves and equivalence scales for Bangladesh. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), p.301-315.
12. Haque, M.O. (2006). *Income elasticity and economic development: Methods and applications* (Vol. 42). Springer Science & Business Media.
13. Kirkpatrick, S. and Tarasuk, V. (2003). The relationship between low income and household food expenditure patterns in Canada. *Public health nutrition*, 6(6), p.589-597.

14. Mittal, S. (2006). *Structural shift in demand for food: projections for 2020* (No. 184). Working paper.
15. Mohamed, Z., Abdullah, A.M. and Radam, A. (2009). *Evidence of Engel curves in food away from home: A study of Malaysia*. MPRA Paper.
16. Neagu, M.I. and Teodoru, M.C. (2017). Testing the Engel's law in the consumption pattern of Romanian population. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad–Economics Series*, 27(3), p.33-53.
17. *Prihodi u novcu i u naturi i lična potrošnja domaćinstava Zavoda za statistiku Republike Srbije*. (2018). Beograd: Zavod za statistiku Republike Srbije.
18. Rufino, C. (2013). Consumption pattern of the poor households in Metro Manila-A microeconomic evaluation. *DLSU Business & Economics Review*, 23(1), p.10-24.
19. Thiele, S. and Weiss, C. (2003). Consumer demand for food diversity: evidence for Germany. *Food policy*, 28(2), p.99-115.
20. Tričković, V. (1971). *Proučavanje potrošačke tražnje sa posebnim osvrtom na analizu porodičnih budžeta*. Beograd: Institut društvenih nauka-Centar za ekonomska istraživanja.

Abstract:

Econometric Analysis on the Impact of Income on the Consumption of Food and Non-Alcoholic Beverages in Serbia

Hasan Hanić, Milica Bugarčić

The subject of research is econometric analysis of consumption of food and non-alcoholic drinks of Serbian households. The aim of the paper is to quantify the impact of income on household expenditures in Serbia for food and non-alcoholic beverages. The underlying research hypothesis is that expenditure on food and non-alcoholic beverages grows slower than income from households. Household surveys in Serbia were used in the period from 2006 to 2018 as data sources carried out by the Statistical Office of the Republic of Serbia according to the methodology of the Agency for Statistics of the European Union. Apart from the descriptive analysis, which gives an overview of the share of household expenditures for the observed product group in the period 2006-2018, based

on the seven different functional forms of Engel's equations of demand, the parameters of the impact of income on expenditures for the group "Food and non-alcoholic beverages" were evaluated, followed by the subgroups "Food" and "Non-alcoholic drinks". The theoretical and methodological and empirical contribution of this paper is primarily focused on the econometric analysis of the impact of income on household expenditure on the observed product group in Serbia, based on large annual samples of about 5,000 households and on models that adequately approximate the observed dependencies.

Key words: household expenditure, income elasticities, Engel's functions.

Kontakt:

Hasan Hanić, hasan.hanic@bba.edu.rs

Milica Bugarčić, milica.bugarcic@bba.edu.rs

Beogradska bankarska akademija, Beograd, Srbija

Analiza organizacije i primene marketinga na primeru proizvođača organske hrane u Srbiji

Semir Vehapi, Zenaida Šabotić

JEL klasifikacija: M31, Q13, L66

Napomena: Rad je u formi prethodnog saopštenja predstavljen na naučnoj konferenciji „Izazovi savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 1. do 3. novembra 2019. godine i prihvaćen je za publikovanje u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

1. UVOD

Jedan od trendova koji je prisutan u poslednje dve decenije je rastući interes za organskim proizvodima. Tražnja za organskom hranom raste po visokim stopama što je za posledicu imalo da vrednost globalne prodaje organske hrane i pića dostigne 97 milijardi US dolara u 2017. godini. Iste godine je potrošnja organskih prehrambenih proizvoda po glavi stanovnika iznosila 12,8 US dolara, pri čemu je najveća per kapita potrošnja ostvarena u Švajcarskoj (288€), Danskoj (278€) i Švedskoj (237€). Rastuća per kapita potrošnja organske hrane doprinela je da brojna nacionalna tržišta organske hrane rastu po dvocifrenim stopama. S obzirom da je tražnja kriterijum za usmeravanje proizvodnje, ukupno poljoprivredno zemljište pod organskom proizvodnjom dostiglo je 69,8 miliona hektara (ha), uključujući i površine koje se nalaze u procesu konverzije. Na ovim površinama aktivno je skoro 2,9 miliona proizvođača, pri čemu je najveći broj organskih proizvođača zastupljen u zemljama kao što su Indija (835.000), Uganda (210.352) i Meksiko (210.000) (Willer & Lernoud, 2019).

U Srbiji, koja se u pogledu organske hrane može smatrati tržištem u nastajanju, prisutan je manji broj proizvođača. Naime, tokom 2017. godine bilo je oko 6.022 proizvođača organske hrane među kojima je samo 434 samostalnih proizvođača koji imaju direktno sklopljen ugovor sa nekom od kontrolnih organizacija. Ostali proizvođači pripadaju grupi kooperanata s obzirom da su u ugovornom odnosu sa nekom od kompanija koja im otkupljuje celu proizvodnju (FiBL, 2019a; MPŠV, 2017). Domaći proizvođači primenjuju metode organske proizvodnje na oko 13.423 ha, što predstavlja samo 0,38% ukupnog poljoprivrednog zemljišta (FiBL, 2019b). Ovaj proizvodni kapacitet u skladu je sa aktuelnim nivoom potrošnje organske hrane na nacionalnom tržištu. Ukupan promet organskog prehrambenog sektora u Srbiji je procenjen na oko 40 miliona

Apstrakt: Adekvatna primena marketing aktivnosti bitno opredeljuje konkurentnost proizvođača organske hrane i stvara uslove za brži razvoj organskog tržišta. Stoga je cilj ovog rada da se ispita zastupljenost marketing aktivnosti u poslovanju proizvođača organske hrane u Srbiji i da se otkrije dominantna forma organizovanja marketing aktivnosti među ovim proizvođačima. Sekundarni cilj se odnosi na identifikovanje glavnih prepreka koje sprečavaju brži razvoj organske proizvodnje u Srbiji. Istraživanje čiji su rezultati prikazani u radu sprovedeno je na prostom slučajnom uzorku koji je obuhvatio 41 proizvođača organske hrane, primenom tehnike anketiranja. Dobijeni rezultati pokazuju da domaći proizvođači organske hrane nedovoljno praktikuju marketing aktivnosti u svom poslovanju, uglavnom oslanjajući se na promotivne i prodajne aktivnosti. U organizacionoj strukturi najvećeg broja anketiranih organizacija formirana je jednostavna prodajna služba, dok oko dve trećine obuhvaćenih organizacija ima posebno odeljenje za marketing. Prema mišljenju ispitanika, glavna prepreka u razvoju organske proizvodnje na tržištu Srbije je nedovoljno razvijena tražnja. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti u daljim istraživanjima ove oblasti u Srbiji, kao i marketing menadžerima za planiranje budućih marketing aktivnosti.

Ključne reči: proizvođači organske hrane, tržište organske hrane, marketing aktivnosti, marketing organizacija, Srbija

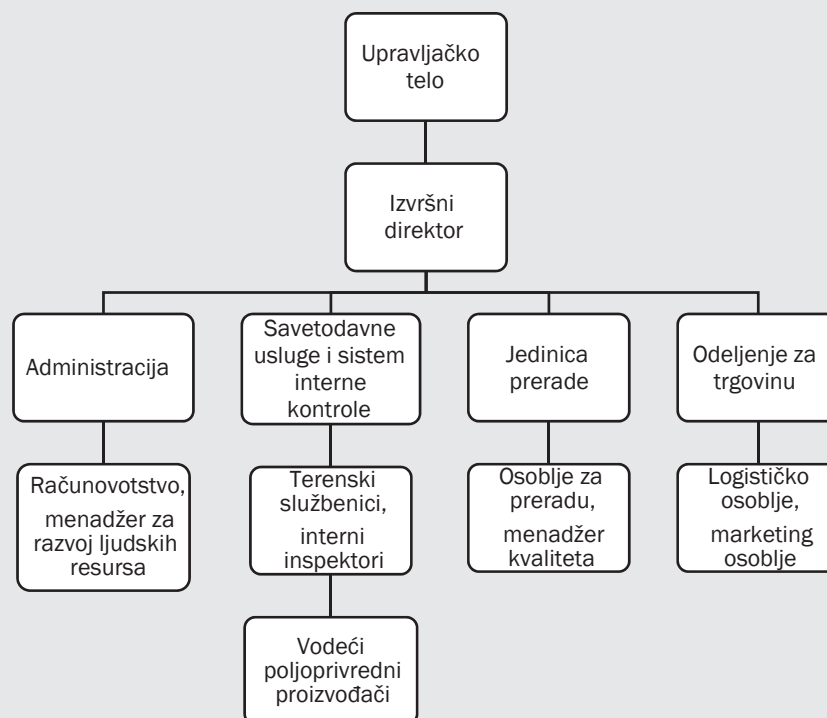
US dolara, dok su prosečni godišnji rashodi 5 dolara po glavi stanovnika (Willer & Lernoud, 2014). Jedan od glavnih razloga još uvek niske potrošnje organske hrane u Srbiji je nedovoljna informisanost potrošača. Na domaćem tržištu izražen je problem prepoznavanja nacionalne organske oznake, a naročito razumevanja procesa organske proizvodnje (Vehapi i Dolićanin, 2016a). Konfuziji o označavanju organske hrane doprinosi postojanje širokog varijeteta konkurirajućih proizvoda sa oznakama „bezbedna hrana“, „zdrava hrana“, „bez pesticida“, „bez hemikalija“ i „prirodni proizvod“. Poteškoće u razlikovanju mogu biti povezane sa činjenicom da većina supermarketa na svojim policama još uvek ne pravi jasnu razliku između zdrave i organske hrane (Roitner-Schobesberger, Darnhofer, Somsook & Vogl, 2008). To ima za posledicu da potrošači gledaju organsko i prirodno manje više kao sinonim (Lockie, 2006; Gifford & Bernard, 2011). Nizak nivo informisanosti i znanja o organskoj hrani u kombinaciji sa niskim prosečnim dohotkom stanovništva utiče na spremnost domaćih potrošača da plate za organske prehrambene proizvode, ukazujući da je najveći procenat potrošača spreman da plati do 20% višu cenu za ove proizvode u odnosu na konvencionalne alternative (Vehapi, 2015). Približno identičan nivo spremnosti da se plati za organske prehrambene proizvode identifikovan je i na tržištu Grčke, Južne Afrike, Hrvatske, Turske i Brazila (Krystallis, Fotopoulos & Zatos, 2006; Du Troit & Crafford, 2003; Radman, 2005; Budak, Budak, Kacira & Yavuz, 2005; Soares, Deliza & Oliveira, 2008). Oni koji su spremni da plate višu cenu i kupe organsku hranu na domaćem tržištu uglavnom su motivisani brigom o zdravlju, dok se kao glavni razlog za odustajanje od kupovine ili ograničenu kupovinu navodi visoka cena (Vehapi, 2015). Ognjanov, Stojanović i Filipović (2010) u svojoj studiji identifikuju vremenska ograničenja i cene kao glavne prepreke za veću potrošnju voća u Srbiji. Slični nalazi u vezi motiva koji utiču na kupovinu organske hrane pronađeni su i u drugim studijama na inostranim tržištima (Tregear, Dent & McGregor, 1994; Schifferstein & Oude Ophuis, 1998; Zanolli & Naspeti, 2002; Padel & Foster, 2005; Magistris & Gracia 2008; O'Doherty Jensen, Denver & Zanolli, 2011). Na sklonost domaćih potrošača da kupuju organsku hranu i na frekvenciju kupovine utiču i socio-demografski faktori, kao što su (Vehapi i Dolićanin 2016a; Grubor i Djokić, 2016): pol, radni status, bračni status, prisustvo dece, visina dohotka i nivo obrazovanja.

2. PREGLED LITERATURE

Najveći broj istraživanja sprovedenih na tržištu organske hrane u Srbiji bavio se ponašanjem potrošača u vezi ovih proizvoda (Vlahović, Puškarić i Jeločnik, 2011; Đokić, Đokić, Pavlović i Kovač-Žnideršić, 2014; Vehapi, 2015; Vehapi i Dolićanin 2016a; Grubor i Djokić, 2016; Vlahović i Šojić, 2016; Maksimović, Milošević i Jovanović, 2017; Vapa-Tankosić, Ignjatijević, Kranjac, Lekić i Prodanović, 2018; Grubor, Milićević i Djokić, 2018; Vapa-Tankosić i Hanić, 2019). Mali broj studija bavio se istraživanjem proizvođača organske hrane, uglavnom analizirajući marketing instrumente i ispitujući stepen tržišne orijentacije ovih proizvođača. Tom prilikom je ustanovljeno da su najzastupljenije kategorije organske hrane u asortimanu domaćih proizvođača žitarice, voće i povrće, dok su glavni kanali prodaje organskih prehrambenih proizvoda na domaćem tržištu supermarketi i veleprodaja. Većina anketiranih proizvođača na tržištu Srbije ističe da su cene njihovih organskih prehrambenih proizvoda do 30% više u odnosu na cene konvencionalnih proizvoda, što nije u skladu sa maloprodajnim cenama organskog voća i povrća na zelenim pijacama koje su u proseku od 50-100% veće u poređenju sa konvencionalnim proizvodima. Takođe, utvrđeno je da se domaći proizvođači u komunikaciji sa potrošačima uglavnom oslanjaju na ličnu prodaju i internet, pri čemu oni veruju da su internet i televizija najefikasnija sredstva komuniciranja (Vehapi, 2016; Vehapi i Dolićanin, 2016b; Simić, 2016). U pogledu tržišne orijentacije izmeren je umeren do visok stepen tržišne orijentisanosti proizvođača organske hrane u Srbiji i dokazano je da viši stepen tržišne orijentacije organskih proizvođača pozitivno utiče na njihove poslovne performanse (Vehapi i Milanović, 2017).

Nekoliko istraživanja bavilo se preprekama sa kojima se suočavaju domaći proizvođači organske hrane u razvoju svog poslovanja, dok istraživanja u kontekstu organizacije marketing aktivnosti skoro i da nije bilo. Prema jednom istraživanju kao glavne prepreke u razvoju organske proizvodnje u Srbiji izdvajaju se sledeće (Ivanović i Ivanović, 2016): nedovoljno dobar plan i loša realizacija podrške, visoki troškovi proizvodnje i cena koštanja, problem u prenošenju znanja, administrativne barijere i pogrešna percepcija shvatanja organske proizvodnje. Nalazi druge studije pokazuju da su ograničavajući faktori razvoja ponude domaćih proizvođača organske hrane nedostatak inputa za organsku proizvodnju, slabo razvijeni prerađivački kapaciteti, nedovoljna finansijska podrška države i ne-

SLIKA 1. Primer organizacione strukture preduzeća iz sektora organske proizvodnje

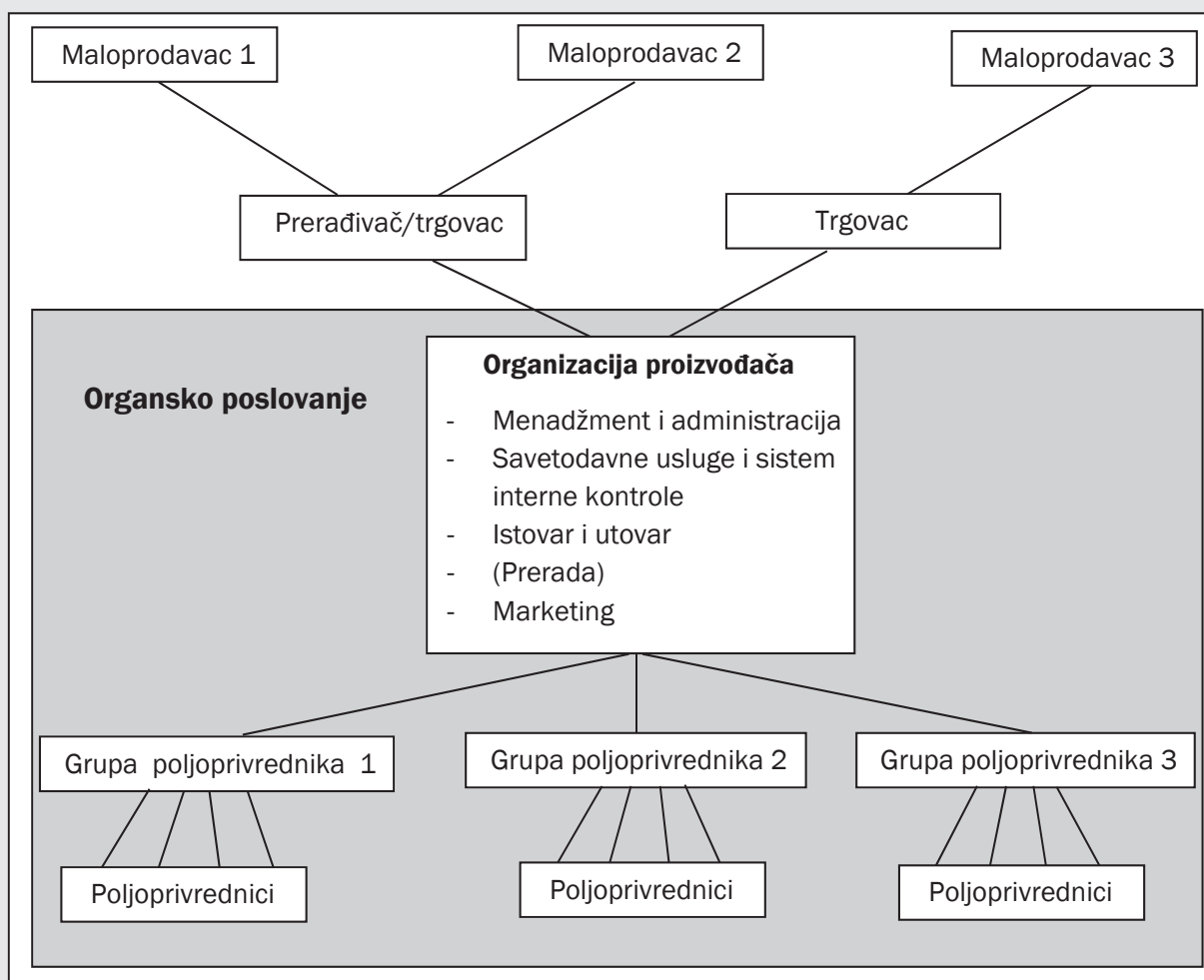


IZVOR: Elzakker & Eyhorn, 2010, p. 51

dovoljna primena marketing koncepta u poslovanju ovih proizvođača (Vehapi, 2014).

Kada je reč o organizacionoj strukturi, proizvođači organske hrane najčešće su organizovani u formi porodičnih farmi i malih i srednjih preduzeća, što utiče na model organizacije marketinga. Porodična farma funkcioniše kao otvoren sistem zasnovan na eksternim relacijama, pri čemu sistemski pristup poslovanju obuhvata sledeće faktore: farma – proizvodnja i korišćenje prirodnih resursa; domaćinstvo – potrošnja i korišćenje opštih resursa; sektor skladištenja, prerade i transporta – dodaju vrednost poljoprivrednim proizvodima i pripremaju ih za neprekidnu potrošnju tokom vremena; alternative van farme i van domaćinstva – spoljno korišćenje porodičnih resursa i sticanje dohotka u gotovom novcu za porodicu (Sredojević, 2010). Na malim porodičnim gazdinstvima nije dovoljno razvijena marketing funkcija s obzirom da se sve svodi na aktivnosti članova porodice i po potrebi korišćenje eksternih marketing usluga. Budući da način organizovanja različitih elemenata poslovanja zavisi od veličine i obima poslovnih operacija, mala i srednja preduzeća koja pripadaju sektoru organske proizvodnje zahtevaju manje organizacionih jedinica. Njihova organizaciona struktura može biti prilično jednostavna u kojoj je marketing kao najvažnija poslovna funkcija smešten u okviru odeljenja za trgovinu (slika 1).

Pored navedenih postoje i drugi modeli organizovanja proizvođača organske hrane kao što su proizvodne zadruge i model zasnovan na ugovornom odnosu kompanije sa organskim poljoprivrednicima. Proizvodna zadruga je marketing organizacija u vlasništvu poljoprivrednika koji su članovi zadruge. Menadžment i osoblje angažovani od strane zadruge organizuju proizvodnju, savetodavne usluge i sistem interne kontrole kao i prodaju, a moguće je organizovati i preradu proizvoda (slika 2). Kako je to njihova organizacija, očekivano je da se organski poljoprivrednici pridržavaju pravila i prodaju svoje proizvode samo zadrugi, što nije uvek slučaj. Ono što mnogim zadrugama nedostaje su menadžerske veštine i preduzetnički duh. Zbog kooperativne strukture odlučivanje u zadrugi može biti prilično sporo. Diferenciranje cena na osnovu kvaliteta nije uvek moguće jer poljoprivrednici očekuju da zadruga preuzme sve proizvode po istoj ceni. U funkcionisanju zadruge problem mogu biti i skupi posrednici putem kojih organski poljoprivrednici zarađuju manje u odnosu na direktnu prodaju privatnim kupcima. Kako bi se izbegli nedostaci zadruge postoji još jedan model strukture organskog poslovanja prema kojem se kompanija ugovorom povezuje sa organskim poljoprivrednicima. Na taj način kompanija organizuje snabdevanje inputima, savetodavne usluge i sistem interne kontrole, prvi nivo prerade i prodaju. S obzirom da kompanija poseduje

SLIKA 2. Tipična struktura zadruga proizvođača organskih proizvoda

IZVOR: Elzakker & Eyhorn, 2010, p. 71

sertifikat, poljoprivrednici mogu prodavati svoje proizvode kao organske samo kompaniji. Glavna prednost ovog modela organizacije odnosi se na to da je celokupno poslovanje snažno fokusirano na konkurentnost i profitabilnost. Zbog toga vlasnici imaju interes za organizovanjem profesionalnog direktora i osoblja, a odluke se donose na brz i fleksibilan način (Elzakker & Eyhorn, 2010, str. 70-72).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

Polazeći od činjenice da adekvatna primena marketing aktivnosti doprinosi ostvarivanju dugoročne konkurentske prednosti, primarni cilj istraživanja je da se ispita zastupljenost marketing aktivnosti u poslovanju proizvođača organske hrane u Srbiji i da se otkrije dominantna forma organizovanja marketing

aktivnosti među ovim proizvođačima. Sekundarni cilj se odnosi na identifikovanje glavnih prepreka koje sprečavaju brži razvoj organske proizvodnje u Srbiji. U realizaciji ovako postavljenog cilja istraživanja polazište su sledeće grupe istraživačkih pitanja:

- Koji su glavni problemi sa kojima se suočavaju proizvođači organske hrane u svom poslovanju na tržištu Srbije?
- Koja je najčešća forma organizovanja marketing aktivnosti među proizvođačima organske hrane u Srbiji? Koliko proizvođača organske hrane u svojoj organizacionoj strukturi ima posebno marketing odeljenja?
- Koje marketing aktivnosti su dominantno zastupljene u poslovanju domaćih proizvođača organske hrane? Koliki značaj ovi proizvođači pridaju istraživanju tržišta?

TABELA 1. Struktura uzorka prema geografskoj lokaciji, formi organizovanja, poreklu kapitala i veličini organizacije

Kategorija	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija (%)
Broj zaposlenih		
2-9 zaposlenih	12	29,3
10-49 zaposlenih	23	56,1
50-249 zaposlenih	5	12,2
Preko 250 zaposlenih	1	2,4
Poreklo kapitala		
Većinski domaći capital	39	95,1
Većinski strani capital	2	4,9
Forma organizovanja		
Porodično gazdinstvo	17	41,5
Društvo sa ograničenom odgovornošću	20	48,8
Akcionarsko društvo	1	2,4
Zemljoradnička zadruga	0	0
Preduzetnik	2	4,9
Obrazovna i naučno-istraživačka ustanova koja se bavi i poljoprivrednom proizvodnjom	1	2,4
Geografska lokacija organizacije		
Vojvodina	23	56,1
Beograd	8	19,5
Šumadija i Zapadna Srbija	5	12,2
Južna i Istočna Srbija	5	12,2
Kosovo i Metohija	0	0
Ukupno	41	100%

IZVOR: Istraživanje autora

U istraživanju stavova proizvođača organske hrane mogu se primeniti kako kvalitativna tako i kvantitativna istraživanja (Renko and Bošnjak, 2009; Vehapi and Milanović, 2018). Studija predstavljena u ovom radu zasnovana je na nalazima dobijenim u kvantitativnom istraživanju, primenom tehnike anketiranja. Kao instrument korišćen je strukturirani upitanik koji je obuhvatio listu pitanja formulisanih od strane autora, i uglavnom predstavljenih u obliku zatvorenih pitanja sa višestrukim izborom. Ciljnu populaciju u istraživanju činili su registrovani proizvođači organske hrane na teritoriji Republike Srbije. Veličina populacije određena je brojem proizvođača koji su se nalazili na publikovanoj evidenciji Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine o proizvođačima uključenim u organsku proizvodnju na osnovu izveštaja ovlašćenih kontrolnih organizacija za 2012. godinu, i na njoj je evidentiran 1061 proizvođač. Zbog finansijskih i logističkih prepreka ova studija se nije mogla fokusirati na sve subjekte u ciljnoj populaciji. Stoga je istraživanje sprovedeno na prostom slučajnom uzorku koji je obuhvatio 41 proizvođača. U uzorku dominiraju mikro (29,3%) i mali proizvodni subjekti (56,1%),

organizovani pretežno u formi društava sa ograničenom odgovornošću (48,8%) i porodičnih gazdinstava (41,5%), sa većinskim domaćim kapitalom (95,1%). Najveći broj proizvodnih jedinica (56,1%) nalazi se na teritoriji Vojvodine koja se može smatrati glavnom proizvođačkom zonom (tabela 1). Prihodi od prodaje organske hrane kod 82,8% anketiranih proizvođača učestvuju sa 10-50% u strukturi ukupnih prihoda. To ukazuje da je za većinu proizvođača proizvodnja organske hrane samo dopunska delatnost.

Dalja analiza proizvođača organske hrane u Srbiji otkriva druge bitne karakteristike u njihovom poslovanju. Naime, većinu u uzorku čine proizvođači čija proizvodnja ima organski status (58,5%), a samo 28% nalazi se u procesu konverzije. Najveći broj respondenata bavi se ovom vrstom proizvodnje od 3-5 godina (34,1%), a najmanje ima onih koji praktikuju organsku proizvodnju duže od jedne decenije (12,2%). To samo potvrđuje činjenicu da je u Srbiji organska proizvodnja još u početnoj fazi razvoja. Anketirani proizvođači se uglavnom odlučuju na uporedo praktikovanje organske i konvencionalne proizvodnje (61%). Prerađivačka industrija u nacionalnom organ-

TABELA 2. Struktura uzorka prema karakteristikama proizvodnje i granicama tržišta

Kategorija		Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija (%)
Koji status ima Vaša proizvodnja?	Organski	24	58,5
	Konverzija	1	2,4
	Kombinovani	16	39,0
Koliko se dugo bavite proizvodnjom organske hrane?	Do 3 godine	12	29,3
	3-5 godina	14	34,1
	5-10 godina	10	24,4
	Više od 10 godina	5	12,2
Da li se uporedo sa organskom bavite i konvencionalnom proizvodnjom hrane?	Da	25	61,0
	Ne	16	39,0
Da li se Vaše organsko poslovanje zasniva samo na:	Proizvodnji	4	9,8
	Preradi	11	26,8
	Proizvodnji i preradi	26	63,4
Da li proizvodite organske prehrambene proizvode:	Biljnog porekla	28	68,3
	Animalnog porekla	5	12,2
	Biljnog i animalnog porekla	8	19,5
Kako bi ste opisali geografski domet Vašeg poslovanja?	Lokalno	4	9,8
	Nacionalno	13	31,7
	Regionalno	20	48,8
	Globalno	4	9,8
Ukupno		41	100

IZVOR: Istraživanje autora

skom sektoru pokazuje blagi napredak na šta ukazuje značajan procenat anketiranih proizvođača koji se bave i proizvodnjom i preradom organskih proizvoda (63,4%). Kada je u pitanju struktura proizvodnje, 68,3% respondenata proizvodi biljne proizvode, a samo 12,2% proizvode životinjskog porekla. S takvom strukturom proizvodnje najveći broj proizvođača je orijentisan na regionalno tržište (48,8%) i nacionalno tržište (31,7%) (tabela 2).

Za realizaciju cilja istraživanja praktikovana je kombinacija direktnog anketiranja i anketiranja posredstvom imejla. Najpre je upitnik pripremljen u elektronskoj formi i distribuiran na oko 120 adresa slučajno odabranih proizvođača. Jedan deo imejl adresa je dobijen od strane Nacionalnog udruženja za organsku proizvodnju "Serbia Organica", dok su ostale adrese prikupljene pretraživanjem internet prezentacija privrednih subjekata kao i telefonskim kontaktom. S obzirom da je stopa odgovora bila mala i iznosila 10%, imejl anketa je dopunjena direktnim anketiranjem sprovedenim na 81. Međunarodnom poljoprivrednom sajmu u Novom Sadu. Učesnici sajma koji su uključeni u uzorak takođe su odabrani slučajnom metodom. Celokupno anketiranje trajalo

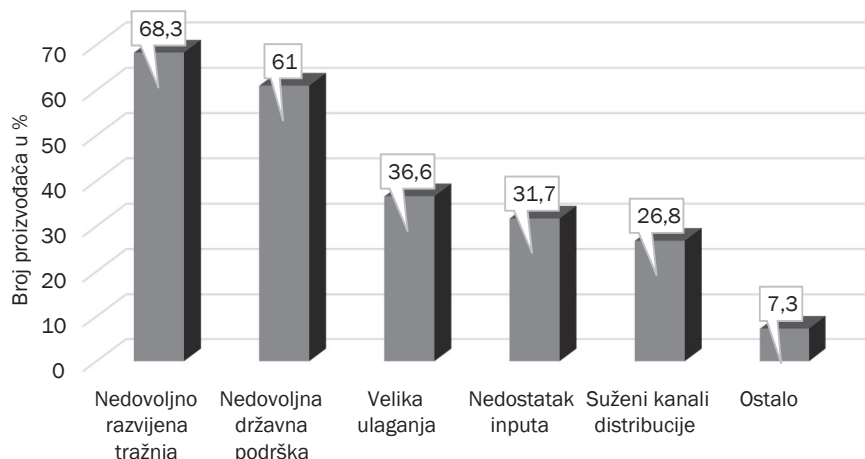
je od 08.05-03.06.2014. godine, nakon čega je anketa zatvorena.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Prema odgovorima anketiranih proizvođača glavni problemi u razvoju organske proizvodnje vezani su za nedovoljno razvijenu tražnju (68,3%) i nedovoljnu državnu podršku (61%) (grafikon 1). Isticanje nedovoljno razvijene tražnje kao glavnog problema je u suprotnosti sa aktuelnim trendom na tržištima razvijenih zemalja, što samo govori o nedovoljnoj informisanosti proizvođača i/ili fokusiranosti na domicilno orijentisanu strategiju. Kada je reč o državnoj podršci, ukupan iznos finansijskih sredstava izdvojen za organsku proizvodnju u 2020. godini je povećan za više od tri puta u odnosu na 2019. godinu i iznosi 350 miliona dinara, od čega za (MPŠV RS, 2019):

- Organsku biljnu proizvodnju u iznosu od 150.000.000 dinara (26.000 dinara po hektaru)
- Organsku stočarsku proizvodnju u iznosu od 200.000.000 dinara.

GRAFIKON 1. Glavni problemi u razvoju organske proizvodnje u Srbiji



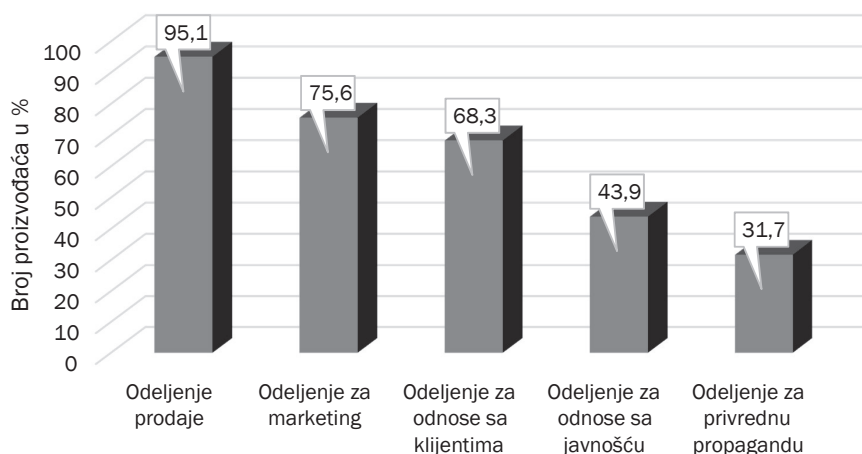
Izvor: Istraživanje autora

Iako podsticaji za organsku proizvodnju u Srbiji beleže rastući trend, finansijska podrška koja se pruža domaćim proizvođačima organske hrane još uvek zaostaje za plaćanjima koja su obezbeđena organskim proizvođačima u susednim zemljama članicama EU (Vehapi, 2019). Kao manje važne prepreke proizvođači navode velika ulaganja, nedostatak inputa i sužene kanale marketinga, a od ostalih razloga izdvajaju nedostatak obrazovanja i obimnu papirologiju.

Grafikon 2 pokazuje da gotovo svi anketirani proizvođači imaju razvijenu jednostavnu prodajnu službu. Kod više od dve trećine uzorka u organizacionoj strukturi formirano je posebno odeljenje za marketing paralelno sa prodajnim sektorom koji se i dalje bavi prodajnom operativom. Formirano marketing

odeljenje ne objedinjuje prodajnu operativu i ostale marketing aktivnosti. Ovi rezultati moraju se uzeti u obzir sa određenom dozom sumnje u pogledu relevantnosti dobijenih odgovora, budući da najveći procenat uzorka čine mali i mikro proizvođači, pretežno organizovani u formi porodičnih gazdinstava, za koje je karakteristična nedovoljno razvijena marketing funkcija. Relativno visok procenat domaćih proizvođača koji su izjavili da u svojoj organizacionoj strukturi imaju posebno marketing odeljenje može biti rezultat težnje ispitanika da svoju organizaciju predstavu u što boljem svetlu istovremeno otvarajući jedno važno pitanje, a to je koliko dobro ovi ispitanici poznaju svoju organizacionu strukturu i organizaciju marketing odeljenja. Dalja analiza pokazuje da

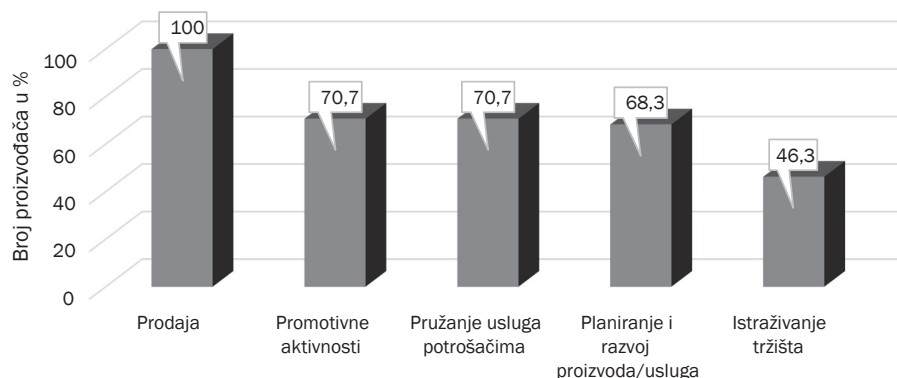
GRAFIKON 2. Najzastupljenije forme organizacije marketinga u organizacionoj strukturi proizvođača organske hrane u Srbiji



Izvor: Istraživanje autora

GRAFIKON 3.

Marketing aktivnosti koje obavljaju proizvođači organske hrane u Srbiji



IZVOR: Istraživanje autora

samo 31,7% anketiranih proizvođača ima formirano odeljenje za privrednu propagandu, dok 43,9% proizvođača poseduje odeljenje za odnose sa javnošću. Na razvijenim tržištima organske hrane sve se veći značaj pridaje upravljanju aktivnostima odnosa sa javnošću, a među sredstvima za prenos poruka posebno se izdvajaju saopštenja za javnost. Organski proizvođači i trgovci često se odlučuju da putem saopštenja za javnost plasiraju poruke u vezi rizika konvencionalne i biotehničke poljoprivrede, verujući da će te poruke privući čitaoce do njihovog brenda. Nekoliko istaknutih brendova organskih prehrambenih proizvoda na tržištu SAD koristilo je saopštenja za javnost sa ciljem da podrži inicijativu označavanja proizvoda koji sadrže genetski modifikovane organizme (GMO) (Schroeder, Chassy, Tribe, Brookes & Kershen, 2014).

Kada su u pitanju marketing aktivnosti, očekivano je da je aktivnost prodaje zastupljena kod svih uzorkovanih proizvođača. Promotivne aktivnosti i pružanje usluga potrošačima obavlja 70,7% proizvođača, dok 68,3% planira razvoj proizvoda/usluga. Promotivne aktivnosti imaju važnu ulogu u razvoju domaćeg tržišta organske hrane budući da domaći potrošači uglavnom prikupljaju informacije o organskim proizvodima putem elektronskih medija. Većina domaćih potrošača je o organskoj hrani saznala putem interneta, dok su ostali važni izvori informacija na domaćem tržištu televizija i usmena propaganda (Vehapi i Dolićanin, 2016a). Poruke emitovane na televiziji imaju najizraženiji uticaj na stav potrošača o prehrambenom proizvodu i na kupovne namere potrošača (Đokić, 2017). Na odluku potrošača da kupuju više organskih prehrambenih proizvoda utiču promotivni programi u kategoriji popusta i kategoriji poklona (Liang, Yang, Chen & Chung, 2017). Takođe, ustanovljeno je da potrošači preferiraju poruke o ko-

ristima (npr. nutritivni sadržaj) u odnosu na poruke rizika (npr. problemi uzrokovani hranom) (Van Dijk, van Kleef, Owen & Frewer, 2012). Kada je reč o uslugama, proizvođačima organske hrane u Srbiji uglavnom nedostaju praktične usluge čijim se pružanjem može pridobiti naklonost potrošača i povećati njihovo zadovoljstvo. Usluge takve vrste podrazumevaju redovne i fleksibilne isporuke, isporuku kada potrošač nije kod kuće, jednostavnu veb kupovinu, automatsko plaćanje kao i uključivanje nedeljnih biltena pri svakoj isporuci (Wright & McCrea, 2007, pp. 141-143). Prilikom planiranja i razvoja proizvoda, proizvođači organske hrane u Srbiji moraju imati u vidu problem kasnog uvođenja diferenciranih proizvoda koji može uzrokovati konfuziju među potrošačima. Mnogi diferencirani proizvodi koji su kasno uvedeni na tržište suočeni su sa konfuzijom potrošača u pogledu diferenciranja jer potrošači mogu biti nesvesni stvarnih razlika između kasno uvedenih diferenciranih organskih proizvoda i postojećih konvencionalnih proizvoda, a takođe pokazuju nespornost da uče o ovim razlikama (Chryssochoidis, 2000). Među marketing aktivnostima proizvođači organske hrane u Srbiji najmanji značaj pridaju istraživanju tržišta budući da 46,3% anketiranih proizvođača praktikuje ovu aktivnost. Posledica toga što više od polovine domaćih proizvođača ne vrši istraživanje tržišta organske hrane manifestuje se kroz nedovoljnu prilagođenost instrumenata marketing miksa aktuelnim zahtevima potrošača (Vehapi i Dolićanin, 2016b). Kao i kod analize organizacije marketinga, i u ovom delu analize je prisutna sumnja na precenjenost rezultata imajući u vidu strukturu uzorka, što samo dodatno može potvrditi nedovoljnu primenu marketing aktivnosti u poslovanju domaćih proizvođača organske hrane.

5. ZAKLJUČAK

Proizvođači organske hrane u Srbiji treba da obezbede efikasniju primenu i organizaciju marketing aktivnosti. Neophodno je da svi proizvođači kontinuirano vrše istraživanje tržišta kako bi što bolje razumeli potrebe i zahteve potrošača i uspešno prilagodili pojedinačne marketing instrumente strukturi tražnje. Intenziviranje promotivnih aktivnosti može odigrati ključnu ulogu u podizanju svesti i znanja potrošača o organskim proizvodima i njihovom obeležavanju, i posledično pokrenuti tražnju na domaćem tržištu. Time bi se doprinelo prevazilaženju glavne prepreke u razvoju organske proizvodnje na tržištu Srbije a to je nedovoljno razvijena tražnja. Druga važna prepreka odnosi se na nedovoljnu državnu podršku što upućuje na potrebu da se nastavi sa trendom povećanja podsticaja za organsku biljnu i stočarsku proizvodnju. U okviru promotivnih aktivnosti treba se fokusirati na oglašavanje u elektronskim medijima, ali i na korišćenje specijalnih cenovnih ponuda kao važnih sredstava za podsticanje potrošača da kupuju organsku hranu. Intenzivno ponavljajuće oglašavanje može povećati svest o jedinstvenim karakteristikama diferenciranih organskih proizvoda i time pomoći da se prevaziđe pionirska prednost konvencionalne hrane. Kako bi povećali vrednost svoje ponude i pojačali lojalnost potrošača, proizvođači organske hrane u Srbiji treba da uključe niz praktičnih usluga koje olakšavaju naručivanje, isporuku i prevoz organskih prehrambenih proizvoda.

Jedan od problema koji se može javiti tokom implementacije marketing strategije tiče se oblikovanja potrebne organizacije marketinga. Empirijsko istraživanje je pokazalo da osnovu organskog prehrambenog sektora u Srbiji čine mikro i mali proizvođači, kao i da je značajan broj proizvođača organizovan u formi porodičnih gazdinstava. To može predstavljati otežavajuću okolnost za uspostavljanje efikasne marketing

organizacije zbog čega se gotovi svi domaći proizvođači oslanjaju na jednostavnu prodajnu službu. Brojni proizvođači organske hrane koji su istakli da u okviru svoje organizacione strukture imaju posebno odeljenje za marketing otkrili su ključni problem koji se ogleda u nedovoljnom razumevanju pojma i uloge marketinga i marketing odeljenja od strane ovih subjekata. To ukazuje na važnost edukacije i profesionalizacije menadžmenta, do koje je teško doći zbog usitnjenosti proizvođača. Rešenje za prevazilaženje ovog problema treba tražiti u različitim formama udruživanja proizvođača organske hrane u Srbiji.

Pored značajnog doprinosa unapređenju menadžment teorije i prakse, empirijsko istraživanje ima nekoliko ograničenja koje značajno ne umanjuju kvalitet dobijenih rezultata. Prvo potencijalno ograničenje rezultata istraživanja jeste saznanje da su upitnik možda popunile osobe koje nisu nadležne za marketing, a što je posledica onlajn ankete. Drugo potencijalno ograničenje odnosi se na mogućnost da su anketirani proizvođači, sa ili bez namere da budu pristrasni u davanju odgovora, precenili svoje marketing sposobnosti. U okviru trećeg potencijalnog ograničenja može se dovesti u pitanje adekvatnost izabrane tehnike istraživanja u odnosu na lični intervju. Konačno, relativno mali uzorak bi mogao ograničiti validnost zaključaka donetih u vezi sa istraživačkim pitanjima. Na osnovu istraživanja i predhodno navedenih ograničenja, moguće je predložiti da se narednim istraživanjima obuhvati veći uzorak proizvođača organske hrane, a da se kao instrument istraživanja primeni polustrukturirani intervju čime bi bilo moguće utvrditi razumevanje pojmova od strane ispitanika pre nego što ih isti od vrednuju. Takođe, u sklopu svakog intervjua mogao bi biti obavezan obilazak gazdinstva/preduzeća radi veće informisanosti i sticanja boljeg uvida u organizacionu strukturu i organizaciju marketing aktivnosti proizvođača organske hrane.

Literatura

1. Budak, F., Budak, D.B., Kacira, O.O. and Yavuz, M.C. (2005). Turkish consumers' responses to organically farmed seafood. *Journal of Applied Sciences*, 5(7), 1192-1195.
2. Chryssochoidis, G. (2000). Repercussions of consumer confusion for late introduced differentiated products. *European Journal of Marketing*, 34(5/6): 705-722.
3. Du Troit, L. and Crafford, S. (2003). Beliefs and purchasing practices of Cape Town consumers regarding organically produced foods. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, 31, 1-11.
4. Đokić, I., Đokić, N., Pavlović, N. and Kovač Žnideršić, R. (2014). Promotion of organic food in Serbia: Implications from organic food consumers' profile research, *Economics of Agriculture*, 61(4), 837-849.
5. Đokić, I. (2017). Percipirani uticaj medija na ponašanje potrošača prehrambenih proizvoda, *Marketing*, 48 (1), 20-29.
6. Elzakker, B.V. and Eyhorn, F. (2010). *The organic business guide: Developing sustainable value chains with smallholders* (1st edition). Germany: International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).

7. Forschungsinstitut fuer Biologischen Landbau (FiBL). (2019a). *Organic operators*. FiBL statistics, preuzeto 03.09.2019. sa: <https://statistics.fibl.org/world/operator-world.html>
8. Forschungsinstitut fuer Biologischen Landbau (FiBL). (2019b). *Data on organic area in worldwide*. FiBL statistics, preuzeto 10.09.2019. sa: <https://statistics.fibl.org/world/area-world.html>
9. Gifford, K. and Bernard, J. (2011). The effect of information on consumers' willingness to pay for natural and organic chicken. *International Journal of Consumer Studies*, 35(3), 282-289.
10. Grubor, A. and Djokic, N. (2016). Organic food consumer profile in the Republic of Serbia. *British Food Journal*, 118(1), 164-182.
11. Grubor, A., Milicevic, N. and Djokic, N. (2018). Serbian organic food consumer research and bioeconomy development. *Sustainability*, 10(12), 4820-4832.
12. Ivanović, M. i Ivanović, B. (2016). Šanse i prepreke za razvoj organske proizvodnje u Srbiji. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 11(1), 1-16.
13. Krystallis, A., Fotopoulos, C. and Zatos, Y. (2006). Organic consumers' profile and their willingness to pay (WTP) for selected organic food products in Greece. *Journal of International Consumer Marketing*, 19 (1), 81-106.
14. Liang, A., Yang, W., Chen, D. and Chung, Y. (2017). The effect of sales promotions on consumers' organic food response: An application of logistic regression model. *British Food Journal*, 119(6), 1247-1262.
15. Lockie, S. (2006). Capturing the Sustainability Agenda: Organic Foods and Media Discourses on Food Scars, Environment, Genetic Engineering, and Health. *Agriculture and Human Values*, 23(3), 313-323.
16. Magistris, T. and Gracia, A. (2008). The decision to buy organic food products in Southern Italy. *British Food Journal*, 110(9), 929-947.
17. Maksimović, G., Milošević, B. and Jovanović, R. (2017). Research of consumers' attitudes on the organic food consumption in the Serbian enclaves in Kosovo. *Economics of Agriculture*, 64(3), 987-1001.
18. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede (MPŠV). (2017). Lista proizvođača organskih proizvoda za 2017. godinu. preuzeto 25.08.2019. sa: <http://www.dnrl.minpolj.gov.rs/download/organska/2018/4%20Proizvodjaci%20organskih%20proizvoda/Spisak%20proizvodjaca%20organskih%20proizvoda%202017.xlsx>
19. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije (MPŠVRS). (2019). Uredba o raspodeli podsticaja u poljoprivredi i ruralnom razvoju u 2020. godini. Službeni glasnik RS, br. 84/19, Preuzeto 15.01.2020. sa: <http://www.minpolj.gov.rs/download/uredba-o-raspodeli-podsticaja-u-poljoprivredi-i-ruralnom-razvoju-u-2020-godini/>
20. O'Doherty Jensen, K., Denver, S. and Zanoli, R. (2011). Actual and potential development of consumer demand on the organic food market in Europe. *NJAS – Wageningen Journal Sciences*, 58(3-4), 79-84.
21. Ognjanov, G., Stojanović, Ž. i Filipović, J. (2010). Kvalitativno istraživanje razloga, prepreka i stereotipa vezanih za potrošnju i potrošače voća u Srbiji. *Marketing*, 41 (3), 141-150.
22. Padel, S. and Foster, C. (2005). Exploring the gap between attitudes and behavior: understanding why consumers buy or do not buy organic food. *British Food Journal*, 107(8), 606-625.
23. Radman, M. (2005). Consumer consumption and perception of organic products in Croatia. *British Food Journal*, 107(4), 263-273.
24. Renko, S. i Bošnjak, K. (2009). Aktualno stanje i perspektive razvoja tržišta ekološke hrane u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 60(7-8), 369-395.
25. Roitner-Schobesberger B, Darnhofer I, Somsook S. and Vogl RC. (2008). Consumer perceptions of organic foods in Bangkok. *Thailand, Food Policy*, 33(2), 112-121.
26. Schifferstein, H. and Oude Ophuis, P. (1998). Health-related determinants of organic food consumption in Netherlands. *Food Quality and Preference*, 9(3), 119-133.
27. Schroeder, J., Chassy, B., Tribe, D., Brookes, G. and Kershner, D. (2014). Organic Marketing Report, Academics Review. Preuzeto 23.12.2019. sa: http://academicsreview.org/wp-content/uploads/2014/04/AR_Organic-Marketing-Report_Print.pdf
28. Simić, I. (2016). *Organska proizvodnja - neiskorišćen potencijal Republike Srbije. U: Nacionalni konvent o EU*. (Radna grupa za poglavlja 7,11 i 27). Knjiga preporuka nacionalnog konventa o EU, (pp. 9-29), Beograd: Evropski pokret Srbija.
29. Soares L.L.S., Deliza, R. and Oliveira, S.P. (2008). The Brazilian consumer's understanding and perceptions of organic vegetables: a focus group approach. *Ciência e Tecnologia de Alimentos*, 28(1), 241-146.
30. Sredojević, Z. (2010). *Organizacija i isplativost organske proizvodnje*. IV Forum o organskoj poljoprivredi, Selenča, preuzeto 12.02.2014. sa: http://organiccentar.rs/sites/default/files/radovi_sa_foruma/ORGANIZACIJA%20I%20ISPLATIVOST%20ORGANSKE%20PROIZVODNJE.pdf
31. Tregear, A., Dent, J.B. and McGregor, M.J. (1994). The demand for organically grown produce. *British Food Journal*, 94(4), 21-25.
32. Van Dijk, H., van Kleef, E., Owen, H. and Frewer, L.J. (2012). Consumer preferences regarding food-related risk-benefit messages. *British Food Journal*, 114(3), 387-399.
33. Vapa-Tankosić, J., Ignjatijević, S., Kranjac, M., Lekić, S. and Prodanović, R. (2018). Willingness to pay for organic products on the Serbian market. *International*

- Food and Agribusiness Management Review, 21(6), 791-801.
34. Vapa-Tankosić, J., i Hanić, H. (2019). Uticaj percepcije potrošača o nutritivnoj vrednosti organske hrane na spremnost da se plati visa cena. *Marketing*, 50(3), 186-194.
 35. Vehapi, S. (2014). Faktori razvoja ponude organske hrane u Srbiji. *Marketing*, 45(1), 75-85.
 36. Vehapi, S. (2015). Istraživanje motiva potrošača koji utiču na kupovinu organske hrane u Srbiji. *Ekonomске teme*, 53(1), 102-118.
 37. Vehapi, S. (2016). Marketing miks proizvođača organske hrane – sa posebnim osvrtom na proizvođače iz Srbije. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije EMC Review*, 6(1), 177-189.
 38. Vehapi, S. and Dolićanin, E. (2016a). Consumers behavior on organic food: Evidence from the Republic of Serbia. *Economics of Agriculture*, 63(3), 871-889.
 39. Vehapi, S. i Dolićanin, E. (2016b). Analiza marketing instrumenata domaćih proizvođača organske hrane. *Marketing*, 47(1), 29-41.
 40. Vehapi, S. and Milanović, M. (2017). The effect of market orientation on business performance of Serbian organic producers. *Economics of Agriculture*, 64(4), 1651-1668.
 41. Vehapi, S. (2019). Determinante razvoja tržišta organske hrane u zemljama Zapadnog Balkana, *Marketing*, 50(1), 43-56.
 42. Vlahović, B., Puškarić, A. and Jeločnik, M. (2011). Consumer Attitude to Organic Food Consumption in Serbia. *Petroleum Gas University of Ploiesti Bulletin*, 18(1), 45-52.
 43. Vlahović, B. i Šojić, S. (2016). Istraživanje stavova potrošača o organskim poljoprivredno-prehrambenim proizvodima i njihovim brendovima, *Agroekonomika*, 45(70), 33-46.
 44. Willer, H., Lernoud, J. (2014). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2014*. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) / Frick / International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).
 45. Willer, H., Lernoud, J. (2019). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2019*. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) / Frick / International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).
 46. Wright, S. and McCrea, D. (2007). *The Handbook of Organic and Fair Trade Food Marketing*. Oxford: Blackwell Publishing .
 47. Zanolli, R. and Naspeti, S. (2002) Consumer Motivations in the Purchase of Organic Food. *British Food Journal*, 104(8), 643-653.

Abstract:

Analysis of Organization and Implementation of Marketing on Example of Serbian Organic Food Producers

Semir Vehapi, Zenaida Šabotić

Adequate application of marketing activities determines the competitiveness of organic food producers and creates the conditions for a faster development of the organic market. Thus, the aim of this paper is to examine the representation of marketing activities in the business of Serbian organic food producers and to discover a dominant form of organizing the activities among these producers. The secondary aim refers to identifying the main obstacles which prevent a faster development of organic production in Serbia. The study, whose results are presented in the paper, was conducted on a simple random sample which included 41 organic food producers, using a survey technique. The obtained results show that domestic organic food producers do not practice marketing activities

enough in their business, mainly relying on promotional and sales activities. In the organizational structure of the largest number of surveyed organizations, a simple sales service has been formed, while the two thirds of the covered organizations have a special department for marketing. According to the examinees, the main obstacle in the development of organic production in the Serbian market is underdeveloped demand. The results of this research may serve in further researches in this field in Serbia, as well as for marketing managers to plan future marketing activities.

Key words: organic food producers, organic food market, marketing activities, marketing organization, Serbia

Kontakt:

Semir Vehapi, svehapi@np.ac.rs

Zenaida Šabotić, zsabotic@np.ac.rs

Državni univerzitet u Novom Pazaru, Departman za ekonomske nauke
Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar

Značaj internog marketinga – motivacije za rad i zadovoljstva poslom zaposlenih u sektoru turizma i hotelijerstva

Milena Nedeljković Knežević, Jelena Škorić,
Maja Mijatov

Apstrakt: Brz razvoj servisnog sektora na globalnom nivou podstakao je brojne istraživače da ispituju specifičnosti rada u ovom sektoru. Jedna od specifičnosti je takozvani uslužni susret tokom kojeg se isporučuje usluga u neposrednom kontaktu provajdera i korisnika usluge. Tokom uslužnog susreta dolazi i do emocionalne razmene između davaoca i korisnika usluga, i stoga su motivacija za rad i zadovoljstvo poslom zaposlenih od velike važnosti za percepciju visokog kvaliteta isporučene usluge od strane njenog konzumenta. Predmet ovog rada je razvoj internog marketinga kroz istraživanje motivacije za rad i zadovoljstvo poslom zaposlenih, koji su važna karika u postizanju satisfakcije potrošača. Osnovna istraživačka pitanju su utvrđivanje korelacija između dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala posla prema modelu Hekman-Oldham-a u odabranim hotelima i turističkim agencijama u Beogradu i Novom Sadu. Prema ovom modelu pet bazičnih karakteristika posla (raznolikost posla, identitet zadatka, važnost zadatka, autonomnost i povratna informacija) su antecedenti motivacije za rad i zadovoljstva poslom. Cilj rada je da se daju preporuke menadžmentu ljudskih resursa u različitim organizacijama u servisnom (turističkom i hotelijerskom) sektoru kako da razviju interni marketing kroz povećanu motivisanost zaposlenih za rad i njihovo zadovoljstvo poslom kako bi se isporučila usluga visokog kvaliteta i postiglo zadovoljstvo korisnika usluge.

Ključne reči: *motivacija za rad, model karakteristike posla, zadovoljstvo poslom, interni marketing, turistički sektor, hotelijerski sektor*

JEL klasifikacija: *O15, M54, Z3*

UVOD

U savremenim uslovima visoko kompetitivnog globalnog poslovanja, teško je ostvariti ciljeve organizacije bez uvažavanja ciljeva zaposlenih, s toga su danas pitanja motivacije za rad i zadovoljstva poslom zaposlenih veoma aktuelna. Brojne studije ukazuju na visoku pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom zaposlenih u uslužnoj organizaciji i zadovoljstva uslugama korisnika usluga, a jedna ekstenzivna bibliografija u vezi sa navedenom korelacijom je data u istraživanju koje su sproveli Viljares i Koeljo (Vilares & Coelho, 2004). Berhardt, Dontu i Kenet (Berhardt, Donthu & Kennett, 2000) su merili relacije između zadovoljstva poslom davaoca usluga, zadovoljstva korisnika usluga i profita organizacije u okviru jedne longitudinalne analize i pokazali pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom davaoca usluga i profita organizacije, i zadovoljstva korisnika usluga i profita.

Visok nivo performansi zaposlenih povezan je sa njihovim zadovoljstvom poslom, dok je stalnost kvaliteta usluge pod direktnim uticajem motivacije (Bin, 2015; Bakotić, 2016; Pomirleanu, Mariadoss & Chennamaneni, 2016). Percepcija o kvalitetu isporučene usluge i profit organizacije u sektoru turizma i hotelijerstva, velikim delom zavisi od odnosa između davaoca i korisnika usluge. Stoga se sve veća pažnja poklanja zaposlenima, te se utvrđuju faktori koji utiču na motivaciju zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom (Kingir & Mesci, 2010; Horng, Tsai, Yang & Liu, 2016; Grobelna, Sidorkiewicz & Tokarz-Kocik, 2016; Kong, Jiang, Chan & Zhou, 2018). Na izuzetan značaj motivacije za rad u hotelskoj industriji se ukazuje i u radovima drugih autora (Karumuri, 2016; Chand & Ranga, 2018). Može se uvideti da zaposleni predstavljaju važan resurs organizacije i da se njihovo zadovoljstvo poslom, kao i stepen njihove motivisanosti i posvećenosti organizaciji, prenose na stavove i zadovoljstvo korisnika. Korisnici predstavljaju eksterne klijente i njihovom zadovoljstvu se posvećuje velika pažnja u istraživanjima, ali je isto tako, usled svega navedenog, važno istražiti i stavove i zadovoljstvo samih zaposlenih, usled činjenice da oni predstavljaju interne klijente konkretne organizacije, na čemu se temelji i razumevanje internog marketinga (Bogićević-Milikić & Ognjanov, 2019).

Slično drugim organizacijama i one koje posluju u sektoru turizma i hotelijerstva imaju potrebu za zaposlenima sa različitim znanjem, veštinama i iskustvom za visok kvalitet usluge koje su potrebne potrošačima. Drugim rečima, turizam i hotelijersko poslovanje zavise od servisno orijentisane radne snage (Nickson, 2013).

Neophodno je za uspešno poslovanje u sektoru turizma i hotelijerstva uspostaviti efikasno upravljanje aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa. Posebno su važne selekcija zaposlenih, obuka i razvoj, motivacija za rad i nagrađivanje. Ove aktivnosti su povezane sa strateškim planovima i ciljevima organizacije, u cilju poboljšanja radnih performansi i isporuke visokog kvaliteta usluge potrošačim, što dugoročno doprinosi privrženosti korisnika usluga organizacijama u turizmu i hotelijerstvu, a samim tim i uspešnom poslovanju ovih organizacija i dugoročnom profitu (Darwish, 2013; Holbeche, 2012).

U skladu sa tim, ovo istraživanje je usmereno na istraživanje relacija između zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih u odabranim hotelima i turističkim agencijama u Beogradu i Novom Sadu, radi formiranja baze podataka za povećanje motivisanosti zaposlenih za rad i njihovog zadovoljstva poslom, a sve u krajnjem cilju unapređenje korisničkog iskustva.

MOTIVACIJA

Postoje brojne definicije pojma motivacije. Baron definiše motivaciju kao *«unutrašnji proces koji aktivira, vodi i održava ponašanje (specijalno ponašanje usmereno ka cilju)»* (Baron, 1996:105). Drugi autori ističu da je motivacioni proces određen okruženjem kao i osobinama ličnosti, njenim vrednosnim sistemom, znanjem i sposobnostima (Akhtar, Boustani, Tsivrikos & Chamorro-Premuzic, 2015; Trépanier, Forest, Fernet & Austin, 2015).

Faktori koji utiču na motivaciju za rad i na zadovoljstvo poslom su: karakteristike zaposlenog, uključujući i njegove stavove prema sebi (na primer, samopoštovanje) i radu, njegove kulturne vrednosti, njegova znanja i veštine, dimenzije ličnosti i demografske karakteristike. Karakteristike posla, koje između ostalog, obuhvataju raznovrsnost i jasnoću radnih zadataka, autonomnost prilikom realizacije radnih zadataka, način saopštavanja povratnih informacija o rezultatima rada. Radno okruženje, koje se odnosi kako na neposredno radno okruženje (uslovi rada, saradnici u timu, odnos sa nadređenim), tako i na šire radno okruženje (organizaciona politika, sistem na-

građivanja). Interakcija svih navedenih varijabli čini proces motivisanja veoma složenim i u visokoj meri individualizovanim (Čabelková, Abrhám & Strielkowski, 2015; Babalola, 2016; Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016; Tarcan, Hikmet, Schooley, Top & Tarcan, 2017; Wood, Lowman, Harms & Roberts, 2019).

HEKMAN-OLDHAMOVA TEORIJA ILI MODEL KARAKTERISTIKE POSLA

Postoji ekstenzivan spisak radova koji se bave problematikom motivacije za rad i zadovoljstvo poslom. Među teorijama motivacije važno mesto zauzima i Hackman-Oldham-ov model karakteristika posla (Hackman & Oldham, 1976), koji je i danas predmet proučavanja brojnih istraživača. Osnovne karakteristike posla koje definišu Hackman i Oldham, su zapravo preduslov za dostizanje poželjnih psiholoških stanja kod zaposlenog (Hadžić & Nedeljković, 2008). Prisustvo ili odsustvo ovih karakteristika utiče na to da li će zaposleni dati svoj maksimum i biti zadovoljan poslom koji obavlja. U originalnom modelu su sledeće dimenzije posla ključne za povećanje motivacije za rad i zadovoljstvo poslom: Raznolikost posla podrazumeva obavljanje različitih zadataka kako bi se posao obavio, kao i korišćenje različitih sposobnosti i talenata zaposlenih; Identitet zadatka podrazumeva da zaposleni treba da imaju sliku o obavljanju posla u celini. Ukoliko obavljaju deo posla, zaposleni treba da budu svesni njegove važnosti za posao u celini; Važnost zadatka se odnosi na to koliko je posao koji zaposleni obavlja važan u odnosu na celokupan posao koji obavljaju drugi zaposleni; Autonomija podrazumeva slobodu zaposlenog da zadatak obavi na način za koji on misli da je najpogodniji i Povratna informacija o poslu se odnosi na informaciju od strane nadređenih o kvalitetu obavljenog posla. Kako se navodi u radu (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018) interna komunikacija može biti posmatrana kao jedan od aspekata korporativne komunikacije u okviru koje zaposleni u organizaciji razmenjuju informacije jedni sa drugima, sa organizacijom, ali i organizacija sa zaposlenima. Interna komunikacija je, između ostalog, značajna za uspostavljanje socijalne funkcije unutar organizacije koja doprinosi da se ljudi bolje povezuju, uspostavljaju dobre međusobne relacije, razmenjuju informacije znanja (Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015).

Neki od ključnih faktora kojima se meri uspeh organizacije su finansijski i tržišni uspeh koji orga-

nizacija postiže, dok se često zanemaruju neopipljivi pokazatelji uspeha organizacije, među kojima važno mesto zauzima interna komunikacija. Sve više uspeh organizacije zavisi od dobro uspostavljene interne komunikacije koja doprinosi da se zaposleni okupe oko zajedničkih ciljeva organizacije, sinergijski deluju u pravcu njihove realizacije i uspešno sprovedu proces donošenja odluka. Navedeno je od velike važnosti za realizaciju poslovne strategije i postizanje kompetitivne prednosti u dinamičnom tržišnom okruženju (Slijepčević et al., 2018).

Osnovne karakteristike posla, odnosno njihovo prisustvo dovode do kritičnih psiholoških stanja. Razlikuju se tri kritična psihološka stanja: psihološko stanje o doživljaju smisla posla, koje utiče na visoku intrinzičnu motivaciju i visoke radne performanse i vezano je za prisustvo karakteristika posla: raznolikost posla, identitet zadatka i značaj zadatka. Autonomija dovodi do doživljaja odgovornosti za posao, koji dalje utiče na visok stepen zadovoljstva poslom. Povratna informacija o poslu na direktan način omogućava zaposlenom uvid u rezultate o radu. Pozitivne informacije o obavljenom poslu utiču na povećanje zadovoljstva poslom i smanjeno odsustvovanje sa posla.

Model omogućava uvođenje mere "motivacionog potencijala posla" (Motivating Potential Score, ili skraćeno MPS). Merom se utvrđuje stepen u kojem posao sadrži pet osnovnih karakteristika posla i može se prikazati na sledeći način:

$$MPS = \frac{\left(\begin{array}{l} \text{raznolikost posla} + \\ \text{važnost posla} + \\ \text{identitet zadatka} \end{array} \right)}{3} \times \text{autonomija} \times \text{povratna informacija}$$

Visok "motivacioni potencijal" ne vodi nužno ka pozitivnim ishodima, pa je i uloga različitih modera-tora veoma značajna.

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Ne postoji konsenzus među naučnicima u definisanju pojma zadovoljstvo poslom (Raziq & Maulabakhsh, 2015; Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller & Hulin, 2017). Najčešće se u literaturi navode definicije koje su uveli Loke i Vroom (Locke, 1976; Vroom, 1964). Loke je 70-ih godina prošlog veka na pitanje. "Šta je zadovoljstvo poslom?" odgovorio da je to: "Pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat procene sopstvenog posla odnosno iskustva na poslu" (Locke, 1976). Vroom, koji je ravnopravno koristio pojmove "zadovoljstvo

poslom" i "stav o poslu" rekao je da je "Zadovoljstvo poslom afektivna orijentacija od strane individue prema poslu koji obavlja" (Vroom, 1964).

ODNOS MOTIVACIJE ZA RAD I ZADOVOLJSTVA POSLOM

Odnos motivacije za rad i zadovoljstva poslom je veoma kompleksan i pod uticajem je brojnih personalnih, organizacionih i širih društvenih faktora (Ertas, 2015; Homberg, McCarthy & Tabvuma, 2015). Motivacija se tumači i kao težnja i napor za zadovoljenjem potreba (Lăzăroiu, 2015), dok se sa druge strane zadovoljstvo poslom odnosi na reakciju koja se oseća prilikom zadovoljenja ili nezadovoljenja potreba (Alegre, Mas-Machuca & Berbegal-Mirabent, 2016). Drugim rečima, motivacija kanališe aktivnosti ka postizanju željenih ciljeva, dok je zadovoljstvo posledica tih ciljeva. Pojedinaac može da bude veoma motivisan za rad, ali i da istovremeno ima nizak nivo zadovoljstva svojim poslom i obrnuto (Hadžić & Nedeljković, 2008). Pojmovi motivacija za rad i zadovoljstvo poslom ne mogu se izjednačavati, što je donekle prisutno kod istraživača zadovoljstva poslom (Singh & Sharma, 2016; Rao, Vijayalakshmi & Goswami, 2018). Na primer, zaposleni koji radi u monopolskoj organizaciji, ima visoka novčana primanja koja se temelje na njegovoj školskoj spremi i poziciji koju zauzima u organizaciji, ali ne i na rezultatima koje ostvaruje, može biti veoma zadovoljan poslom ukoliko u njegovom sistemu vrednosti novac zauzima centralno mesto po važnosti. Takav zaposleni istovremeno može biti nemotivisan da postiže dobre radne rezultate.

METODOLOGIJA

Instrumenti

Za potrebe istraživanja primenjen je anketni upitnik koji se sastoji iz tri segmenta: prvi deo se odnosi na demografske karakteristike ispitanika, drugi deo upitnika (25 stavki) se odnosi na merenje pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom, prema skali Indeks karakteristika posla: (Job Descriptive Index- JDI), skraćena verzija JDI uvedena u radu autora Stanton i saradnici (Stanton et al. 2001), gde je korišćena trostepena skala, brojevi su označavali stepen slaganja ili neslaganja (0-nisam saglasan-a, 1-neodlučan-a sam, 2-slažem se). Treći deo čini upitnik za dijagnozu posla (15 stavki): (Job Diagnostic Survey, Hackman & Oldham, 1975) gde je korišćena sedmostepena skala

(od 1-uopšte se ne slažem, do 7-u potpunosti se slažem). Prikupljeni podaci analizirani su pomoću softverskog paketa za društvene nauke SPSS. Statistička analiza je bila usmerena na utvrđivanje statistički značajnih korelacija između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala posla prema Hekman-Oldhamovom modelu.

Uzorak

Istraživanje je sprovedeno u hotelima i turističkim agencijama na području Beograda i Novog Sada. Podeljeno je 120 anketnih upitnika od kojih je vraćeno 108. U procesu dalje analize korišćeno je 100 anketnih upitnika. Na polovinu anketnih upitnika odgovorili su zaposleni u hotelima, na drugu polovinu anketa odgovor su dali zaposleni u turističkim agencijama. Ispitanici su informisani da je istraživanje anonimno. Upitnici su lično distribuirani u hotelima i turističkim agencijama. Svoje stavove o predmetu istraživanja ispitanici su izrazili koristeći standardnu proceduru papir-olovka.

REZULTATI

Glavna istraživačka pitanja:

Hipoteza H1: Postoji korelacija između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala poslom kod zaposlenih u hotelima.

Hipoteza H2: Postoji korelacija između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala poslom kod zaposlenih u turističkim agencijama.

Deskriptivna i korelaciona analiza za poduzorak zaposlenih u hotelima

Na osnovu deskriptivne statistike možemo da zaključimo da kada je reč o stepenu obrazovanja, najveće učešće imaju zaposleni sa srednjim obrazovanjem (46%), dok je najmanji udeo zaposlenih sa završenim master studijama, (svega 4%). Nema zaposlenih sa završenom samo osnovnom školom i sa završenim doktorskim studijama. Zaposleni u najvećem procentu (50%) pripadaju grupi koja ima između 25 i 30 godina života. Najmanji procenat je sa više od 56 godina života kojih ima svega 2%. Zaposleni u najvećem procentu (22%), rade tri godine na istoj poziciji u hotelu. Među anketiranim u hotelijerskom sektoru ima više zaposlenih ženskog pola 58%.

Za sve dimenzije motivacionog potencijala posla Kronbahov alfa koeficijent (α) je visok i kreće se u rasponu od 0,857 do 0,948, dok za dimenzije zadovoljstva poslom (α) se kreće se u rasponu od 0,710 do 0,856 u poduzorku zaposlenih u hotelima.

Na osnovu Tabele 1 može se videti jačina veze između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala posla. Utvrđene su statistički značajne korelacije između dimenzije zadovoljstva poslom - *Sam posao* i sledećih dimenzija motivacionog potencijala posla - *Raznolikost posla*, *Važnost zadatka*, *Identitet zadatka*, *Povratna informacija* i *Ukupnog motivacionog potencijala*. Uspostavljena je i statistički značajna korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom *Plata* i sledećih dimenzija motivacionog potencijala posla - *Povratna informacija*, *Autonomija* i *Ukupni motivacioni potencijal posla*. Utvrđena je korelacija sa negativnim predznakom između dimenzije *Plata* i dimenzije *Povratna informacija* što ukazuje da sa porastom ocene dimenzije - *Povratna informacija*, smanjuje se ocena dimenzije *Zadovoljstvo platom*. Ovakav rezultat se može objasniti nekim od ajtema kojima se meri dimenzija *Povratna informacija*: *Moj posao je takav da mogu sam da formiram informaciju kakav je kvalitet posla koji sam završio*. Ukoliko zaposleni na osnovu povratne informacije od korisnika usluga, percipira da je isporučio visok kvalitet usluge, zaposleni će smatrati neophodnim da se njegove dobre radne performase odraze i na lični dohodak. Postojanje diskrepance između dobrih radnih rezultata i visine mesečnih prihoda dovodi do nezadovoljstva zaposlenog platom. Korelacija između *Plate* i *Autonomije* takođe ima negativan predznak. Na kraju, utvrđena je i statistički značajna korelacija između dimenzija zadovoljstva poslom: *Sam posao* i *Plata* i ukupnog motivacionog potencijala posla na uzorku zaposlenih u hotelima.

Na osnovu ovih rezultata možemo konstatovati da je Hipoteza H1 delimično potvrđena.

Deskriptivna i korelaciona analiza za poduzorak zaposlenih u turističkim agencijama

Na osnovu deskriptivne statistike za grupu ispitanika zaposlenih u turističkim agencijama, došli smo do sledećih zaključaka: najveći udeo imaju zaposleni sa visokim stepenom obrazovanja (66%), dok jednak udeo imaju zaposleni za srednjim obrazovanjem i masterom (po 10%). Što se tiče godina života zaposlenih u turističkim agencijama, najveće je učešće zaposlenih

TABELA 1. Korelacije između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala - podgrupa hoteli (N = 50 za sve dimenzije)

		Raznolikost posla	Važnost posla	Identitet zadatka	Povratna informacija	Autonomija posla	Motivacioni potencijal
Zadovoljstvo dimenzijom posla „sam posao“	Koeficijent korelacije	,565**	,412**	,505**	,371**	,265	,467**
	Nivo značajnosti	,000	,003	,000	,008	,063	,001
Zadovoljstvo dimenzijom posla „plata“	Koeficijent korelacije	-,157	-,199	-,205	-,414**	-,354*	-,344*
	Nivo značajnosti	,276	,165	,154	,003	,012	,014
Zadovoljstvo dimenzijom posla „promocija“	Koeficijent korelacije	,148	,033	,131	,089	-,128	,008
	Nivo značajnosti	,305	,819	,366	,538	,375	,953
Zadovoljstvo dimenzijom posla „odnos sa nadređenima“	Koeficijent korelacije	-,016	,058	,067	,072	-,028	-,005
	Nivo značajnosti	,912	,687	,645	,619	,846	,975
Zadovoljstvo dimenzijom posla „saradnici“	Koeficijent korelacije	,199	,046	,231	,154	,096	,184
	Nivo značajnosti	,165	,749	,106	,286	,507	,201
Ukupno zadovoljstvo poslom	Koeficijent korelacije	,203	,104	,167	,058	-,026	,081
	Nivo značajnosti	,158	,473	,247	,688	,858	,576
Raznolikost posla	Koeficijent korelacije	1,000	,748**	,803**	,600**	,503**	,777**
	Nivo značajnosti		,000	,000	,000	,000	,000
Važnost posla	Koeficijent korelacije	,748**	1,000	,778**	,730**	,625**	,804**
	Nivo značajnosti	,000		,000	,000	,000	,000
Identitet zadatka	Koeficijent korelacije	,803**	,778**	1,000	,839**	,517**	,861**
	Nivo značajnosti	,000	,000		,000	,000	,000
Povratna informacija	Koeficijent korelacije	,600**	,730**	,839**	1,000	,658**	,879**
	Nivo značajnosti	,000	,000	,000		,000	,000
Autonomija posla	Koeficijent korelacije	,503**	,625**	,517**	,658**	1,000	,844**
	Nivo značajnosti	,000	,000	,000	,000		,000
Motivacioni potencijal	Koeficijent korelacije	,777**	,804**	,861**	,879**	,844**	1,000
	Nivo značajnosti	,000	,000	,000	,000	,000	

** Korelacija na nivou značajnosti 0,01 * Korelacija na nivou značajnosti 0,05

u kategoriji između 25 i 30 godina (44%). Prema polnoj strukturi uzorka daleko je veći udeo zaposlenih ženskog pola (84%). Zaposleni su na trenutnoj poziciji od jedne (24%), pa do pet godina (10%).

Za sve dimenzije motivacionog potencijala posla Krombahov alfa koeficijent (α) je visok i kreće se u rasponu od 0,814 do 0,856 dok se za dimenzije zadovoljstva poslom kreće u rasponu od 0,762 do 0,840 u poduzorku zaposlenih u turističkim agencijama.

Podaci iz Tabele 2 ukazuju da je uspostavljena statistički značajna korelacija između dimenzije *Sam posao* i dimenzije *Raznolikost posla* kod zaposlenih u turističkim agencijama. Zaposlenima u turističkim agencijama neophodna su znanja iz različitih oblasti: pored poznavanja stranih jezika, zakonske regulative, potrebno su im znanja iz oblasti menadžmenta, geografije, istorije, psihologije. Zahtevi posla u turistič-

kim agencijama ukazuju da posao nije rutiniran i kao takav može da utiče na veće zadovoljstvo samim poslom. Jedan od ajtema kojim se meri dimenzija - *Raznolikost posla* je: *Radeći na poslu imam mogućnost da učestvujem na mnogo interesantnih projekata*. Imajući u vidu savremene trendove u turizmu i pojavu raznih selektivnih formi turizma, na primer safari turizam, jasno je da su zaposleni u turističkim agencijama u prilici da učestvuju u realizaciji raznih interesantnih projekata. Pokazala se i korelacija između dimenzije *Sam posao* i dimenzije *Identitet zadatka*. Uspostavljena je korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom *Sam posao* i dimenzije - *Autonomija*. Jedna od važnih aktivnosti zaposlenih u turističkim agencijama je savetodavno-informativna aktivnost koja podrazumeva davanje informacija potencijalnom turistu o određenim destinacijama koje mu nisu dostupne pu-

TABELA 2. Korelacije između dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala - podgrupa turističke agencije (N = 50/49 za sve dimenzije)

	Zadovoljstvo dimenzijom posla						Dimenzije motivacionog potencijala					
	„sam posao“	„plata“	„promocija“	„odnos sa nadređenima“	„saradnici“	Ukupno zadovoljstvo poslom	Raznovrsnost posla	Važnost posla	Identitet zadatka	Povratna informacija	Autonomija posla	Motivacioni potencijal
„sam posao“	1	,414**	,364**	,386**	-,262	,632**	,307*	,254	,394**	,195	,372**	,371**
		,003	,009	,006	,066	,000	,030	,076	,005	,175	,008	,008
„plata“	,414**	1	,280*	,290*	-,122	,719**	,224	,351*	,395**	,335*	,323*	,374**
	,003		,049	,041	,398	,000	,119	,012	,004	,017	,022	,008
„promocija“	,364**	,280*	1	,574**	,104	,753**	,499**	,395**	,391**	,424**	,433**	,435**
	,009	,049		,000	,473	,000	,000	,004	,005	,002	,002	,002
„odnos sa nadređenima“	,386**	,290*	,574**	1	,073	,755**	,319*	,270	,212	,350*	,468**	,328*
	,006	,041	,000		,614	,000	,024	,058	,140	,013	,001	,020
„saradnici“	-,262	-,122	,104	,073	1	,126	-,279*	,005	-,277	,063	-,196	-,142
	,066	,398	,473	,614		,382	,050	,975	,051	,662	,172	,325
Ukupno zadovoljstvo poslom	,632**	,719**	,753**	,755**	,126	1	,393**	,441**	,423**	,466**	,496**	,485**
	,000	,000	,000	,000	,382		,005	,001	,002	,001	,000	,000
Raznovrsnost posla	,307*	,224	,499**	,319*	-,279*	,393**	1	,738**	,779**	,578**	,707**	,816**
	,030	,119	,000	,024	,050	,005		,000	,000	,000	,000	,000
Važnost posla	,254	,351*	,395**	,270	,005	,441**	,738**	1	,551**	,647**	,771**	,867**
	,076	,012	,004	,058	,975	,001	,000		,000	,000	,000	,000
Identitet zadatka	,394**	,395**	,391**	,212	-,277	,423**	,779**	,551**	1	,459**	,434**	,661**
	,005	,004	,005	,140	,051	,002	,000	,000		,001	,002	,000
Povratna informacija	,195	,335*	,424**	,350*	,063	,466**	,578**	,647**	,459**	1	,627**	,806**
	,175	,017	,002	,013	,662	,001	,000	,000	,001		,000	,000
Autonomija posla	,372**	,323*	,433**	,468**	-,196	,496**	,707**	,771**	,434**	,627**	1	,897**
	,008	,022	,002	,001	,172	,000	,000	,000	,002	,000		,000
Motivacioni potencijal	,371**	,374**	,435**	,328*	-,142	,485**	,816**	,867**	,661**	,806**	,897**	1
	,008	,008	,002	,020	,325	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** Korelacija na nivou značajnosti 0,01, * Korelacija na nivou značajnosti 0,05

tem zvaničnih veb prezentacija, kao i savetovanje oko izbora destinacije. Ukoliko zaposleni ima slobodu od strane nadređenog prilikom realizacije zadatka kod zaposlenog se može javiti osećaj ispunjenosti poslom i percepcije da mu je posao izazovan (ajtemi kojima se meri zadovoljstvo samim poslom). Dobijeni rezultati nas dalje upućuju i na vezu između dimenzije zadovoljstva poslom - *Plata* i sledećih dimenzija motivacionog potencijala posla: *Identitet zadatka*, *Povratna informacija*, *Autonomija* i *Važnost zadatka*. Dobijena je statistički značajna korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom - *Promocija* i svih dimenzija MPS-a. Kada je u pitanju dimenzija zadovoljstva poslom - *Odnos sa nadređenim*, uspostavljena je korelacija sa dimenzijom MPS-a - *Raznolikost posla*, *Povratna informacija* i *Autonomija*. Uspostavljena je i negativna korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom - *Odnos sa saradnicima* i dimenzije MPS-a - *Raznolikost posla*.

Na osnovu ovih rezultata možemo zaključiti da je Hipoteza H2 delimično potvrđena.

Komparativna analiza dobijenih rezultata

Najveći broj zaposlenih iz ispitivanog uzorka u hotelima ima završenu srednju školu, dok najveći broj zaposlenih iz ispitivanog uzorka u turističkim agencijama ima visoko obrazovanje. U oba ispitivana poduzorka (hoteli i turističke agencije) zaposleni su u najvećem procentu mlađi ispitanici i pripadaju kategoriji između 25 i 30 godina života. Kada se posmatra polna struktura uzorka, zastupljeniji su zaposleni ženskog pola. Na trenutnoj radnoj poziciji rade, u najvećem procentu, tri godine (u hotelima) ili od jedne do pet godina (u turističkim agencijama).

Posmatrajući korelacije između pojedinih dimenzija posla i pojedinih dimenzija motivacionog potencijala posla, dolazi se do sledećih zaključaka: U oba poduzorka utvrđene su statistički značajne korelacije

između dimenzije zadovoljstva posla - *Sam posao* i određenih dimenzija MPS-a. U slučaju hotela, najveća korelacija je primećena između pomenute dimenzije zadovoljstva poslom i dimenzije *Raznolikost posla*. Sa druge strane, u agencijama, najveća korelacija je uspostavljena između pomenute dimenzije zadovoljstva poslom i dimenzije *Identitet zadatka*. Ovakav rezultat implicira da je za zaposlene u hotelima od presudnog značaja za zadovoljstvo samim poslom, mogućnost da iskažu svoje sposobnosti i znanja, odnosno da posao percipiraju kao inspirativan. Za zaposlene u turističkim agencijama, na visok nivo zadovoljstva samim poslom, utiče saznanje da doprinose obavljanju celine zadatka. Zadovoljstvo dimenzijom posla - *Odnos sa nadređenim* je korelirana sa dimenzijom - *Autonomija*, kada su u pitanju zaposleni u turističkim agencijama, dok ova korelacija nije uspostavljena kod zaposlenih u hotelima. Na kraju, pažnja je usmerena i na korelaciju između zadovoljstva dimenzijom posla *Saradnici* i pojedinim dimenzijama motivacionog potencijala posla. Kod zaposlenih u agencijama, korelacija je uspostavljena između dimenzije *Saradnici* i dimenzije *Raznolikost posla* i ima negativan predznak. Turistički aranžman karakteriše uzajamna povezanost i uslovljenost usluga koje se pružaju. Dobra ocena za kvalitet usluge podrazumeva sinergetsko dejstvo svih stejkholdera koji učestvuju u kreiranju turističke usluge zbog čega je dobar odnos među saradnicima veoma bitan. Ukoliko saradnici ne poštuju rokove ili ne isporuče uslugu visokog kvaliteta (što je čest slučaj u praksi) opada nivo zadovoljstva odnosom sa saradnicima što dalje implicira da sa povećanjem kompleksnosti radnog zadatka, opada ocena zadovoljstva odnosom sa saradnicima.

Za motivacioni potencijal posla (MPS) prema Heiman-Oldhamovom modelu za uzorak zaposlenih u hotelima izračunate su srednje vrednosti za svaku od dimenzija MPS-a i dobijeni su sledeći rezultati: Raznolikost posla = 4,35, Važnost zadatka = 4,24, Identitet zadatka = 4,82 Povratna informacija = 4,50, Autonomija = 4,14, pa je $MPS = (4,35 + 4,24 + 4,82) / 3 \times 4,50 \times 4,14 = 83,28$.

Motivacioni potencijal posla (MPS) prema Heiman-Oldhamovom modelu za uzorak zaposlenih u turističkim agencijama izračunate su srednje vrednosti za svaku od dimenzija MPS-a i dobijeni su sledeći rezultati: Raznolikost posla = 5,24, Važnost zadatka = 4,72, Identitet zadatka = 5,24, Povratna informacija = 5,27, Autonomija = 4,34, pa je $MPS = (5,24 + 4,72 + 5,24) / 3 \times 5,27 \times 4,34 = 115,88$.

Ukupni motivacioni potencijal za zaposlene u ispitivanim turističkim agencijama je 115,88, što je zna-

čajno više u odnosu na Motivacioni potencijal posla zaposlenih u ispitivanim hotelima koji iznosi 83,28. Dobijeni rezultat se delom može objasniti prirodom posla u ova dva sektora. Sa jedne strane, turistički agenti i menadžeri koji učestvuju u kreiranju turističkih aranžmana i rade na širokom spektru različitih (kreativnih) poslova i zaposleni u hotelima koji su u ispitivanom uzorku u najvećem procentu bili na poziciji recepcionera, sobarice i konobara. Navedene radne pozicije uglavnom nemaju puno prostora za kreativnije poslove, što se i odrazilo na skor dimenzija Raznolikost posla, Važnost zadatka i Identitet zadatka. Kod rutinskih poslova je teško postići visok stepen Autonomije prilikom obavljanja radnog zadatka, ali bi menadžment ispitivanih hotela mogao da poboljša dotok informacija prema zaposlenima.

ZAKLJUČAK

Problematika zadovoljstva poslom je veoma kompleksna i u značajnoj meri je povezana sa teorijama motivacije. U brojnim naučnim radovima se motivacija za rad označava kao najvažniji prediktor zadovoljstva poslom i visokih radnih performansi. Usled specifičnosti rada u servisnom sektoru, potvrđena je visoka pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom davanja usluga i zadovoljstva korisnika usluga. Ova korelacija je od posebnog značaja u turističkom sektoru usled visokog stepena personalizacije usluga i često dužeg trajanja takozvanog uslužnog susreta gde dolazi i do emocionalne razmene između davanja i korisnika usluga. U ovom radu su utvrđene brojne korelacije između pojedinih dimenzija MPS-a (motivacionog potencijala posla) i određenih dimenzija zadovoljstva poslom. Na uzorku zaposlenih u hotelima je uočljiv izostanak korelacije između dimenzije *Promocija* i svih dimenzija MPS-a. Na osnovu dobijenog rezultata možemo da zaključimo da se malo pažnje posvećuje napretku zaposlenih u ispitivanim hotelima. Do rešenja ovog problema može se doći uvođenjem obuka za usvajanje novih znanja, kako bi se omogućilo napredovanje zaposlenih u hotelima. Sa druge strane, korelacije uspostavljene između dimenzije *Promocija* sa svim dimenzijama MPS-a, ukazuju da su zaposleni u turističkim agencijama spremni na izazove. Rezultati dalje ukazuju i da nije ustanovljena korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom - *Odnos sa nadređenima* i dimenzija MPS-a na uzorku zaposlenih u hotelima. Izostanak ovih korelacija ukazuje na percepciju zaposlenih u hotelima o izostanku podrške nadređenih. Sa druge strane kod zaposlenih u turističkim

agencijama pokazala se povezanost između *Odnosa nadređenima* i *Autonomije*, *Povratne informacije* i *Raznolikosti posla*, što je od posebne važnosti imajući u vidu kreativnu i savetodavnu funkciju koju obavlja ju zaposleni u turističkim agencijama. Potrebno je da menadžment u ispitivanim hotelima preduzme određene mere kako bi se percepcija zaposlenih o podršci nadređenih poboljšala. Važno je i da menadžment hotela shvati značaj povratne informacije i uloži trud u cilju povećanja ocene ove dimenzije koja je u poduzorku hotela znatno niža u odnosu na poduzorak u turističkim agencijama. Pravovremenim davanjem informacija o rezultatima rada zaposlenih, povećava se zadovoljstvo povratnom informacijom. Održavanjem redovnih sastanaka na nedeljnom i mesečnom nivou, zaposleni bi imali priliku da iznesu svoje stavove i predloge koji bi mogli da doprinesu poboljšanju radnog procesa i raznolikosti posla. Kako rezultati pokazuju, menadžment u turističkim agencijama je prepoznao važnost internog marketinga i participativnog menadžmenta i ohrabruje svoje zaposlene u procesu donošenja odluka, ali se zalaže i za redovno informisanje zaposlenih o rezultatima rada.

Današnji postmoderni turista je veoma sofisticiran u svojim zahtevima, što pred zaposlene u turizmu i hotelijerstvu postavlja složene zadatke. U promenjenim uslovima savremene ekonomije do zadovoljnog gosta dolazi se razvojem internog marketinga, odnosno zadovoljstva poslom zaposlenih i njihove motivacije da u poslu daju najbolje od sebe. Koristeći se znanjima o kompleksnoj prirodi motivacije, menadžeri su u potrazi za odgovorom šta motiviše zaposlenog, dok ova studija pruža doprinos u rasvetljavanju faktora motivacije zaposlenih za rad primenom Hekman-Oldhamovog modela u sektoru turizma i hotelijerstva.

Motivacija za rad je tema koja već decenijama unazad intrigira pažnju naučne javnosti. Pored toga što je istraživanje sprovedeno prema veoma značajnom Hekman-Oldhamovom modelu karakteristike posla, ova studija nije obuhvatila druge aspekte koji bi mogli da pruže odgovore na važna pitanja vezana za motivaciju za rad i zadovoljstvo poslom zaposlenih u sektoru turizma i hotelijerstva. Neki od važnih aspekata motivacije za rad i zadovoljstva poslom zaposlenih je njihov značaj za radne performanse zaposlenih, za nivo kvaliteta usluge koja se isporučuje potrošačima, privrženost zaposlenih organizaciji, što je posebno važno u sektoru turizma i hotelijerstva, gde je prisutna visoka stopa fluktuacije. Navedeno predstavlja ograničenja ove studije, ali je ujedno i preporuka za buduća istraživanja motivacije za rad u navedenim sektorima u Srbiji. Takođe, elektronska verzija upitnika bi olakšala formiranje baze podataka i verovatno bi omogućila lakši pristup zaposlenima koji su na menadžerskim pozicijama. Stoga, bilo bi interesantno proširiti uzorak kako bi se među ispitanicima našli i zaposleni na menadžerskim pozicijama, što bi verovatno dalo drugačije rezultate i dodatno rasvetlilo problematiku motivacije za rad i zadovoljstvo poslom u sektoru turizma i hotelijerstva u Srbiji.

Zahvalnost

Ovo istraživanje je deo projekta Transformacije geoprostora Srbije - prošlost, savremeni problemi i predlozi rešenja, odobrenog od strane Ministarstva za obrazovanje, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije (registracioni broj projekta: 176020 OI).

Literatura

1. Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D. and Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
2. Alegre, I., Mas-Machuca, M. and Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69 (4), 1390-1395.
3. Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32 (3), 935-946.
4. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 29 (1), 118-130.
5. Baron, R. A. (1996). *Psychology*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
6. Berhardt, K., Donthu, N. and Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47 (2), 161-171.
7. Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4 (1), 1-8.

8. Bogićević-Milikić, B. and Ognjanov, G. (2019). Improving organizational commitment through internal marketing. *Marketing*, 50 (2), 94-110.
9. Čábelková, I., Abrhám, J. and Strielkowski, W. (2015). Factors influencing job satisfaction in post-transition economies: The case of the Czech Republic. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21 (4), 448-456.
10. Chand, M. and Ranga, A. (2018). Performance appraisal practices in Indian hotel industry: An investigation of employee's perceptions. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 11 (2), 47-55.
11. Darwish, T. K. (2013). Strategic HRM and performance: Theory and practice. Retrieved from: <http://unitec.eblib.com.au/patron/FullRecord.aspx?p=1220971>
12. Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44 (3), 401-423.
13. Grobelna, A., Sidorkiewicz, M. and Tokarz-Kocik, A. (2016). Job satisfaction among hotel employees: Analyzing selected antecedents and job outcomes, A case study from Poland. *Argumenta Oeconomica*, 37 (2), 281-310.
14. Hackman, J. R. and Oldham G. R. (1975). Development of the job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
15. Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
16. Hadžić, O. and Nedeljković, M. (2008). *Motivacija i zadovoljstvo poslom zaposlenih u organizaciji*. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet.
17. Holbeche, L. (2012). *Aligning human resources and business strategy*. Oxford, UK: Taylor & Francis.
18. Homberg, F., McCarthy, D. and Tabvuma, V. (2015). A meta analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75 (5), 711-722.
19. Horng, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C. and Liu, C. H. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25-34.
20. Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. and Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.
21. Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. and Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 356-374.
22. Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. and Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41 (1), 129-131.
23. Karumuri, V. (2016). Employee engagement: Hotel industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 13 (3), 120-128.
24. Kingir, S. and Mesci, M. (2010). Factors that affect hotel employees motivation, The case of Bodrum. *Serbian Journal of Management*, 5 (1), 59-76.
25. Kong, H., Jiang, X., Chan, W. and Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (5), 2178-2194.
26. Lăzăroi, G. (2015). Work motivation and organizational behavior. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 7 (2), 66-75.
27. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
28. Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality and tourism industries* (2nd ed.). New York, NY: Taylor & Francis.
29. Pomirleanu, N., Mariadoss, B. J. and Chennamaneni, P. R. (2016). Managing service quality in high customer contact B2B services across domestic and international markets. *Industrial Marketing Management*, 55, 131-143.
30. Rao, G. V., Vijayalakshmi, D. and Goswami, R. (2018). A study on factors of workplace happiness. *Asian Journal of Management*, 9 (1), 251-260.
31. Raziq, A. and Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
32. Singh, S. P. and Sharma, H. K. (2016). Impact of work motivation on the job satisfaction of teachers in professional education. *The International Journal of Research Publication's. Research Journal of Social Science and Management*, 6 (5), 90-96.
33. Slijepčević, M., Bovan, A. and Radojević, I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency. *Marketing*, 49 (2), 124-143.
34. Stanton, J., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, Sh., Fisher, G. G. and Smith, P. C. (2001). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged job descriptive index. *Educational and Psychological Measurement*, 62 (1), 173-191.
35. Tarcan, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M. and Tarcan, G. Y. (2017). An analysis of the relationship between burnout, socio-demographic and workplace factors and job satisfaction among emergency department health professionals. *Applied Nursing Research*, 34, 40-47.

36. Trépanier, S. G., Forest, J., Fernet, C. and Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and Stress*, 29 (3), 286-305.
37. Vilares, M. and Coelho, P. (2003), The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 37, 1703-1722.
38. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley Publication.
39. Wood, D., Lowman, G. H., Harms, P. D. and Roberts, B. W. (2019). Exploring the relative importance of normative and distinctive organizational preferences as predictors of work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 104 (2), 270-292.

Abstract:

Correlations Between Dimensions of Work Motivation and Dimensions of Job Satisfaction of Employees in Hotels and Travel Agencies

Milena Nedeljković Knežević,
Jelena Škorić, Maja Mijatov

Rapid development of service sector at global level prompted many researchers to examine specifics of work in this sector. One of specifics is so-called service meeting. During the service meeting there is an emotional exchange between provider and customers, so the work motivation and satisfaction of employees is important for perception of the high quality of delivered service by consumers. Subject of this paper is related to development of internal marketing in order to determine correlations between dimensions of job satisfaction and dimensions of motivational potential of the job, as important aspects of gaining the customers' satisfaction, according to the Hekman-Oldham model in selected hotels and travel agencies in Belgrade and Novi Sad. According to this model, five basic characteristics of the job (diversity of work, identity of the

task, importance of the task, autonomy and feedback) are antecedents of work motivation and job satisfaction. Using the Hakman-Oldham theory, one needs to find out the extent to which the job in hotel and travel agency contains aforementioned basic characteristics, or whether the jobs in these two sectors have motivational potential. The aim of the paper is to provide recommendations for development of internal marketing on the basis of increasing the employees' work motivation and their job satisfaction in different organizations that are operating in service sector (tourism and hospitality), in order to provide services of high quality and to gain the customers' satisfaction.

Key words: *work motivation, model of job characteristics, job satisfaction, tourism sector, hotel sector*

Kontakt:

Milena Nedeljković Knežević, milena.nedeljkovic3@gmail.com

Jelena Škorić, jelena.skoric@hotmail.com

Maja Mijatov, majamijatov@gmail.com

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo
Trg Dositeja Obradovića 3
21000 Novi Sad

Značaj društvenih mreža kao digitalnih kanala komunikacije u srpskim bankama

Domazet Ivana, Slađana Neogradi,
Vladimir Simović

Apstrakt: Implementacija savremenih digitalnih tehnologija u bankarstvu, kao i integracija komunikacionih i prodajnih kanala predstavljaju značajne faktore poslovnog uspeha na bankarskom tržištu. Naime, prednosti digitalnog bankarstva su mogućnost optimizacije i standardizacije usluga, efikasniji pristup klijentu, a posledica toga je viši kvalitet isporuke i niži troškovi pružanja usluge. Način i oblik komunikacije prema sadašnjim i budućim klijentima često je odlučujući faktor u sticanju lojalnosti i povećanju baze klijenata, te digitalni komunikacioni kanali, a pre svih društvene mreže, imaju značajan trend rasta u modernom bankarstvu. Istraživanje, čiji su rezultati predstavljeni u ovom radu, imalo je za cilj da se istraže stavovi menadžera banaka vezani za uticaj društvenih mreža, kao digitalnih kanala komunikacije, na profitabilno poslovanje banaka u Srbiji. Rezultati istraživanja su pokazali da menadžeri smatraju da banke, u cilju povećanja tržišnog učešća i unapređenja odnosa sa klijentima, treba da kontinuirano ulažu resurse u edukaciju kako svojih zaposlenih, tako i svojih klijenata u segmentu digitalne komunikacije, a posebno u segmentu komunikacije na društvenim mrežama. Osim kontinuirane edukacije zaposlenih, banka treba da prati i implementira relevantne savremene tehnologije vezane za digitalne komunikacione platforme jer takav način poslovanja predstavlja nezaobilazni trend u savremenom bankarstvu.

Ključne reči: Društvene mreže, digitalni komunikacioni kanali u bankarstvu, informaciono-komunikacione tehnologije, digitalni marketing

JEL klasifikacija: M31, M21

Napomena: Rad je u formi prethodnog saopštenja predstavljen na naučnoj konferenciji „Izazovi savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 1. do 3. novembra 2019. godine i prihvaćen je za publikovanje u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

1. UVOD

Inovacije u poslovanju, kao i niži troškovi prodajnog portfolija banke su osnova za sticanje konkurentne prednosti. Kvalitet finansijske usluge zavisi od zainteresovanosti finansijske institucije da pomogne klijentima i efektivno odgovori na njihove potrebe, a direktan kontakt sa klijentima predstavlja najznačajniji vid efektivne komunikacije sa potrošačima (Đorđević, Marinković, 2019). Klijenti preko kontakata sa bankom, koji mogu biti digitalni komunikacioni kanali ili lični kontakti u filijalama, stiču neposredne utiske na osnovu kojih proveravaju istinitost promotivnih poruka banke. Bankarski sektor, u želji da preusmeri i redizajnira način poslovanja, koristi tehnološke inovacije koje su omogućile da se dopre do manje dostupnih i zahtevnijih korisnika. Rezultati sprovedenog istraživanja u ovom radu, pokazali su u kojoj meri banka efektivno definiše svoj digitalni prodajni portfolio, ali i da li postoje zajedničke stavke u tom procesu koje koriste banke i koje predstavljaju polaznu osnovu za dalji razvoj digitalne komunikacije sa klijentima.

Osnovni interes banaka je zadovoljan i lojalan klijent koji generiše profit, a to je moguće samo ukoliko banci nije jedini cilj da ostvari što veći obim prodaje bez obzira na realne potrebe klijenata (Domazet, Neogradi, 2018). Da bi bila konkurentna, finansijska organizacija mora da se fokusira na zadovoljenje potreba, a time i podsticanje lojalnosti klijenata, integrisanje raznih komunikacionih kanala, snižavanje troškova poslovanja i optimalno upravljanje rizikom (Cheverton, 2008).

Mnogobrojni faktori utiču na odluku klijenata za koju banku će se opredeliti. To su cena i kvalitet usluge, brzina i jednostavnost, kao i ljubaznost osoblja. Kvalitet finansijske usluge uslovljen je stručnošću i zainteresovanošću zaposlenih u bankama da pomogne klijentima. Zbog toga lična prodaja, kao vid komunikacije u finansijskoj organizaciji, ima poseban značaj. Klijenti preko kontakata sa zaposlenima stiču neposredne

utiske na osnovu kojih proveravaju istinitost propagandnih poruka banaka. Odnos zaposlenih u bankama prema potencijalnim klijentima je često odlučujući faktor u sticanju lojalnosti i zadovoljstva klijenata (Domazet, 2012).

Otuda, komunikacioni i kanali prodaje kao način pružanja usluge klijentima moraju biti prilagođeni karakteristikama samih usluga, jer se bankarske usluge razlikuju po velikom broju kriterijuma (vrsti, kompleksnosti, ročnosti i drugih uslova koje zahteva svaka od njih). Generalno, finansijska usluga je interakcija između davaoca (provajdera) finansijske usluge i njenog primaoca, odnosno klijenta. S tim u vezi, najznačajnije karakteristike finansijskih usluga, shodno autorima Haniću i Domazet (2012), su: neopipljivost (nematerijalnost) usluge; nedeljivost (simultanost) proizvodnje i potrošnje usluga; varijabilnost (heterogenost) usluge; prolaznost usluge; poverenička odgovornost; trajanje potrošnje; kontingent potrošnje. Autori Marinković i Stanković (2012) definišu bazične dimenzije kvaliteta usluga kao: (ne)opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija, dok Veljković (2019) kao bazične karakteristike usluga, pored neopipljivosti, navodi: simultanost proizvodnje i potrošnje, heterogenost (varijabilnost), odnosno nemogućnost potpune standardizacije usluga, kvarljivost (nemogućnost skladištenja) i nemogućnost posedovanja usluge.

Korisnici bankarskih usluga očekuju visok stepen personalizacije i pouzdanost kanala bankarskih distributivnih mreža (Kusá, Záziková, 2015). Shodno tome, banke, kao jedan od najznačajnijih subjekata na tržištu finansijskih usluga, koriste različite kanale prodaje radi unapređenja poslovnih performansi, odnosno poboljšanja tržišne pozicije i ostvarivanja definisanih ciljeva.

Banke u svom poslovanju koriste sledeće kanale distribucije (Bradić-Martinović, Simović, 2016):

- Fizičke kanale distribucije kao što su filijale i bankomati,
- „Daljinski“ kanali distribucije kao što su: kontakt centar, govorna pošta, PC bankarstvo i
- Virtuelni kanali distribucije (mobilni telefoni, internet bankarstvo).

Banke koje svoju strategiju usmeravaju u pravcu digitalizacije, transformišu svoju fizičku mrežu distribucije i utiču na povećanje efikasnosti poslovanja. One banke koje ne teže procesu digitalizacije i razvoju digitalnih kanala prodaje, predstavljaju smetnju razvoju novih modela bankarstva na globalnom nivou i kod njih se zapaža trend inkrementalnog gubljenja klijenata (Sanader, 2014).

2. DIGITALNI KOMUNIKACIONI KANALI U BANKAMA

Digitalna transformacija utiče na sve segmente društva i privrede jer u osnovi menja način poslovanja i isporuke vrednosti. Digitalizacija podrazumeva temeljnu transformaciju poslovanja, procesa, sposobnosti i modela s ciljem potpunog iskorišćavanja mogućnosti digitalnih tehnologija i njihovog uticaja na društvo i privredu. Zasniva se na implementaciji i integraciji digitalne tehnologije u sve poslovne oblasti, te se može rangirati kao treća faza primene savremenih tehnologija na sledeći način: 1. digitalna sposobnost (digital competence); 2. digitalna upotreba (digital usage) i 3. digitalna transformacija (digital transformation).

Digitalizacija poslovanja kao i mogućnosti koje pruža internet povećavaju efikasnost postojećih marketing funkcija i predstavljaju vrlo efikasan komunikacioni i distributivni kanal (Ognjanov, 2013). Sa primenom internet i digitalnog bankarstva banke povećavaju tržišno učešće, imaju bolje pozicioniranje na tržištu i personalizovani kontakt sa klijentom, dok se klijentima omogućava brz uvid u račune, smanjenje troškova, dobijanje informativnih i personalizovanih poruka od banke i dr. (Klinčková, Šalgovičová, 2015). Međutim, primena novih digitalnih tehnologija u bankarstvu neizbežno stavlja u fokus i pitanje bezbednosti podataka klijenata pri korišćenju internet i mobilnog bankarstva (Vasquez, Escamilla, 2014). Prema istraživanju Kaufmana i Horton (2015) postoje tri bitna zahteva potrošača koja su vezana za bezbednost mobilnog bankarstva, a to su: 1. enkripcija konekcije kako bi se zaštitio prenos osetljivih podataka, 2. pristup podacima pre upotrebe mora biti ovlašćen i 3. autorizacija pristupa treba biti jednostavna.

Bazične prednosti mobilnog bankarstva predstavljaju mobilnost i sigurnost. Mobilnost obuhvata sposobnost komunikacije bilo gde i kada, jednostavno korišćenje i razumljivi korisnički servis. Sigurnost podrazumeva čuvanje privatnosti, odnosno klijentskih podataka (Neogradi, 2019).

Jedan od najznačajnijih faktora unapređenja komunikacionih kanala, ali i digitalne bezbednosti je CRM (Customer Relationship Marketing), koji bankama omogućava da pridobiju potencijalne klijente i obezbede njihovu lojalnost u dužem vremenskom intervalu, čime unapređuju svoje tržišno učešće. CRM ne održava samo kontakte, već nudi i alate koji pomažu da se poveća prodaja i osmisle efikasnije marketinške kampanje, što uključuje pronalaženje novih, potencijalnih kupaca kroz automatsko generisanje kontakata iz različitih digitalnih izvora - društveni mediji, pose-

tioci sajta, dolazni pozivi, prijavljivanje za slanje biltena i sl. (Jayaram D, Manrai, 2015). CRM kao strateški skup aktivnosti istovremeno generiše vrednost i za klijenta i za banku. Zbog toga je CRM visoko pozicioniran na listi prioriteta današnje korporativne agende banaka i tesno je povezan sa korišćenjem savremenih informacionih tehnologija i implementaciju digitalnih platformi u poslovanju (Domazet, 2018).

Banke koje imaju probleme sa svojim internim CRM sistemima veoma često nisu sigurne da li je CRM sistem efikasno postavljen. Takođe, mnoge kompanije iz oblasti finansijskih usluga, pa tako i banke, suočavaju se sa značajnim slabostima u nekim od sledećih oblasti: analiza tržišta, kreiranje marketing strategije, upravljanje distribucionim kanalima, razumevanje potrošačke perspektive, merenje satisfakcije klijenta i sl. (Domazet, Đokić, Milovanov, 2018). S tim u vezi je i celokupna interakcija banke sa klijentom, odnosno istorija klijentovog ponašanja u potrošnji usluga određene banke identifikovana kao jedan od ključnih faktora u kreiranju budućih personalizovanih komunikacionih i prodajnih sadržaja koje banka prosleđuje tom klijentu (Xu et al., 2014; Gironde, Korgaonkar, 2014). Cilj je da se prepoznaju motivi i razlozi klijentove angažovanosti, te da se u skladu sa tim kreira optimalna marketinška poruka u digitalnom poslovnom okruženju (Marić i sar., 2017).

Vrlo često banke tokom kampanja koriste sinergetski efekat kombinovanja CRM i drugih oblika digitalnih komunikacija, a pre svih društvenih mreža, kako bi povećale direktan uticaj svojih promotivnih poruka u okviru marketinških kampanja. Glavni kanali digitalnih komunikacija iz ugla banaka su:

- web stranica banke
- mobilne aplikacije
- društvene mreže
- e-mail marketing
- plaćene reklame kroz različite digitalne medije (TV, baneri, YouTube, PPC (Pay-Per-Click) kampanje...).

Svaki od navedenih kanala digitalnih komunikacija banaka ima svoje specifičnosti i probleme koji se mogu javiti pri korišćenju digitalnih komunikacija, a najznačajniji su (Kuem, et al., 2017):

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

Elektronsko i mobilno bankarstvo su najzastupljeniji vidovi digitalnih kanala komunikacije u bankama. Nakon njih, shodno rezultatima istraživanja o frekventnosti upotrebe digitalnih komunikacijama u banama Srbije (Neogradi, 2019), slede veb sajtovi i društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter i LinkedIn).

Facebook je najuticajnija društvena mreža sa preko 2,4 milijarde korisnika na globalnom nivou u trećem kvartalu 2019. godine, dok u Srbiji ova mreža ima više od 3,5 miliona korisnika (Statista, 2019; Digital Global Report, 2019). Svaki put kada korisnik ove mreže ostavi svoj komentar, post ili podeli sadržaj, ta aktivnost se širi mrežom njegovih kontakata (Krstić, Đurđević, 2017). Otuda, Facebook predstavlja značajan marketinški kanal za objavljivanje sadržaja u vidu novih preduzetih akcija i zanimljivosti, za praćenje brenda i dobijanje povratnih informacije od klijenata (Ross, 2012; Jothi, Neelamalar & Prasad, 2011).

Facebook omogućava različite vidove promocije, kao što su:

- *Page Post Engagement Ads* – ova vrsta reklama je u funkciji povećanja vidljivosti i interaktivnosti ciljnog auditorijuma i promotivne poruke;
- *Page Likes Ads* – pomažu da više ljudi dođe do stranice, sa ciljem da se postigne veći broj svidanja na stranici;
- *Clicks to Website Ads* - reklame usmeravaju posetioce stranice na željeni veb-sajt i može se odrediti specifična stranica u okviru sajta na koju se šalje;
- *Website Conversion* - ova opcija pomaže u praćenju, odnosno u monitoringu aktivnosti koje posetioci sajta vrše (posetioci koji su došli na sajt preko targetirane Facebook reklame);
- *App Install i Engagement Ads* - ukoliko kompanija ima aplikaciju koju želi da prikaže, ovaj promotivni kanal pomaže prilikom instaliranja i lakšeg povezivanja sa aplikacijom;
- *Event Response Ads* – reklame ove vrste pomažu u kreiranju događaja i dovođenju ciljne grupe do njega, to jest povećavaju posećenost željenog događaja (eventa);
- *Offer Claim Ads* - ukoliko kompanija ima specijalne akcije i ponude proizvoda na sniženju, koristeći ovaj promotivni kanal može doći do većeg broja potencijalnih korisnika;
- *Video Views* - ova opcija pomaže u kreiranju i praćenju video reklama na Facebooku;
- *Local Awareness Ads* - omogućavaju malim kompanijama koje su u potrazi za novim korisnicima da u njihovom regionu (zemlji) lakše targetiraju ciljnu grupu i realizuju kampanju;

- *Carousel Ads* - prikazuju više fotografija ili proizvoda u jednoj reklami kako bi korisnici bili dodatno motivisani da prelistaju sve sadržaje predstavljene na ovaj način i ostvare punu interakciju sa brendom;
- *Dynamic Product Ads* - ove reklame pomažu u promovisanju specifičnog proizvoda ili usluge posetiocima koji su već pregledali veb-sajt kompanije ili mobilnu aplikaciju;
- *Slideshow Ads* - ovaj način reklamiranja je sličan reklamiranju uz pomoć video sadržaja, s tim što je umesto video sadržaja *slideshow* materijal kreiran od više fotografija koje se rotiraju određenom dinamikom.

Facebook nije direktno u funkciji prodaje, već je dominantna uloga Facebooka u informisanju klijenata (Kumar et al., 2016). Dovoljno je imati u vidu broj dnevnih poseta, uz veliki broj korisnika koji se gotovo nikada i ne odjavljuju, te razumeti značaj i uticaj ovog digitalnog komunikacionog kanala na svakodnevno poslovanje kompanija, uključujući i banke.

Instagram, kao mrežu za deljenje slikovnog sadržaja, koristi preko 800 miliona globalnih korisnika koji postuju preko dve milijarde fotografija mesečno (Statista, 2019). Broj korisnika Instagrama u Srbiji je preko dva miliona (Digital Global Report, 2019).

Kompanije vide izuzetan potencijal Instagrama u činjenici da postavljanje sadržaja (postovanje) na Instagramu beleži višestruko (25 puta) veći odaziv ciljnog auditorijuma (pratilaca) od Facebook-a (Pilar, 2019). Sadržaji na Instagramu se lako mogu podeliti i na drugim mrežama poput Facebooka, čime se osigurava sveobuhvatno marketinško prisustvo na Internetu. Na Instagramu su dostupna dva modela poslovnog oglašavanja:

- *Image Ad* – slikovni oglas sa linkom koji vodi do određene online lokacije (npr. veb sajta kompanije)
- *Video Ad* – *landscape* video format sa specifikacijama koje su identične Facebook formatu. Maksimalno trajanje ove promotivne poruke je 30 sekundi.

Instagram pruža velike mogućnosti za komunikaciju, gde je u za razliku od Facebook-a akcenat na vizuelnom utisku. Od samog brenda i njegove spretnosti i kreativnosti u komunikaciji zavisi u kojoj meri će dopreti do ciljne publike. Kontinuitet u objavljivanju je važan, kao i interakcija sa pratiocima na svakodnevnom nivou (Malinen, 2015). Takođe, Instagram je društvena mreža sa najvećom stopom rasta u proteklih par godina (Pilar, 2019), i kao takva predstavlja

veliki potencijal kao specifičan digitalni komunikacioni alat efikasan za targetiranje ciljnog populacije mlađe od 30 godine (Tiago, Verissimo, 2014).

Twitter, kao društvena mreža sa preko 300 miliona globalnih korisnika i oko 300.000 korisnika u Srbiji (Digital Global Report, 2019), omogućava korisnicima da čitaju tuđe i šalju svoje mikro poruke, takozvane tvitove. Osnovna prednost Twittera nad drugim društvenim mrežama je jednostavnost komunikacije. Da bi kompanija bila na Twitteru neophodno je da, kao i na ostalim društvenim mrežama, prvo bude posmatrač, a onda i učesnik u komunikaciji. Banke u najvećoj meri koriste Twitter da bi zainteresovale postojeće i potencijalne klijente za brži i lakši način komunikacije i podstakle ih da dođu u ekspozituru banke ili da preko digitalne aplikacije otvore račun.

LinkedIn predstavlja najveću profesionalnu društvenu mrežu. Poslovni ljudi na njoj razmenjuju različite sadržaje, te profil postavljen na ovoj mreži predstavlja poslovnu biografiju pojedinca, odnosno digitalni profil kompanije. Primarni značaj mreže LinkedIn je u regrutovanju kadrova specifičnih i zadatih profila od strane HR regrutera ili direktno od službi za ljudske resurse kompanija. LinkedIn ima preko 500 miliona globalnih korisnika, dok u Srbiji ima preko 800.000 korisnika (Digital Global Report, 2019).

Navedeni podaci o značaju društvenih mreža kao digitalnog kanala komunikacije nedvosmisleno potvrđuju izuzetan potencijal ovog kanala za unapređenje kompletnog poslovanja banaka, a naročito promotivnih aktivnosti. Shodno tome, u nastavku rada su predstavljeni rezultati istraživanja stavova menadžera banaka u Srbiji o uticaju digitalnih tehnologija i komunikacionih platformi na poslovanje banaka.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija sprovedenog istraživanja obuhvatila je anketno istraživanje putem elektronske pošte. Na taj način su prikupljeni i analizirani primarni podaci o stavovima menadžera srpskih banaka o uticaju novih digitalnih tehnologija i komunikacionih platformi, odnosno društvenih mreža na unapređenje tržišne pozicije banke.

Cilj anketnog istraživanja bio je da se utvrde stavovi menadžera srpskih banaka o vrsti komunikacionih kanala banke koji najviše utiču na povećanje broja zadovoljnih klijenata, i na taj način unapređuju poslovanje banaka. Digitalno poslovanje zahteva od zaposlenih u finansijskim organizacijama unapređenje postojećih veština i uvođenje novih znanja iz obla-

sti digitalne komunikacije. Shodno tome, anketnim istraživanjem bili su obuhvaćeni zaposleni menadžeri u bankama u Srbiji, koji utiču na percepciju klijenata o kvalitetu bankarskih usluga, odnosno menadžeri koji su u direktnom kontaktu sa klijentima, kao i oni koji kroz digitalne komunikacione kanale ostvaruju kontakte sa klijentima.

Od 12 kontaktiranih banaka sa najvećim učešćem na tržištu Srbije, njih 7 je prihvatilo da se realizacija istraživanja obavi u njihovoj banci. Planom istraživanja bilo je predviđeno anketiranje 40-50 menadžera iz svake banke. Kao osnova za sprovođenje istraživanja primenjen je metod strukturiranog upitnika sa pitanjima zatvorenog tipa. Upitnik je sastavljen tako da ni u jednom slučaju ne ugrožava tajnost poslovanja banaka u kojima je sprovedeno anketno istraživanje. Pri analizi rezultata istraživanja nisu se navodili individualni podaci ispitanika banaka.

Istraživanje je sprovedeno dostavljenjem upitnika na mejl adrese menadžera sedam različitih banaka na tržištu Srbije. Realizacija anketnog istraživanja, putem elektronske pošte, realizovana je u periodu februar - april 2019. godine.

Bankarski sektor Srbije u 2018. godine činilo je 28 banaka. Organizacionu mrežu činilo je 1.610 poslovnih jedinica i 23.067 zaposlenih (NBS, 2018). Od ukupnog broja zaposlenih 1.423 su menadžeri banaka u Srbiji. Od ukupnog broja zaposlenih menadžera u bankama Srbije, anketni upitnik poslat je na mail adrese 298 menadžera banaka što predstavlja uzorak od 20,9% ukupno zaposlenih menadžera banaka u Srbiji. Od 298 poslatih upitnika menadžerima srpskih banka, njih 171 je popunilo upitnik, odnosno 57% ispitanika je popunilo dostavljene anketne upitnike.

U posmatranom uzorku na upitnik je odgovorilo 54,9% ispitanika ženskog pola i 45,1% ispitanika muškog pola. Istraživanje je sprovedeno i prema starosnom dobu gde najveći broj anketiranih ispitanika (58,8%) ima 31-40 godina života. Od ukupnog broja anketiranih u realizovanom istraživanju najveći broj (njih čak 64,7%) su anketirani menadžeri banke sa završenim fakultetom, dok su ostali anketirani višeg, srednjeg ili master stepena obrazovanja.

U radu je korišćen metod kros-tabulacija, odnosno hi-kvadrat test (χ^2 test) za proveru potencijalne korelacije nezavisno promenljivih (pola, starosti, obrazovanja i radnog iskustva ispitanika) i odgovora na pitanja iz anketnog upitnika.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Najznačajniji rezultati sprovedenog istraživanja stavova srpskih menadžera banaka po pitanju digitalizacije u bankarstvu su:

- Nadpolovična većina (52,9%) anketiranih menadžera smatra da je digitalizacija novi trend koji je neophodno prihvatiti i implementirati u poslovanju banke.
- Menadžeri banaka starosti do 35 godina u dominantnom broju (84%) smatraju da digitalizacija predstavlja novi trend i neophodnu inovaciju koja utiče na poboljšanje tržišne pozicije banke, dok anketirani menadžeri starosti preko 35 godina u polovičnoj većini (njih 50%) smatraju da digitalizacija predstavlja prilagođavanje proizvoda i usluga potrebama novih klijenata.
- Polovina anketiranih menadžera banaka sa radnim iskustvom do 10 godina prihvata proces digitalizacije kao neophodnu inovaciju, dok druga polovina menadžera (sa radnim iskustvom do 10 godina) smatra da je digitalna transformacija posledica potrebe za prilagođavanjem proizvoda i usluga.
- Rezultati istraživanja ukazuju da postoji međusobna zavisnost između starosti menadžera banaka i njihovog stava o digitalnoj transformaciji bankarskog poslovanja.
- Anketirani menadžeri starosti od 31 - 40 godina života od društvenih mreža koriste najviše Facebook (57,7%).
- Mlađi anketirani menadžeri (starosti 18-30 godina života) u najvećoj meri koriste Twitter društvenu mrežu. Ispitanici starosti od 41-50 godinu života koriste najviše Instagram (njih 47,1%) kao primarni digitalni komunikacioni kanal.
- Anketirani menadžeri banke od društvenih mreža najmanje koriste LinkedIn i to samo njih 17,2%.
- Upotreba društvene mreže twitter je najzastupljenija kod anketiranih menadžera sa radnim stažom od 11-20 godina (85% anketiranih), kao i kod ispitanika sa radnim stažom 21-30 godina (75% anketiranih menadžera).
- Generalno, anketirani menadžeri banaka imaju pozitivan stav po pitanju korišćenja društvenih mreža, bez obzira na pol, starost, obrazovanje ili radni staž.
- Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju da postoji korelaciona veza između korišćenja društvenih mreža anketiranih menadžera banke i starosnog doba, stepena obrazovanja i radnog staža ispitanika.

- Društvene mreže najviše koriste anketirani menadžeri sa fakultetskim nivoom obrazovanja.
- Menadžeri starosti do 40 godina frekventnije koriste društvene mreže kao komunikacione kanale od menadžera starosti preko 40 godina.
- Rezultati istraživanja ukazuju da postoji zavisnost između stava menadžera o korišćenju kanala prodaje preko kojih će klijent biti najbolje informisan i stručne spremne anketiranih menadžera banaka u Srbiji.
- Istraživanje je pokazalo da je dominantan stav (66,7%) anketiranih menadžera sa završenim fakultetom da je najpotpunija informisanost klijenata o proizvodima i uslugama banke kada dođu lično u filijalu banke i na taj način se informišu.
- Generalno, menadžeri banaka su većinskog stava (60,8%) da je klijent najbolje informisan o proizvodima i uslugama kada dođe lično u filijalu banke.
- Polovina menadžera banaka starosti od 51-60 godina smatra da su klijenti najbolje informisani o proizvodima banke preko mobilnog telefona (putem SMS-a), dok druga polovina preferira lični kontakt u filijali banke.
- Skoro polovina svih anketiranih menadžera smatra da će digitalni kanali prodaje zameniti filijale banaka u budućnosti.
- Anketirani menadžeri banaka mlađe generacije (starosti do 30 godina) u dominantnom broju (njih 84%) smatraju da će digitalni kanali prodaje uticati na zatvaranje filijala.
- Od ukupnog broja anketiranih menadžera banaka sa fakultetskom stručnom spremom njih 54,5% smatra da će razvoj elektronskog, odnosno internet bankarstva uticati na zatvaranje filijala banaka.
- Većina (54,9%) anketiranih menadžera banke je stava da je implementacija digitalnih kanala prodaje u bankama u Srbiji na prosečnom nivou, dok 11,8% ispitanika smatra da je korišćenje digitalnih tehnologija u bankama u Srbiji na visokom nivou.
- Mlađa populacija anketiranih menadžera, starosti do 40 godina, smatra da je implementacija digitalnih kanala prodaje na zadovoljavajućem nivou (84%), dok menadžeri banaka starije generacije (starosti preko 40 godina) smatraju da je implementacija digitalnih kanala prodaje na prosečnom nivou.
- Nadpolovična većina svih anketiranih menadžera (51%) smatra da je korišćenje mobilnog bankarstva najlakše za upotrebu korisnika bankarskih usluga, dok su troškovi kao faktor upotrebe mobilnog telefona relevantni za samo 5,9% ispitanika.
- Generalno, anketirani menadžeri su većinskog stava da je lakoća upotrebe mobilnog bankarstva najbitniji faktor koji opredeljuje klijente da ga koriste.
- Rezultati istraživanja stavova menadžera banka pokazuju da je perceptivni nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih, vezanih za digitalne kanale prodaje, na prosečnom nivou za uslove u bankama Srbije, što smatra 59% ispitanika. Ovakav stav anketiranih menadžera potvrđen je i u sprovedenom istraživanju prema polu, starosnoj strukturi, stručnoj spremi i dužini radnog staža.
- Anketirani menadžeri banaka u Srbiji stava su da je ulaganje u usavršavanje zaposlenih, vezanih za digitalne kanale prodaje, na prosečnom nivou. Shodno tome, postoji potreba za dodatnim ulaganjem u edukaciju zaposlenih u ovom segmentu. Uz to, rezultati istraživanja ukazuju da će strategija digitalizacije poslovanja uticati na poslovanje banaka time što će usloviti smanjenje broja filijala i učiniti korišćenje bankarskih proizvoda i usluga dostupnijim putem elektronske (*online*) komunikacije. Posledično, to će unaprediti konkurentnost banaka, dovesti do nižih troškova poslovanja i povećati profitabilnost bankarskog sektora.

5. ZAKLJUČAK

Cilj rada bio je istraživanje uticaja društvenih mreža i drugih digitalnih tehnologija u bankarstvu na unapređenje poslovnih performansi banaka u Srbiji. Poseban fokus rada bio je fokusiran na istraživanje stavova menadžera srpskih banaka o značaju i uticaju društvenih u segmentu marketinške komunikacije i distribucije bankarskih usluga i njihovom uticaju na tržišnu poziciju banke.

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da digitalizacija poslovanja u bankarstvu predstavlja s nezaustavljiv process s jedne, ali i neophodnu inovaciju s druge strane koja utiče na tržišnu poziciju banke. Analiza rezultata istraživanja ukazuje da kanali komunikacije i distribucije imaju veliki uticaj na percepciju kvaliteta bankarskih usluga. Banke koje primenjuju višestruke kanale prodaje, da bi povećale svoju profitabilnost na tržištu Srbije, mogu svoje postojeće klijente pretvoriti u online korisnike usmeravajući ih na digitalno bankarstvo. Takođe, istraživanje je ukazalo da bi banke trebalo u većoj meri da koriste društvene mreže za promociju svojih proizvoda i usluga, jer društvene mreže omogućavaju povezivanje klijenata i daju mogućnost bankama da na taj način bolje upo-

znaju potrebe klijenata i anticipiraju buduće trendove razvoja tržišta. Uz to, digitalno bankarstvo omogućava klijentima banaka pristupačnost bankarskim uslugama u svakom trenutku, štedi vreme klijenata koje bi potrošio odlaskom u banku, a banci smanjuju troškove poslovanja.

Integrisane digitalne marketinške komunikacije nesumnjivo postaju nova komunikaciona platforma banaka i korisnika bankarskih usluga u savremenom poslovnom okruženju, koje podrazumeva globalizaciju i standardizaciju bankarskih usluga. U cilju povećanja tržišnog učešća i unapređenja odnosa sa klijentima banke treba da konstantno ulažu resurse u edukaciju kako svojih zaposlenih, tako i svojih klijenata u segmentu digitalne komunikacije. Osim kontinuirane edukacije zaposlenih, banka treba da prati i implementira relevantne savremene tehnologije vezane za digitalne poslovne i komunikacione platforme. Razlog tome je, shodno rezultatima sprovedenog istraživanja, prepoznata tendencija u bankarstvu da će digitalni kanali komunikacije i prodaje zameniti

filijale banaka u budućnosti, odnosno da će digitalne platforme i društvene mreže biti primarni izvor informisanja o poslovnom portfoliju (proizvodima i uslugama) banke.

Rezultati istraživanja prikazani u ovom radu su namenjeni srednjem i top menadžmentu banaka, marketarima, ali i stručnoj javnosti koja je svesna činjenice da je digitalna transformacija usloвила radikalne promene u načinu poslovanja bankarskog sektora. Posledice takvog trenda osećaju kako klijenti, tako i menadžeri banaka. Ukoliko banke primenjuju isključivo tradicionalne, nedigitalne komunikacione i distributivne kanale svojih usluga, to je efikasnost njihovih usluga na nižem nivou, te je, posledično, ugrožena i konkurentska pozicija same banke. Shodno tome, možemo ukazati na neophodnost implementacije novih, digitalnih tehnologija i komunikacionih platformi u bankarstvu, odnosno da odsustvo digitalnih komunikacionih i prodajnih kanala u poslovanju ugrožava tržišnu poziciju banke.

Literatura:

1. Bradić-Martinović, A. i Simović, V. (2016). *Kanali distribucije u savremenom bankarstvu*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
2. Cheverton, P. (2008). *Key Account Management in Financial Services*. London: Kogan Page.
3. Digital Global Report, (2019), dostupno na <https://wearesocial.com/blog/2019/10/the-global-state-of-digital-in-october-2019> (pristupljeno 17. decembra 2019.)
4. *Domazet, I. (2012). *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
5. Domazet, I. (2018). *Digital Transformation of Business Portfolio through DCRM*. London: Silver and Smith Publishers.
6. Domazet, I., Đokić, I., Milovanov, O. (2018). The Influence of Advertising Media on Brand Awareness. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(1), 13-22.
7. Domazet, I., Neogradi, S. (2018). Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in Banking Industry. U: Nilanjan R. (Ed.) *Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business*, 20-41. USA: IGI Global, Business Science Reference.
8. Đorđević, A. i Marinković, V. (2019). *Upravljanje potrošačima: pristup baziran na vrednosti*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
9. Gironda, J. and Korgaonkar, P. (2014). Understanding consumers' social networking site usage. *Journal of Marketing Management*, 30(5/6), 571-605.
10. Hanić, H. i Domazet, I. (2012). Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija. *Marketing*, 43(1), 3-14.
11. Jayaram, D., and Manrai, A. (2015). Effective use of marketing technology in Eastern Europe: Web analytics, social media, customer analytics, digital campaigns i mobile applications. *Journal Of Economics, Finance & Administrative Science*, 20(39), 118-132.
12. Kaufman, I. and Horton, Ch. (2015). *Digital marketing, integrating strategy i tactics with values*. New York: Taylor and Francis.
13. Klinčerková, S. and Šalgovičová J. (2015). Typology, trends i buying behavior of digital consumer. *Marketing Identity*, 2015/2, 107-115.
14. Krstić, A. i Đurđević, B. (2017). Marketing na društvenim mrežama. *Marketing*, 48(4), 254-260.
15. Kuem, J., Ray, S., Siponen, M and Kim, S. (2017). What Leads to Prosocial Behaviors on Social

- Networking Services: A Tripartite Model. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 40-70.
16. Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on consumer behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7-25.
 17. Kusá, A., Záziková, Z. (2015). Trends in mobile applications from the perspective of digital consumers. *Marketing Identity*, 2015/2, 126-138.
 18. Malinen, S. (2015). Understanding user participation in online communities: A systematic literature review of empirical studies. *Computers in Human Behavior*, 46, 228-238.
 19. Marić, D., Žnidarić-Kovač, R., Paskaš, N., Jevtić, J. i Kanjuga, Z. (2017). Savremeni potrošač i elektronska interpersonalna komunikacija. *Marketing*, 48(3), 147-154.
 20. Marinković, S., Stanković, Lj. (2011). Institucionalna osnova zaštite korisnika finansijskih usluga u Srbiji. *Marketing*, 4(42), 257-266.
 21. Narodna banka Srbije. Bankarski sektor Srbije – Izveštaj za 2018.
 22. Neogradi, S. (2019). *Integracija digitalnih komunikacija i kanala prodaje u funkciji unapređenja tržišne pozicije banke* (doktorska disertacija). Beogradska bankarska akademija- Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije. Union Univerzitet. Beograd.
 23. Ognjanov, G. (2013). *Integrisane marketinške komunikacije*. Beograd: CID Ekonomski fakultet.
 24. Pilar, M. (2019). *Reklamiranje na Instagramu* (<http://mariopilar.com/reklamiranje-na-instagramu>, pristupljeno 17.12.2019.)
 25. Ross, C. (2012). Social media for digital humanities and community engagement. U: Warwick C, Terras M, Nyhan J. (Ed.). *Digital Humanities in Practice*, 18-38. London: CILIP: the Chartered Institute of Library and Information Professionals.
 26. Sanader, D. (2014). Mobile banking: New trend in the contemporary banking sector. *Bankarstvo*, 43(5), 86-109.
 27. Statista, (2019). dostupno na <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/> (pristupljeno 16. decembra 2019.)
 28. Tiago, T.M. and Verissimo, J.M. (2014). Digital marketing and social media: Why bother?. *Business Horizons*, 57, 703-708.
 29. Vasquez, G.A. and Escamilla, E.M. (2014). Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMEs. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 533-542.
 30. Veljković, S. (2019). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomski fakultet.
 31. Xu, Y., Yang, Y., Cheng, Z. and Lim, J. (2014). Retaining and attracting users in social networking services: An empirical investigation of cyber migration. *Journal of Strategic Information Systems*, 23, 239-253.
 32. Jothi, P.S., Neelamalar, M. and Prasad, R.S. (2011). Analysis of social networking sites: A study on effective communication strategy in developing brand communication. *Journal of Media and Communication Study*, 3(7), 234-242.

Abstract:

The Significance of Social Networks as Digital Communication Channels in Serbian Banks

Domazet Ivana, Slađana Neogradi, Vladimir Simović

The implementation of modern digital technologies in banking, as well as the integration of communication and sales channels are significant factors for business success in the banking market. Specifically, the benefits of digital banking are the ability to optimize and standardize services and more efficient customer approach, resulting in higher quality of service and lower costs of delivery. The method and form of communication with current and future clients is often a decisive factor in gaining loyalty and increasing the customer base, and digital communication channels,

and above all social networks, have a significant upward trend in modern banking. The study whose results are presented in this paper, was aimed to investigate the views of bank managers regarding the influence of social networks, as digital channels of communication, on the profitability of banks in Serbia. The results show that managers believe that in order to increase market share and improve customer relations, banks should continuously invest resources in educating both their employees and their clients in respect to digital communication, and particularly in terms

of communication through social networks. In addition to continuous employee education, the bank should observe and implement relevant modern technologies related to digital communication platforms, as this business model is an inevitable trend in modern banking.

Keywords: *Social networks, digital communication channels in banking, information and communication technologies, digital marketing*

Kontakt:

Domazet Ivana, ivana.domazet@ien.bg.ac.rs

Vladimir Simović, vladimir.simovic@ien.bg.ac.rs

Institut ekonomskih nauka,

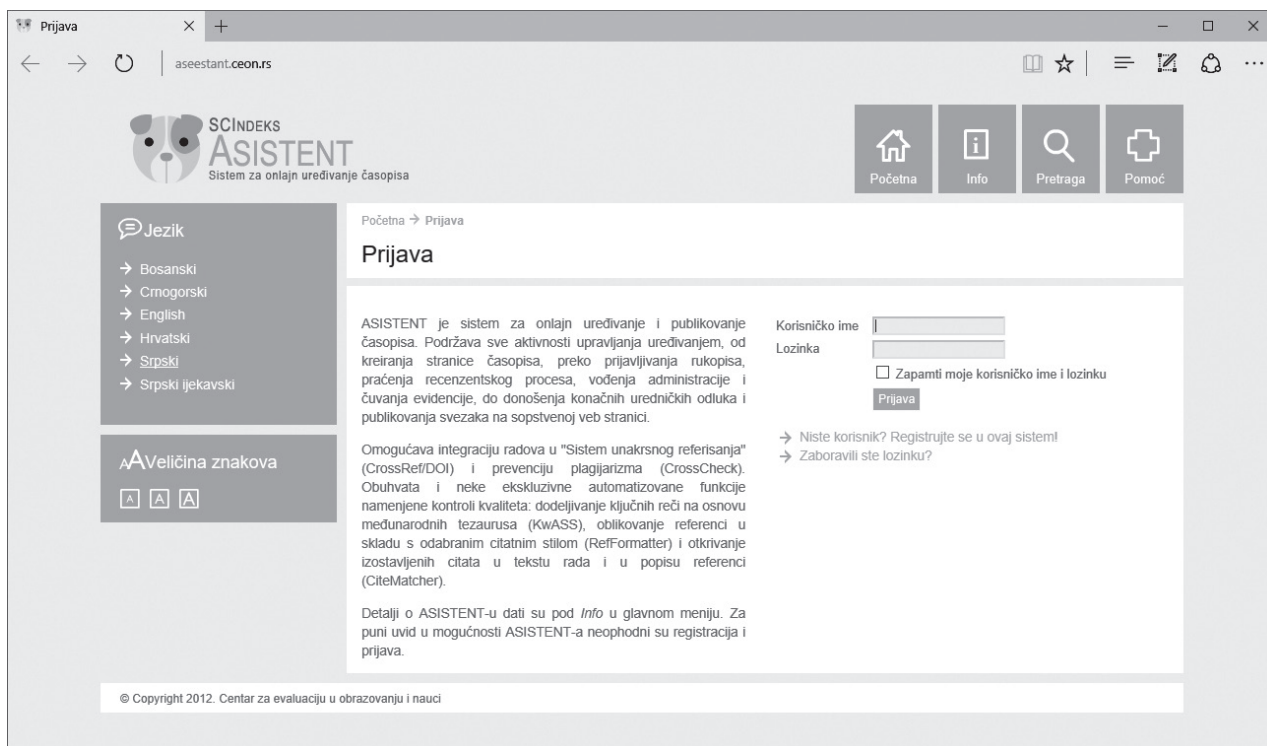
Zmaj Jovina 12, Beograd

Srbija

Sladana Neogradi, sneogradi@gmail.com

Addiko banka, Beograd, Srbija

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://aseestant.ceon.rs/index.php/mkng> izaberite opciju

- b) Na stranici za registraciju:

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

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

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

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

2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

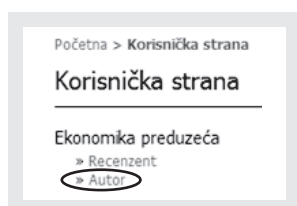
- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**

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

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

3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništvu

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



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

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

Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

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

1.korak Započnite s prijavom priloga

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

Rubrika časopisa

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

Rubrika*

Molimo odaberite rubriku...

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

- pregledni članak,
- originalni naučni članak,

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

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

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

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

Uslovi za predaju priloga *

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

- ☒ Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno 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 zavisni obraduje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo
- ☒ Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet
- ☒ Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin
- ☒ Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- ☒ Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- ☒ Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Manić B., 2008, str. 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

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

Članci u časopisima:

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

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Adv Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Con. Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Springer 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., Brenman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J. i Bogetić, Z. (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Data Status i Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd.

1.3. BEZ autora:

U tekstu:

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

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

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

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

2.1. Štampano izdanje naučnog časopisa:

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

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

2.2. Onlajn izdanje naučnog časopisa:

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

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

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

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

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

U tekstu:

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

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

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

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

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

U tekstu: (Popović, 2015, p.49)

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

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

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

U tekstu: (Oliveira, 2009)

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

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

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

d) Pročitajte ih pažljivo i potvrdite samo onda kada Vaš rad zaista ispunjava date uslove. Ukoliko Vaš rad to ne ispunjava, uredite ga i potom nastavite postupak prijave. Tek kada budete sigurni da Vaš rad ispunjava postavljene uslove **označite sve kockice**.

e) Na ovaj način preuzimate odgovornost da Vaš prilog zaista i ispunjava postavljene uslove, na osnovu čega će biti doneta odluka o ulasku u uređivački postupak.

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

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

a) **Metapodaci** su podaci o radu koji se, nezavisno od toga što se oni uključuju u sam rad, **posebno unose u sam sistem** kako bi pratili rad i omogućili dalje praćenje citiranosti rada i ostalih relevantnih parametara.

b) **Metapodaci** uključuju:

- Podatke o autoru
- Naslov i sažetak
- Ostale podatke

c) Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.

d) **Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.

e) **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*)**.

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

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

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

Jezik metapodataka

Srpski

Unesite metapodatke

- 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 metapodatke

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

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

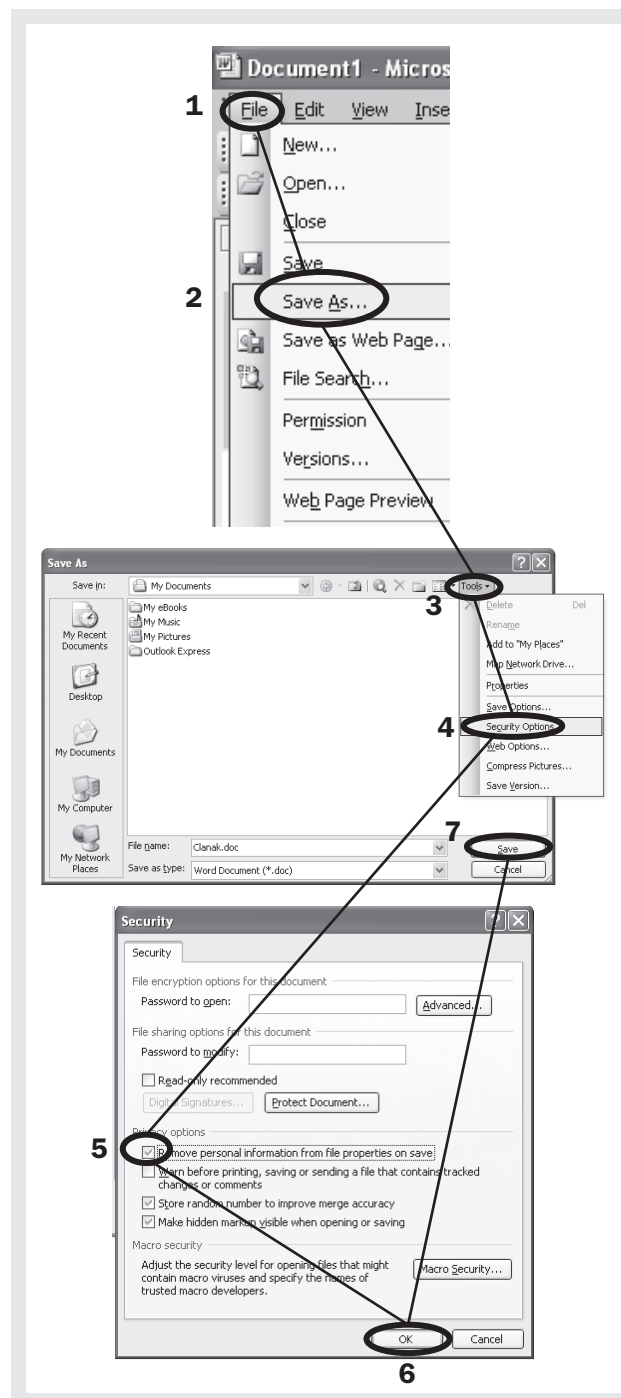
- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl)** u **WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju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

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

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

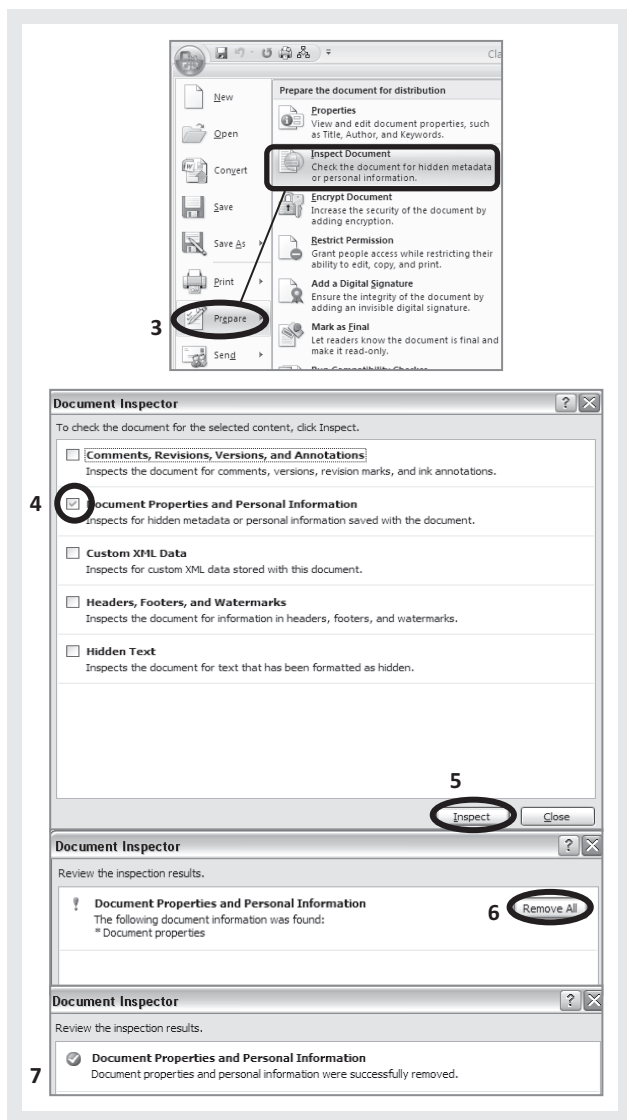
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

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



► **Za verziju Word2007:**

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



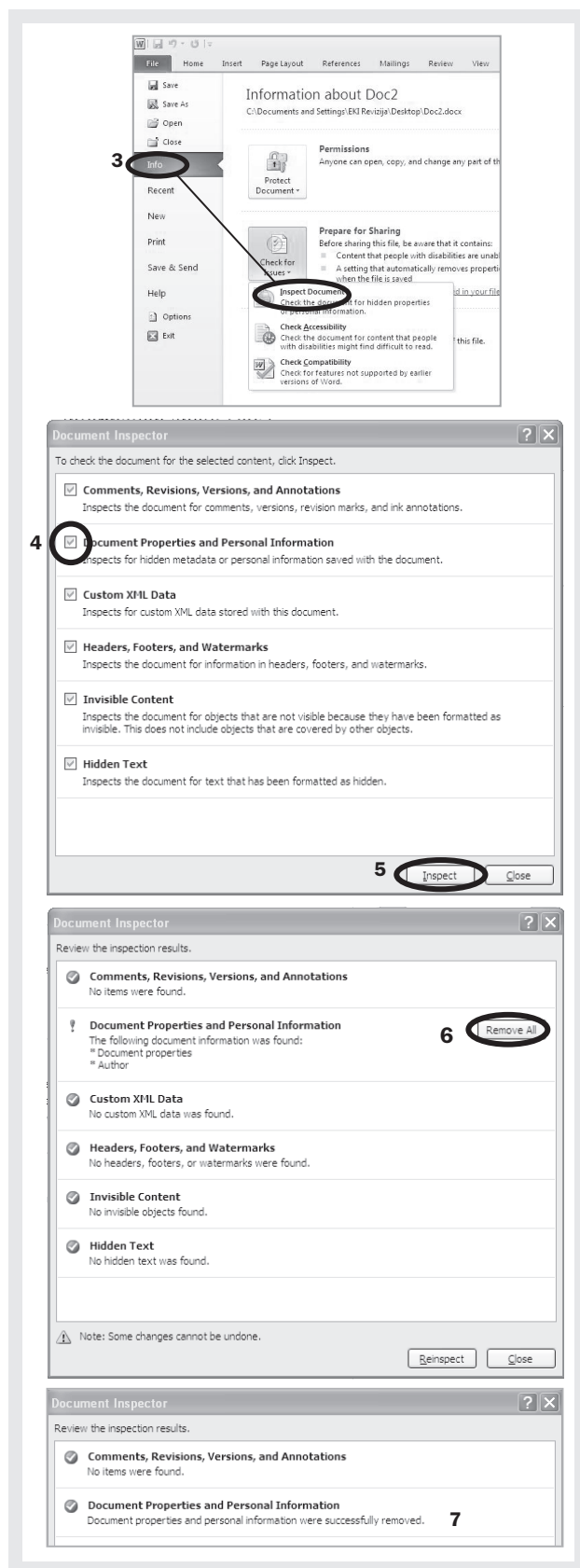
► **Za verziju Word 2010:**

(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 obaveštavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.
- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obaveštavati Vašim prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obaveštenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
 - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
 - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni prilozi** 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 > Korišćenje > Autor > Aktivni prilozi

Aktivni prilozi

AKTIVNO ARHIVA

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

1 - 1 od 1 stavke/l

Započnite prijavu novog priloga

Za početak prijave priloga KLIKNIITE OVDE.

5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

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

Indeksiranje

Ključne reči*

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

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

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

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

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

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

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

INSTRUCTIONS TO AUTHORS

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

Examples of referencing using APA style:

In the text

Two Authors:

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

Three to Five Authors:

First time you cite the source
Kernis, Cornell, Sun, Berry & Harlow (1993) in their seminal work...
(Kernis, Cornell, Sun, Berry, & Harlow, 1993)

Subsequent citations:

Kernis et al (1993) showed...
(Kernis et al., 1993)

Six or More Authors:

Harris et al. (2001) argued...
(Harris et al., 2001)

At the end of the paper

Books:

Author, A. A. (Year of publication). *Title of work: Capital letter also for subtitle*. Location: Publisher.
Calfee, R. C., & Valencia, R. R. (1991). *APA guide to preparing manuscripts for journal publication*. Washington, DC: American Psychological Association.

Edited book:

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

Articles in periodicals:

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (Year). Title of article. *Title of Periodical*, volume number (issue number), pages.
Harlow, H. F. (1983). Fundamentals for preparing psychology journal articles. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 55, 893-896.

Articles in on-line periodicals and sources

Author, A. A., & Author, B. B. (Date of publication). Title of article. *Title of Online Periodical*, volume number (issue number if available). Retrieved from <http://www.someaddress.com/full/url/>
Bernstein, M. (2002). 10 tips on writing the living Web. *A List Apart: For People Who Make Websites*, 149. Retrieved from <http://www.alistapart.com/articles/writeliving>

Articles with DOI

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

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

Newspapers:

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

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

Electronic books

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

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

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

SCINDEKS
ASSISTANT
The online journal management system

Home → Log In

Log In

ASSISTANT is a system for journals online editing and publishing. Supports all activities of editorial management, from creation of a journal page, over article submission, monitoring of the reviewing process, documentation administration, and maintenance of recordkeeping, to making final editorial decisions and publishing volumes on the journal own website.

ASSISTANT allows integration of articles in the Cross-reference system (CrossRef/DOI), as well as prevention of plagiarism (CrossCheck). It also includes various exclusive features designed for automated quality control: assignment of key words based on international thesauri (KwASS), formatting of references in accordance with a chosen citation style (RefFormatter) and detection of omitted citations in the article body and the references list (CiteMatcher).

For more details about ASSISTANT click on the *About* link above! To experience all of the functionality that ASSISTANT provides, please sign up!

Username

Password

☐ Remember my username and password

→ Not a user? Register with this site!

→ Forgot your password?

© Copyright 2012. Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci

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

SCINDEKS ASSISTANT
The online journal management system

Home About User Home Search Current Archives Help

Marketing

User : galja

- My Journals
- My Profile
- Log Out

Author

- Submissions
- Active (0)
- Archive (0)
- New Submission

Language

- English
- Srpski

Font Size

Home → User → Author → Active Submissions

Active Submissions

Active Archive

ID	Submit (MM-DD)	Sec	Authors	Title	Status
No Submissions					

Start a New Submission

CLICK HERE to go to step one of the five-step submission process!

ISSN: 0354-3471

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

SCINDEKS ASSISTANT
The online journal management system

Home About User Home Search Current Archives Help

Marketing

User : galja

- My Journals
- My Profile
- Log Out

Language

- English
- Srpski

Font Size

Home → User → Author → Submissions → New Submission

Step 1: Starting the Submission

1. Start 2. Upload Submission 3. Enter Metadata 4. Upload Supplementary Files 5. Confirmation

Journal Section

Select the appropriate section for this submission (see Sections and Policies in About the Journal)!

Section*

Submission Language

This journal accepts submissions in several languages. Choose the primary language of the submission from the pulldown below!

Language*

Submission Checklist

Indicate that this submission is ready to be considered by this journal by checking off the following (comments to the editor can be added below)!

- ☐ The submission has not been previously published, nor is it before another journal for consideration (or an explanation has been provided in Comments to the Editor).
- ☐ The submission file is in Microsoft Word or RTF format.
- ☐ Where available, URLs for the references have been provided.
- ☐ The text is single-spaced; uses a 12-point font; employs italics, rather than underlining (except with URL addresses).
- ☐ The text adheres to the stylistic and bibliographic requirements outlined in the Author Guidelines, which is found in About the Journal.

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

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface. The top navigation bar includes links for Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The left sidebar contains sections for Marketing, User (galja), Language (English, Srpski), Font Size, and Information. The main content area displays the breadcrumb trail: Home → User → Author → Submissions → New Submission. The title is "Step 3: Entering the Submission's Metadata". Below the title are five tabs: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata (active), 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The form includes a "Form Language" dropdown set to "English" with a note: "To enter the information below in additional languages, first select the language!". The "Authors" section has fields for First name*, Middle name, Last name*, Email*, and URL. Below these is a large text area for Affiliation (with a hint: "(Your institution, e.g. 'Simon Fraser University')") and a Country dropdown menu currently set to "Serbia". At the bottom of the form is a "Bio statement (E.g., department and rank)" text area with a rich text editor toolbar. An "Add Author" button is located at the bottom left of the form area.

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

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface at Step 5: Confirming the Submission. The top navigation bar and left sidebar are identical to the previous screenshot. The breadcrumb trail is: Home → User → Author → Submissions → New Submission. The title is "Step 5: Confirming the Submission". Below the title are five tabs: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata, 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation (active). The main content area contains a paragraph: "To submit your manuscript to Marketing click on 'Finish Submission'! The submission's principal contact will receive an acknowledgement by email and will be able to view the submission's progress through the editorial process by logging in to the journal website. Thank you for your interest in publishing with Marketing!". Below this is a "File Summary" section with a table. The table has five columns: ID, Original file name, Type, File size, and Date uploaded. The table is currently empty, with a message below it: "No files have been attached to this submission!". At the bottom of the form area are two buttons: "Finish Submission" and "Cancel". The ISSN number "0354-3471" is displayed at the very bottom of the page.



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs