Broj / Issue 1 2 3 4

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®

Igor Kovačević, Aleksandra Anić, Maja Ribić
FILMSKI TURIZAM, UTICAJ NA ZAPOSLENOST I ANALIZA EKONOMSKIH EFEKATA DRŽAVNIH PODSTICAJA NA PRIMERU SRBIJE
Film Tourism, Influence on Employment and Analysis of The Economic Effects of Government Incentives on The Case of Serbia

Katarina Perčević, Aleksandra Dragin, Maja Mijatov
INTERNA I EKSTERNA KOMUNIKACIJA KABINSKOG OSOBLJA AVIOKOMPANIJE „KATAR ERVEJZ" („QATAR AIRWAYS")
Internal and External Communication of The Cabin Crew within „Qatar Airways" Airline

Slobodan Adžić, Marijana Milunović, Tijana Savić Tot
DUALNI KVANTITATIVNO-KVALITATIVNI MODEL PRODAJNIH KVOTA
A Dual Quantitative-Qualitative Sales Quotas Model

Svetlana Vukosav, Petar Sadžakov, Slobodan Čerović, Vuk Garača
STRATEGIJSKO PLANIRANJE MARKETINGA - STUDIJA SLUČAJA HOSTELI U NOVOM SADU
Strategic Marketing Planning - Case Study Hostels in Novi Sad

Dunja Demirović – Bajrami, Karolina Simat, Nikola D. Vuksanović, Marija Cimbaljević
ATTITUDES AND HABITS OF YOUNG ADULTS IN USING THE SERVICES OF FAST FOOD RESTAURANTS
Stavovi i navike mladih potrošača o korišćenju usluga restorana brze hrane

Nenad Perić, Tatjana Mamula Nikolić, Teodora Delić
ANALYSIS OF ATTITUDES OF GENZ TOWARD MEDIA AND CONSUMPTION: THE REGION OF BALKANS
Analiza stavova GenZ prema medijima i potrošnji: region Balkana

Volume 51
Godina / Year 2020
ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)
ISSN 2334-8364 (Online)
UDC 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

Економски факултет

www.ekof.bg.ac.rs

marketing

SADRŽAJ

IN MEMORIAM

Prof. dr Ljiljana Stanković (1952 – 2020) 157

ČLANCI/PAPERS

Filmski turizam, uticaj na zaposlenost i analiza ekonomskih efekata državnih podsticaja na primeru Srbije 159
Film Tourism, Influence on Employment and Analysis of The Economic Effects of Government Incentives on The Case of Serbia
Igor Kovačević, Aleksandra Anić, Maja Ribić

Interna i eksterna komunikacija kabinskog osoblja aviokompanije „Katar ervejz" („Qatar Airways") 170
Internal and External Communication of The Cabin Crew within „Qatar Airways" Airline
Katarina Perčević, Aleksandra Dragin, Maja Mijatov

Dualni kvantitativno-kvalitativni model prodajnih kvota 179
A Dual Quantitative-Qualitative Sales Quotas Model
Slobodan Adžić, Marijana Milunović, Tijana Savić Tot

Strategijsko planiranje marketinga - studija slučaja hosteli u Novom Sadu 188
Strategic Marketing Planning - Case Study Hostels in Novi Sad
Svetlana Vukosav, Petar Sadžakov, Slobodan Čerović, Vuk Garača

Attitudes and Habits of Young Adults in Using The Services of Fast Food Restaurants 200
Stavovi i navike mladih potrošača o korišćenju usluga restorana brze hrane
Dunja Demirović – Bajrami, Karolina Simat, Nikola D. Vuksanović, Marija Cimbaljević

Analysis of Attitudes of GenZ Toward Media and Consumption: The Region of Balkans . . .210
Analiza stavova GenZ prema medijima i potrošnji: region Balkana
Nenad Perić, Tatjana Mamula Nikolić, Teodora Delić

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa 219
Instructions to Authors. 229

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 51; Broj/Issue 3;
Godina/Year 2020
QMJED 51 (3)

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
e-mail: redakcija@sema.rs

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel/Faks +381 (069) 8066 415
e-mail: cid@ekof.bg.ac.rs

OSNIVAČ ČASOPISA | **FOUNDER**

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

IZDAVAČKI ODBOR | **EDITORIAL COUNCIL**

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 Velimir Štavljanin, Fakultet organizacionih nauka Beograd
dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd
dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications, San Jose State University (SAD)
dr Bojan Zečević, Ekonomski fakultet Beograd

REDAKCIJA ČASOPISA | **EDITORIAL OFFICE**

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
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.

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

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

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

IN MEMORIAM

Prof. dr Ljiljana Stanković
1952 – 2020.

Profesorka Ljiljana Stanković, cenjena profesorka marketinga na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu, dugogodišnji predsednik *Srpskog udruženja za marketing* (SeMA) i glavni i odgovorni urednik časopisa *Marketing* zauvek nas je napustila 12. novembra 2020. godine u 69. godini života. Iznenadna smrt profesorke Ljiljane izazvala je veliku tugu njenih kolega, saradnika i studenata. U marketinškim akademskim krugovima je ostala nenadoknadiva praznina jer smo ostali uskraćeni njenog cenjenog mišljenja, jakog stava i vrednih saveta.

Bila je utemeljivač i prvi profesor marketinga na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Njenim zalaganjem marketing je kao naučna disciplina decenijama razvijana na ovom fakultetu što je za rezultat imalo uobličavanje brojnih izvedenih disciplina i studijskog modula. Od nje su učile i sticale vredno znanje brojne generacije. Iz njenih predavanja se osećala velika ljubav prema marketingu koju je prenosila na studente zbog čega su mnogi od njih marketing izabrali kao svoje profesionalno opredeljenje. Studenti i saradnici će je pamtiti kao principijelnu profesorku, pedagoga, izvrsnog profesionalca sa jakim i objektivnim stavom.

Prof. dr Ljiljana Stanković rođena je u selu Grkinja 03.02.1952. godine. Diplomirala je 1973. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu, magistrirala 1982. godine na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, a doktorirala 1990. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Radni odnos na Ekonomskom fakultetu u Nišu započela je kao asistent pripravnik na predmetu Istraživanje tržišta 1974. godine. Karijeru je nastavila na istom fakultetu. U zvanje redovnog profesora za naučnu oblast Marketing izabrana je 2002. godine.

U toku svoje univerzitetske karijere na Ekonomskom fakultetu u Nišu predavala je sledeće predmete: *Marketing, Ponašanje potrošača* i *Marketing komuniciranje*, na osnovnim studijama, *Relacioni marketing* i *Marketing usluga* na diplomskim akademskim (master) studijama i *Strategijski marketing* na doktorskim studijama. Bila je angažovana za izvođenje nastave na diplomskim akademskim (master) studijama na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu i osnovnim studijama na Poljoprivrednom fakultetu Univerziteta u Beogradu i Prirodno-matematičkom fakultetu Univerziteta u Nišu.

U oblasti naučno istraživačkog rada profesorka Ljiljana je ostavila bogat opus. Bila je prepoznatljiva po svom fokusu na istraživanje aktuelnih problema teorije i prakse marketinga, posebno u oblasti strategijskog

marketinga. Autor je i koautor preko 200 naučnih radova objavljenih u domaćim i međunarodnim časopisima, tematskim zbornicima i zbornicima sa naučnih skupova u zemlji i inostranstvu, udžbenika *Marketing i Marketing komuniciranje,* monografija *Unapređenje poslovne konkurentnosti* i *Marketing istraživanja – studije slučaja*. Redaktor je velikog broja zbornika radova sa naučnih skupova domaćeg i međunarodnog značaja. Kao dugogodišnji rukovodilac naučno-istraživačkih projekata bila je redaktor desetina monografija.

Na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu profesorka Ljiljana je u toku svoje karijere obavljala brojne funkcije. U periodu 2011-2014. godine bila je *Šef katedre za poslovno upravljanje*; u periodu od 2000-2002. godine bila je prodekan za nauku Ekonomskog fakulteta u Nišu i član Veća za društvene nauke Univerziteta u Nišu. Bila je predsednik Saveta Ekonomskog fakulteta u Nišu u periodu 2009-2012. godine i njegov član u više mandata. Na Ekonomskom fakultetu u Nišu pečat je ostavila i kao urednik izdavačke jedinice sa vizijom da afirmiše izdavačku delatnost.

Njene uredničke sposobnosti došle su do punog izražaja u uređivanju naučnih časopisa. Uspešno je obavljala posao glavnog i odgovornog urednika časopisa *Marketing* (2009-2015), časopisa *Ekonomske teme* (2009-2012), časopisa *Facta Universitatis*, *Series*: *Economics and Organization* (2001-2008). Bila je i dugogodišnji član redakcije časopisa *Ekonomika preduzeća*. Uređivanjem časopisa *Marketing* profesorka Ljiljana je radila na repozicioniranju časopisa i ohrabrivala autore koji su spremni da svojim angažovanjem doprinose sticanju i širenju novih znanja iz oblasti marketinga. Unapređenje kvaliteta naučnih radova je bio njen kontinuirani cilj u uređivačkim aktivnostima.

Aktivan doprinos je dala u radu stručnih udruženja i asocijacija. Od svojih asistentskih dana bila je aktivan član *Jugoslovenskog udruženja za marketing* i jedan od osnivača *Српског удружења за маркетинг*. U periodu od 2016. do početka 2020. godine bila je i predsednik ovog udruženja i svojim nesebičnim zalaganjem i kreativnim idejama ostavila dubok trag u njegovom u radu.

Obavljala je i brojne aktivnosti od javnog značaja. Bila je član Saveta ministra za zaštitu potrošača Srbije, a u periodu od 2008. do 2016. godine, član Matičnog odbora za društvene nauke pri Ministarstvu za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije. U periodu od 2009. do 2016. godine bila je predsednik Gradske organizacije potrošača – Niš.

Smrt profesorke Ljiljane je nenadoknadiv gubitak za akademsku javnost. Posebno je u marketinškim krugovima njena smrt izazvala iskreno žaljenje i veliku prazninu. Pamtićemo je kao velikog borca za razvoj teorije i prakse marketinga, uglednog i posvećenog profesora, mentora, profesionalca, osobe sa stavom i novim idejama. Čuvaćemo uspomenu na profesorku Ljiljanu, a njen ugled, znanje i iskustvo ostaju nam inspiracija da nastavimo dalje u afirmaciji ideje marketinga. Sigurni smo da bi to bila njena poslednja želja.

Suzana Đukić,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu

UDK: 338.48:331.5(497.11), Originalan naučni članak

Filmski turizam, uticaj na zaposlenost i analiza ekonomskih efekata državnih podsticaja na primeru Srbije

Igor Kovačević, Aleksandra Anić, Maja Ribić

Abstrakt: Imajući u vidu da „filmski sektor" generiše značajne dugoročne efekte kroz promene u obimu turističkog prometa, značajn broj destinacija nastoji da se pozicionira ka stranim produkcijskim kućama. Kreiranje audiovizuelnog sadržaja u destinaciji kreira i značajne trenutne efekte na ekonomiju zemlje, zbog čega istraživači se sve intenzivnije bave ekonomskim efektima koje fiskalni podsticaji za snimanje filmova i TV serija imaju na ekonomiju zemlje. Cilj istraživanja rada je da utvrdi efekte podsticaja za snimanje filmova, reklama, serija i postprodukciju koja je Srbija odobravala u posmatranom periodu, kao i da utvrdi doprinos predmetnog sektora zaposlenosti u Srbiji. Pored toga, rad daje osvrt i na doprinose zaposlenosti predmetnog sektora u evropskim zemljama, ali i pregled ekonomskih doprinosa. Rad omogućuje razumevanje važnosti sektora za ekonomiju zemlje.

Ključne reči: *filmski turizam, marketing destinacije, podsticaji, povraćaji, filmska industrija*

JEL klasifikacija*:* M30, Z30

Napomena: Rad je nastao na bazi dela rezultata projekta „ Analiza ekonomskih efekata sektora audiovizuelne produkcije i efikasnosti podsticaja Ministarstva privrede za proizvodnju audiovizuelnih sadržaja u Republici Srbiji „, koji je sproveo NICEF, za potrebe Srpske filmske asocijacije

1. RAZUMEVANJE SEKTORA KREIRANJA AUDIOVIZUELNOG SADRŽAJA I FILMSKOG TURIZMA

Termin „filmski sektor" se u svetskoj i domaćoj praksi odnosi na sektor kreiranja i distribucije audiovizuelnog sadržaja, i to u domenu filma, serija, reklama kao i aktivnosti postprodukcije. Reč je o oblasti koja postaje sve više zastupljena među istraživačima, kao deo kreativnih industrija.

„Film induced" tj. filmski turizam podrazumeva posetu destinaciji ili atrakciji kao rezultat pojavljivanja destinacije u filmskom sadržaju koji je emitovan na televiziji ili bioskopu (Hudson & Ritchie, 2006, pp. 256; Hudson & Ritchie, 2006a, pp. 389), kao i na savremenim kanalima poput internet ili kablovskih servisa. Pomenuti sadržaji su uspešan posrednik za prenošenje doživljaja i iskustva destinacije, posebno kada su priča samog filma i same destinacije međusobno isprepletane i komplementarne (Tooke & Baker, 1996, pp. 90). Istraživanja pokazuju da ukoliko filmski sadržaj reflektuje autentičnu sliku destinacije, i predstavi suštinu, bez obzira da li se radi o pejzažu ili kulturnom sadržaju, onda će film biti uspešniji u dovođenju većeg broja turista (Grihault, 2003). I upravo, postavljanje destinacije u film je najbolji primer nečega što nazivamo „tourism product placement" (Morgan & Pritchard, 1998). Ipak, destinacije moraju da balansiraju između dva veoma važna efekta: trenutni ekonomski efekti na destinaciju, koji se ostvaruju kroz rad sa filmskim produkcijama iz inostranstva (Croy & Walker, 2003), i dugoročni efekti koji se ostvaruju kroz filmski turizam (Hudson & Ritchie, 2006, pp. 260).

Analiza dugoročnih efekata koji se ostvaruju kroz razvoj filmskog turizma, pre svega, je praćena kroz povećanje broja dolazaka stranih i domaćih turista, odnosno promene dužine boravka, i kao takva je predmet analize značajnog broja autora (Riley & Van Doren, 1992; Busby & Klug, 2001; Busby & Klug, 2003; Yoon, Kim & Kim, 2015). Uticaj na destinaciju

je često praćen anlizom filmova (*blockbusters*) (Edensor, 2001), kao što su Braveheart (Edensor, 2005), Harry Potter, Lord of the Rings, (Jones & Smith, 2005), Mission Impossible (Saberi, Paris & Marochi, 2018), James Bond (Law, Bunnell & Ong, 2007), Notting Hill (Busby & Klug, 2001), kao i serija, poput Game of Trons (Skoko, 2014). Pojedina istraživanja ukazuju i na specifičnosti odlučivanja i ponašanja filmskih turista, koji u prvi plan stavljaju praćenje puta glavnih junaka filmova (Buchmann, Moore & Fisher, 2010).

2. PODSTICAJI KAO ALAT POZICIONIRANJA: FUNKCIONISANJE I EFEKTI U SVETSKOJ PRAKSI

Da bi se došlo do dugoročnih efekata od filmskog turizma, neophodno je da se na izrazito konkurentnom globalnom tržištu, destinacija pozicionira uspešno ka produkcijskim kompanijama, a kao jedan od načina pozicioniranja javljaju se državni podsticaji – različiti oblici finansijskih i fiskalnih mera koje stimulišu strane produkcije da snimanje obave u određenoj zemlji, pri čemu je polazište u tome da ove mere u obzir uzimaju troškovne komponente produkcija sa ciljem da se one smanje (Niziol, 2015; Hudson & Tung, 2010; Christopherson & Rightor, 2010). Iako su osnov podsticaja težnja ka dugoročnim efektima, podsticaji usmereni ka stranim produkcijama, generišu, kao što je ranije navedeno, trenutne ekonomske mere za destinaciju. Zbog toga, istraživači se sve intenzivnije bave ekonomskim efektima koje fiskalni podsticaji za snimanje filmova i TV serija imaju na ekonomiju zemlje. Važan zaključak istraživanja uticaja fiskalnih podsticaja na filmsku industriju u 17 zemalja Evrope (Olsberg & Barnes, 2014) je da zemlje koje imaju fiskalne podsticaje imaju dosta veći filmski sektor u odnosu na zemlje koje nemaju podsticaje, te da je učešće filmske industrije u BDP-u je oko 0,06% u proseku u zemljama sa podsticajima, dok je u zemljama bez podsticaja to učešće dosta manje, u proseku 0,01% BDP-a. Tabela 1 prikazuje koliki je fiskalni povraćaj država ostvarila od jednog evra (ili jedne jedinice nacionalne valute) datog fiskalnog podsticaja.

Neophodno je da primetimo da predstavljeni podaci među zemljama nisu direktno uporedivi zbog razlike u obuhvatu poreskih prihoda. Na primer, za Irsku ocena fiskalnog povraćaja od 0,91 evra na 1 evro datog podsticaja je dobijena uzimajući u obzir direktne i indirektne korporativne poreze i poreze na rad, uključujući i PDV od prodatih karata za prikazivanje filma (prilagođenih za čist gubitak blagostanja). Ocena fiskalnog efekta od 1,09 obuhvata direktne i indirektne poreske prihode, ali i indukovani uticaj na turizam. Analiza je obuhvatila čak i uštede na socijalnim davanjima usled povećane zaposlenosti, uključujući i efekat multiplikacije i čist gubitak blagostanja. Ocenjen efekat od 1,04 uključuje i direktno finansiranje, što se uglavnom ne uzima u obzir prilikom analize fiskalnih podsticaja.

TABELA 1: Poreski prihod ostvaren od jedne novčane jedinice datog fiskalnog podsticaja po zemljama

Zemlja (valuta)	Fiskalni povraćaj
Belgija (EUR)	1,21
Hrvatska (HRK)	1,26
Republika Češka (CZK)	1,5 - 1,625
Francuska (EUR)	2,1; 4
Mađarska (HUF)	1,25
Irska (EUR)	1,09; 0,91; 1,04
Italija (EUR)	1,28

IZVOR: Olsberg & Barnes (2014)

Najveći efekat na investicije i bruto dodatu vrednost (BDV[1]) je ostvaren u Francuskoj, Norveškoj i Velikoj Britaniji. U Francuskoj je na svaki evro podsticaja investirano u proizvodnju 11,3 evra (Olsberg & Barnes, 2014). Norveška je 2016. godine uvela podsticaj (engl. *Norwegian Prodaction Incentive*) sa ciljem da se poveća broj snimljenih filmova i serija u Norveškoj. Procenjuje se da je fiskalni uticaj oko 1,21 evro u 2017, dok BDV kreativne industrije predstavlja 5,3% ukupne BDV Velike Britanije u 2015. godini (Olsberg, 2017a). U Australiji je proizvodnja filma skoro duplirana u periodu od 10 godina nakon uvođenja podsticaja 2007, dok je BDV povećana za 3,98 australijskih dolara od jednog dolara datog podsticaja u fiskalnoj 2016/2017. godini (Olsberg, 2019). U periodu od 2012. do 2015. u Marilendu za svaki dolar filmskog poreskog kredita država je prihodovala 1,03 dolara. Ako bi se poreski kredit duplirao ili ukinuo limit za dobijanje kredita, prihod bi bio 1,05 dolara na svaki dolar poreskog kredita (Irani, Grimm, Clayton, Steward, & Ebersole, 2014). Olsberg & Barnes (2014) su predstavili rezultate istraživanja za Češku i Francusku o uticaju na zaposlenost. Na primer, u Češkoj fiskalni podsticaji su uvedeni 2010. godine. Godišnji broj zaposlenih u proizvodnji koja je imala podsticaj iznosio je 2.060, pri čemu je procena da između 985 i 1.075 lica ne bi bilo zaposleno u filmskom sektoru da

[1] Bruto dodata vrednost se računa kao razlika vrednosti dobara i usluga koji su proizvedeni u sektoru i troškova svih inputa i resursa koji su korišćeni u proizvodnji tih dobara i usluga.

nije bilo podsticaja. U Francuskoj su podsticaji povećali zaposlenost za 38%, dok je broj produkcija filmova povećan za 25%, što implicira da se prosečan broj zaposlenih po produkciji povećao zahvaljujući podsticajima u 2012. u odnosu na 2003.

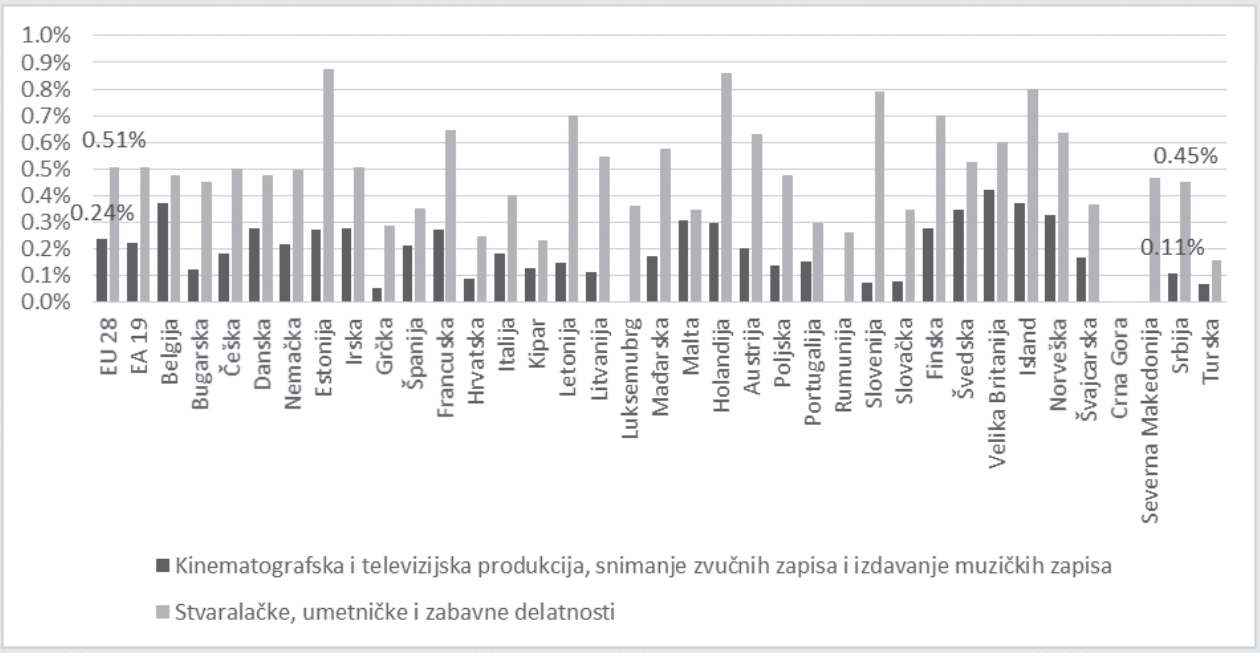
Na nivou prakse (Oxford Economics, 2010; Urban-Econ, 2017) i akademskih istraživanja (McDonald, 2011) moguće je uočiti najčešće forme podsticaja koje države nude stranim produkcijama, a to su „tax shelters", „rebates" i „tax credits". U fokusu Rada su pre svega „rebates" – povraćaji, imajući u vidu na koji način ovi podsticaji funkcionišu u Srbiji. Pomenuta istraživanja ističu da je sistem povraćaja gotovo samofinansirajući. Naime, često je vremenski period povraćaja uslovljen dužinom obrade administrativnih procedura i isplate se vrše nekoliko meseci pošto je produkcija završena i nakon što su odgovarajući revizorski izveštaji predati. Samim tim produkcije su već platile poreze kao deo operativnih aktivnosti snimanja, pri čemu se često kvalifikovani troškovi prihvataju i samo ako je plaćen porez na njih. Ovo dalje jasno indukuje da iznos sredstava koji država daje ne mora da bude direktno akumuliran na početku budžetske godine, jer se isplate de-facto vrše iz sredstava koje su produkcije same uplatile.

3. ANALIZA DOPRINOSA SEKTORA KREIRANJA AUDIOVIZUELNOG SADRŽAJA NA ZAPOSLENOST U EVROPI

U ovom delu rad prikazuje analizu zaposlenosti predmetnog sektora u Evropi korišćenjem makro podataka Eurostata. Za detaljnu analizu zaposlenosti u sektoru audiovizuelne produkcije neophodni su podaci o broju zaposlenih prema NACE Rev. 2 klasifikaciji delatnosti na četvorocifrenom nivou. Ti podaci nisu javno dostupni. Eurostat objavljuje podatke na dvocifrenom nivou. Na primer, statistika Crne Gore, Rumunije i Bugarske objavljuje podatke na jednocifrenom nivou, dok su za Severnu Makedoniju takođe dostupni podaci na dvocifrenom nivou. Srbija objavljuje podatke o registrovanoj zaposlenosti na dvocifrenom nivou klasifikacije delatnosti. Što je nivo klasifikacije delatnosti veći, to je moguće preciznije i detaljnije analizirati zaposlenost u filmskoj industriji.

R90 je oznaka za stvaralačku, umetničku i zabavnu delatnost i ona obuhvata sledeće podgrupe: izvođačku umetnost (9001), podršku izvođačkoj umetnosti (9002), stvaralačku umetnost (9003) i vođenje umetničkih objekata (9004). J59 je oznaka za kinematografsku, televizijsku i muzičku produkciju koja obuhvata produkciju (5911), post-produkciju (5912),

GRAFIKON 1: Zaposlenost za odabrane delatnosti kreiranja audiovizuelnih sadržaha u Evropi (2018)



NAPOMENA: Za Crnu Goru, Severnu Makedoniju i Luksemburg nemamo dostupne sve podatke.
IZVOR: Anketa o radnoj snazi (ARS), Eurostat

TABELA 2: Presek odnosa planiranog budžeta i nivoa isplaćenih podsticaja 2016-2019.

	Ukupan usvojen budžet namenjen podsticajima (u milionima evra)	Ukupno isplaćeno podsticaja (u milionima evra)	Ukupan broj projekata koji su dobili podsticaje	Ukupna vrednost projekata (u milionima evra)
2016	3,4	2,8	9	11,2
2017	3,4	3,3	28	13,2
2018	6,7	6,3	65	25,6
2019*	7,5	4,6	39	18,7
Ukupno	21	17	141	67,7

IZVOR: prema podacima Ministarstva privrede, avgust 2019. godine; *podaci zaključno sa 01.08.2019.

distribuciju (5913), filmsku projekciju (5914) i zvučnu i muzičku produkciju (5920). Primarni korisnici podsticaja su kinematografska, televizijska i muzička produkcija i post-produkcija (5911 i 5912), dok su sekundarni korisnici izvođači, kao i ostala podrška izvođačima (9001 i 9002). Za poređenje Srbije i EU28 koristićemo broj zaposlenih prema delatnostima na dvocifrenom nivou klasifikacije, s obzirom na to da ne postoje javno dostupni podaci na četvorocifrenom nivou delatnosti.

Na grafikonu 1 prikazano je učešće broja zaposlenih u ukupnoj zaposlenosti za odabrane delatnosti (tj. J59 i R90) u zemljama Evrope u 2018. godini. Učešće broja zaposlenih u kinematografskoj i televizijskoj produkciji, snimanju zvučnih zapisa i izdavanju muzičkih zapisa iznosi 0,24% u proseku za zemlje EU. Taj procenat u Srbiji je dosta manji i iznosi 0,11%. Manja razlika između Srbije i EU28 je u stvaralačkim, umetničkim i zabavnim delatnostima, 0,51% u EU28 i 0,45% u Srbiji. Estonija i Holandija imaju učešće zaposlenih u stvaralačkim, umetničkim i zabavnim delatnostima od oko 0,9%, što je najveće učešće u Evropi. Velika Britanija i Belgija imaju veće učešće kinematografske i televizijske produkcije, snimanja zvučnih zapisa i izdavanja muzičkih zapisa u odnosu na prosek EU, koji iznosi oko 0,4%.

4. RAZUMEVANJE FUNKCIONISANJA PODSTICAJA U SRBIJI

Vlada Republike Srbije usvojila je Uredbu o podsticajima produkcijskim kućama da u Republici Srbiji proizvodi audiovizuelno delo (reklame, film, serije i post produkcija), čija implementacija je počela aprila 2016. godine. Pravilnikom o vrstama i sadržini obrazloženja kvalifikovanih i nekvalifikovanih troškova regulisana su sva pitanja o načinu podnošenja, odlučivanja i izveštavanja projekata. Sprovođenje programa povereno je komisiji (kroz članstvo u komisiji za sprovođenje uredbe uključeni su Ministarstvo finansija, Privredna komora Srbije, Ministarstvo kulture i Filmski centar Srbije), dok se prijave i komunikacija sa aplikantima obavljaju preko Filmskog centra Srbije koji za potrebe komisije obavlja administrativno tehničke poslove.[2]

Jasno se iz tabele može zaključiti da pozitivan trend u povećanju godišnjeg planiranog budžeta podsticaja, koji je u 2018. godini gotovo dupliran, dok je u 2019. godini zabeleženo još dodatno apsolutno povećanje od 0,8 miliona evra. Sa druge strane, povećava se i procenat iskorišćenosti budžeta, a prema informacijama dobijenim od Ministarstva privrede i Filmskog centra Srbije, i u 2019. godini, odnosno do samog kraja 2019. godine očekuje se neznatno povećanje broja aplikanata, i održavanje nivoa iskorišćenosti budžeta iz prethodnih godina, odnosno na nivou od 92 do 95% (sa izuzetkom prve godine, imajući u vidu da je to startna godina primene povraćaja). Odnos podsticaja i investicija u 2016. godini iznosi 1:6, (na uložen 1 evro podsticaja privreda Republike Srbije u 2016. godini prihodovala je više od 6 evra), dok je taj odnos u 2017. godini povećan na 1:9, u 2018. godini je 1:7, i u 2019. godini taj odnos je zadržan na nivou od 1:7. Analizirani podaci pokazuju da se na godišnjem nivou povećava iznos sredstava koji su namenjeni podsticajima produkciji audiovizuelnog sadržaja, da se povećava broj projekata koji koristi sredstva, kao i da je procenat iskorišćenosti sredstava podsticaja na jako visokom nivou.

5. ANALIZA EKONOMSKIH EFEKATA PODSTICAJA U SRBIJI

Cilj rada u ovom delu je da objektivno ukaže na doprinose koje sektor proizvodnje audiovizulenih sadržaja

[2] http://www.fcs.rs/industry-guide/filmski-podsticaji/

Tabela 3: Opis uzorka istraživanja

	Reklama	Film	Serija	Post produkcija
2016	1	4	2	2
2017	17	4	1	2
2018	36	12	4	0
2019	28	3	1	1
Ukupno	82	23	8	5
Iznos podsticaja	3.008.304 €	8.088.645 €	1.779.261 €	272.876 €
% Učešće u broju projekata	69%	19%	7%	4%
% Učešće u isplaćenim sredstvima	23%	62%	14%	2%

(reklame, film, serije i post produkcija) ima na ekonomiju Srbije, kroz detaljnu analizu efekata sprovođenja Programa podsticaja (kroz povraćaje) u periodu od aprila 2016. do avgusta 2019. godine. Nivo povraćaja se određuje na bazi strukture troškova produkcija, i to kao procenat u odnosu na kvalifikovane troškove, a isplate radi država direktno tj. Ministarstvo privrede.

Analiza efekata za audiovizuelnu produkciju urađena je na bazi dostavljenih nezavisnih izveštaja revizora o troškovima realizacije projekata sa pratećom dokumentacijom, sa kojima su pojedinačni aplikanti (projekti) i aplicirali kod Ministarstva privrede, shodno uređenoj proceduri. Analiza je bazirana na podacima prikazanim u pomenutim revizorskim izveštajima o pojedinačnim projektima, te na podacima sadržanim u zahtevima za isplatu pomenutih projekata. Analiza obuhvata period 2016-2019. godine (u 2019. godini obuhvaćen je period zaključno sa 01. avgustom). Ukupan uzorak je baziran na 118 projekata koji sadrže sve tražene podatke, što je 83% veličine skupa (prema podacima koji su dostavljeni od strane Ministarstva privrede, 141 projekat je dobio podsticaje). Sledi opis uzorka na bazi koga se vršila analiza i na bazi koga su donete adekvatne ocene.[3]

Analizirani podaci jasno ukazuju da je najveći broj projekata koji su koristili sredstva iz formata reklama, odnosno 69% ukupnog broja podržanih projekata, filmovi predstavljaju drugu značajnu kategoriju sa učešćem od 19% u broju podržanih projekata, dok su serijski formati činili 7% ukupnog broja projekata. Sa druge strane, neophodno je da u analizu uključimo obim produkcije koji posmatramo kroz iznos isplaćenih sredstava podsticaja. Potvrđeno je logičko razmišljanje, po kom, imajući u vidu obim i dužinu produkcije, filmski projekti apsorbuju veću količinu sredstava, i ukupno posmatrano u periodu 2016-2019, filmski projekti su učestvovali sa 62% u isplaćenim sredstvima.

Posebni podaci ukazuju da je najveći broj projekata koji su bili korisnici podsticaja, čak 31%, u kategoriji veličine budžeta do 150.000 evra. Ukoliko posmatramo ukupnu veličinu budžeta kao kategoriju, najveći broj projekata, čak 65%, je sa budžetom veličine do 250.000 €, odnosno, budžet manji od 300.000 € ima 70% projekata koji su korisnici subvencija. Najmanji broj projekata, samo 3%, je u kategoriji veličine budžeta 400.000-500.000 €.

Ako posmatramo ukupan broj i strukturu projekata, ovaj pokazatelj je jako dobar i ide u prilog Srbiji kao destinaciji, ali i Ministarstvu privrede, jer je urađena odlična diversifikacija destinacijskog portfolija. Uključivanjem reklama u sistem podsticaja Srbiji se kao destinaciji otvaraju značajna tržišta, imajući u vidu da su finalni klijenti locirani, gotovo, u svakoj zemlji. Na ovaj način, kao destinacija u razvoju, ne moramo samo da se takmičimo za filmske projekte na koje pretenduje veliki broj destinacija niti da se takmičimo sa već etabliranim konkurentima, već svoje kapacitete (i infrastrukturne i ljudske) možemo da „podižemo" na velikom broju projekata reklama, koji u kraćem vremenskom periodu mogu doprineti podizanju ugleda među stranim produkcijama (klijentima u svetu), i samim tim dovesti i do rasta broja realizovanih produkcija u Srbiji.

Budžetska intenzivnost i struktura budžeta projekata se može uzeti kao indikator strukture tržišta i ponude u sektoru proizvodnje audiovizuelnog sadržaja. Kada posmatramo budžetsku strukturu projekata koji su korisnici sredstava podsticaja, jasno je da su dve kategorije projekata dominantni korisnici podsticaja, čime su kreatori same politike, uspeli da pozitivno utiču na diversifikaciju proizvodnog portfolija. Kroz ovu analizu potvrđena je ocena i preporuka da Srbija mora da nastavi da igra na kartu većeg broja kategori-

[3] Za korišćenje podataka inicijalno su prikupljene saglasnosti od strane samih produkcijskih kompanija (aplikanata kod Ministarstva privrede), a NICEF se obavezao na zaštitu privatnosti istih, zbog čega su podaci predstavljeni kao sumarni.

Tabela 4: Uticaj subvencionisanih projekata na direktne fiskalne efekte u periodu 2016-2019.

	Reklama	Film	Serija
Broj projekata	82	23	8
Iznos isplaćenih podsticaja	3.008.304 €	8.088.645 €	1.779.261 €
Direktni javni prihod	1.259.861 €	3.604.281 €	779.765 €
Direktni prihod budžeta Srbije na 1 EUR podsticaja	42%	46%	44%

ja produkcija – i filma i reklama, kao i da održi uspostavljene kriterijume minimalnih budžeta. Menjanje kriterijuma minimalnih budžeta bi uticalo na narušavanja tržišno uspostavljene ravnoteže, što bi prouzrokovalo negativne efekte po postignuti optimalni portfolio koji je trenutno prisutan u Srbiji.

Imajući u vidu da se subvencije isplaćuju iz državnog budžeta (Ministarstva privrede), u ovom koraku posmatramo iznos koji se zahvaljujući isplaćenim podsticajima direktno vraća u budžet kao javni prihod, a koji su produkcije audiovizuelnih sadržaja koje su koristile podsticaje uplatile po osnovu poreza po fakturama dobavljača i poreza i doprinosa po osnovu zarada.

Iako budžetski intenzivniji, u smislu ukupnog iznosa budžeta projekata i ukupnog iznosa koji je u njih uložen, audiovizuelni sadržaj u domenu filma proizvode, gotovo, identičan efekat na javni prihod, mereno kroz uplaćen PDV po osnovu faktura i plaćene poreze i doprinose na zarade, kao i projekti u domenu reklama i serija.

Zaključak: Povraćaj na investiciju (engl. Return on Investment – ROI) koji država direktno ostvaruje po osnovu davanja subvencija je 42-46%, odnosno na svaki 1 evro isplaćenih podsticaja za produkciju reklama, filmova i serija, u proseku, gotovo polovina se odmah direktno vrati kroz plaćanje poreza od strane produkcije, odnosno do 50% se direktno vrati u budžet po osnovu plaćanja PDV, poreza i doprinosa. Naravno, ovde se radi o trenutnim direktnim efektima, na koje kada se dodaju elementi indirektnih i indukovanih efekata, realno je očekivati da ROI sigurno prevazilazi nekoliko puta uložena sredstva.

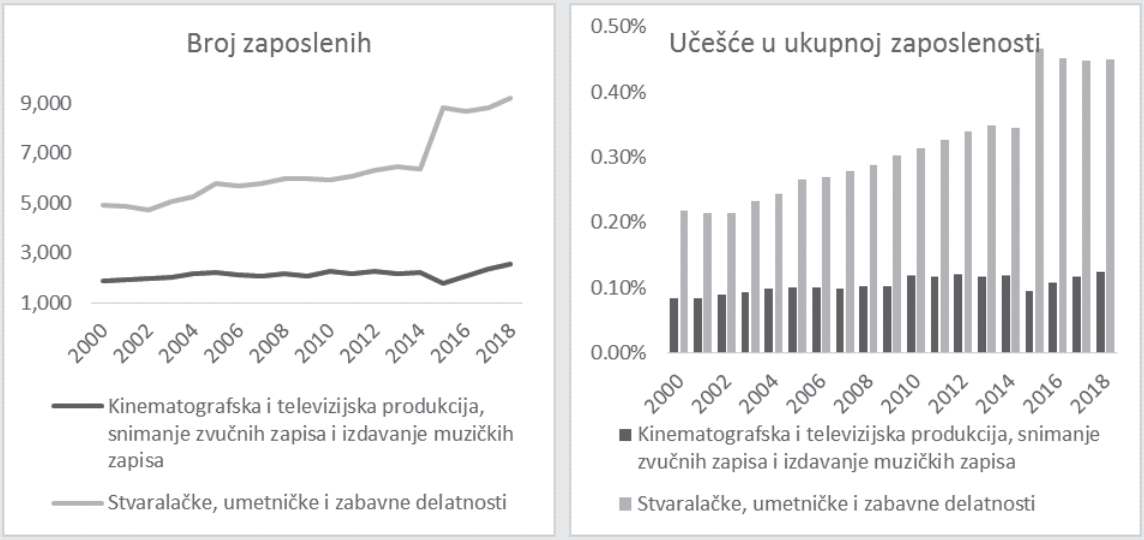
Analiza jasno pokazuje da svaki evro uložen kroz podsticaje generiše značajne budžete produkcija koji se potroše u zemlji. Najveći efekat se ostvaruje na produkciju reklama, gde 1 evro generiše 5,3 evra budžeta produkcije, sledi snimanje filmova i post produkcija. Dublja analiza polazi od toga da ukupna vrednost produkcije obuhvata kvalifikovane i nekvalifikovane troškove kao i vrednost PDV-a plaćenog na robu i usluge angažovane za potrebe produkcije. Ukupan prihod za ekonomiju Srbije se dalje može računati kada ukupan budžet projekata umanjimo za troškove nabavke robe iz inostranstva (tzv. „efekat curenja"), odnosno kao zbir PDV-a, kvalifikovanih i nekvalifikovanih troškova umanjenih za troškove nabavke robe i usluga iz inostranstva. Analiza pokazuje da 1 evro subvencija generiše u produkciji filmova 5,24 evra ukupne potrošnje, u produkciji reklama 5,2 evra ukupne potrošnje, dok u post produkciji 4,83 evra ukupne potrošnje.

Zaključak: Povraćaj na investiciju koji država Srbija ostvaruje kroz podsticaj proizvodnje audiovizuelnog sadržaja je u proseku 1 prema 5,38, odnosno na svaku 1 jedinicu investicije državi se vrati 5,38 jedinica ukupne potrošnje u Srbiji. U prethodnoj rečenici termin „investicija" se namerno koristi, jer je neophodno razumeti da subvencije ne smeju da se posmatraju kao trošak, već kao investicija koja doprinosi uvećanju budžeta koji strane produkcije ostvaruju u Srbiji. Kada

Tabela 5: Uticaj subvencija na ukupan prihod ekonomije Srbije u periodu 2016-2019.

	Reklama	Film	Serija	Post produkcija
Iznos isplaćenih podsticaja	3.008.304 €	8.088.645 €	1.779.261 €	272.876 €
Ukupan budžet potrošen u Srbiji	15.908.568 €	45.854.594 €	9.816.570 €	1.351.076 €
Iznos privučenih produkcija na svaki 1 € ulaganja kroz podsticaje	5,3 €	5,7 €	5,5 €	5,0 €
Ukupan budžet potrošen u Srbiji umanjen za „efekte curenja"	15.646.434 €	43.538.509 €	9.692.792 €	1.351.076 €
Iznos ukupne potrošnje u Srbiji na svaki 1 € ulaganja kroz podsticaje, umanjen za „efekte curenja"	5,2 €	5,24 €	5,29 €	4,83 €

GRAFIKON 2: Kretanje registrovane zaposlenosti u delatnostima kreiranja audiovizuelnog sadržaja u Srbiji (2000-2018)



NAPOMENA: Revidirani podaci za period 2000-2014.
IZVOR: CROSO, RZS

se isključe „efekti curenja", na svaku jedinicu isplaćenih podsticaja za produkciju audiovizuelnih sadržaja, privuče se u proseku 5,2 jedinice ukupne potrošnje.

6. UTICAJ SEKTORA KREIRANJA AUDIOVIZUELNIH SADRŽAJA NA ZAPOSLENOST U SRBIJI

U ovom delu rada analiziramo aspekt zapošljavanja i broja zaposlenih lica u predmetnom sektoru, korišćeni su dostupni podaci koje Republički zavod za statistiku (RZS) preuzima od Centralnog registra obaveznog socijalnog osiguranja (CROSO) od 2015. godine, pri čemu je dostupna revidirana serija podataka od 2000. godine. Pod pojmom zaposleni podrazumevaju se lica koja imaju formalno pravni ugovor o zaposlenju, odnosno zasnovan radni odnos sa poslodavcem na određeno ili neodređeno vreme i lica koja rade van radnog odnosa na osnovu ugovora o delu ili na osnovu ugovora o obavljanju privremenih i povremenih poslova; lica koja obavljaju samostalne delatnosti ili su osnivači privrednih društava ili preduzetničkih radnji (RZS).

Najpre ćemo analizirati ukupnu zaposlenost u delatnosti J59 i R90, tj. broj zaposlenih u kinematografskoj i televizijskoj produkciji, snimanju zvučnih zapisa i izdavanju muzičkih zapisa, kao i umetničkoj, stvaralačkoj i zabavnoj delatnosti, u periodu od 2000. godine (Grafikon 2).[4] Vidimo da se broj zaposlenih u navedenim delatnostima uz blage oscilacije povećavao u posmatranom periodu. Broj zaposlenih se povećao za 36% u 2018. u odnosu na 2000. godinu u kinematografskoj i televizijskoj produkciji, snimanju zvučnih zapisa i izdavanju muzičkih zapisa, dok se broj zaposlenih u stvaralačkim, umetničkim i zabavnim delatnostima povećao za čak 87%.[5]

Za potrebe ovog istraživanja, korišćeni su i posebno dobijeni podaci od RZS-a o broju zaposlenih lica na četvorocifrenom nivou delatnosti, tj. za delatnosti 5911, 5912, 9001 i 9002, u periodu 2016-2018, kao i poslednje dostupne podatke u Q2 2019, (Tabela 6).

Broj zaposlenih u kinematografskoj, televizijskoj i muzičkoj produkciji se povećao za 32,1% u Q2 2019. u odnosu na 2016. godinu. Broj zaposlenih u proizvodnji kinematografskih dela i TV programa se povećao za 39,2%, dok se u delatnosti nakon snimanja kinematografskih dela i TV programa broj zaposlenih povećao za čak 53,5%. Broj zaposlenih u drugim umetničkim delatnostima u okviru izvođačke umetnosti se skoro dvostruko povećao u posmatranom periodu, sa 276 na 537.

[4] Podaci nisu uporedivi sa prethodnim grafikonom zbog razlike u obuhvatu zaposlenih lica prema anketnim i administrativnim podacima, tj. razlike u ARS i CROSO podacima.

[5] Podaci pre 2015. su revidirani i značajan rast broja zaposlenih je verovatno delimično i posledica promene metodologije u 2015.

TABELA 6: Kretanje broja zaposlenih predmetne delatnosti u periodu 2016-Q2 2019.

Broj zaposlenih	2016	2017	2018	Q2 2019	Promena Q2 2019/ 2016	Prosečna godišnja stopa rasta 2016-2018.
Proizvodnja kinematografskih dela i TV programa (5911)	1.380	1.571	1.760	1.921	39,2%	12,9%
Delatnosti nakon snimanja kinematografskih dela i TV programa (5912)	101	134	146	155	53,5%	20,8%
Kinematografska, televizijska i muzička produkcija (ukupno, J59)	2.066	2.333	2.561	2.730	32,1%	11,3%
Izvođačka umetnost (9001)	3.978	4.125	4.452	4.496	13,0%	5,8%
Druge umetničke delatnosti u okviru izvođačke umetnosti (9002)	276	363	424	537	94,6%	24,2%
Umetnost, zabava i rekreacija (ukupno, R90)	8.673	8.851	9.220	9. 481	9,3%	3,1%
Ukupan broj zaposlenih	1.920.679	1.977.357	2.052.546	2.088.881	8,8%	3,4%

IZVOR: CROSO, RZS

Vidimo da broj zaposlenih u proizvodnji kinematografskih dela i TV programa čini oko 70% ukupnog broja zaposlenih u kinematografskoj, televizijskoj i muzičkoj produkciji, a delatnost nakon snimanja kinematografskih dela i TV programa čini 5,7% u periodu 2017-Q2 2019. To znači da navedene dve grupe čine oko 75% ukupnog broja zaposlenih u kinematografskoj, televizijskoj i muzičkoj produkciji. Izvođačka umetnost u posmatranom periodu čini skoro 50% ukupne zaposlenosti u delatnosti umetnost, zabava i rekreacija.

Takođe, druge umetničke delatnosti su ostvarile značajan rast relativnog učešća u delatnosti umetnost,

TABELA 7: Učešće broja zaposlenih predmetne delatnosti u ukupnoj zaposlenosti

Učešće broja zaposlenih u delatnosti	2016	2017	2018	Q2 2019	Promena Q2 2019/ 2016
Proizvodnja kinematografskih dela i TV programa (5911)	66,8%	67,3%	68,7%	70,4%	3,6 pp
Delatnosti nakon snimanja kinematografskih dela i TV programa (5912)	4,9%	5,7%	5,7%	5,7%	0,8 pp
Izvođačka umetnost (9001)	45,9%	46,6%	48,3%	47,4%	1,6 pp
Druge umetničke delatnosti u okviru izvođačke umetnosti (9002)	3,2%	4,1%	4,6%	5,7%	2,5 pp
Učešće broja zaposlenih u ukupnoj zaposlenosti	**2016**	**2017**	**2018**	**Q2 2019**	**Promena Q2 2019/ 2016**
Proizvodnja kinematografskih dela i TV programa (5911)	0,07%	0,08%	0,09%	0,09%	0,02 pp
Delatnosti nakon snimanja kinematografskih dela i TV programa (5912)	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,00 pp
Izvođačka umetnost (9001)	0,21%	0,21%	0,22%	0,22%	0,01 pp
Druge umetničke delatnosti u okviru izvođačke umetnosti (9002)	0,01%	0,02%	0,02%	0,03%	0,02 pp

IZVOR: CROSO, RZS

zabava i rekreacija od 2,5 procentnih poena (pp) u Q2 2019. u odnosu na 2018. U odnosu na ukupnu zaposlenost, sve posmatrane delatnosti imaju malo učešće, manje od 1%. Najveće učešće u ukupnoj zaposlenosti ima izvođačka umetnost od 0,2%.

7. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Srbiju karakteriše trend rasta stranih produkcija audiovizuelnog sadržaja koji koriste podsticaje, pri čemu je ovaj pozitivan trend paralelan sa pozitivnim trendom rasta ukupnog budžeta koji se izdvaja za namene podsticaja. Procenat iskorišćenosti budžeta koji je namenjen podsticajima proizvodnji audiovizuelnog sadržaja je na visokom nivou od 92% do 95%. Da bi se procenat iskorišćenosti zadržao ili povećao neophodno je dalje unapređivati administrativnu proceduru prijave i odobrenja sredstava, a pogotovo u domenu obrade zahteva i skraćivanja vremena isplate.

Srbiju karakteriše odlična diversifikacija destinacijskog portfolija u sektoru proizvodnje audiovizuelnog sadržaja. Time je kreirana mogućnost jasnog i obuhvatnijeg tržišnog i geo targetiranja. Sistem podsticaja je kreiran na način da dalje podstiče produbljivanje portfolija jer su podjednako uključeni i film, ali i reklame, serije kao i post produkcija. Neophodno je održati uspostavljen nivo, što podrazumeva da sistem podsticaja treba usmeravati na dalje usitnjavanje i fokusiranje ovog sektora na „nove" oblasti proizvodnje audiovizuelnog sadržaja, jer se time podiže volumen potencijalnog tržišta stranih klijenata (npr. video igre, web serije, VR i slično).

Davanje podsticaja produkcijama u formatu, kao što su reklame i post produkcija, omogućilo je da se Srbija ne mora takmičiti na tržištu filmova, jer u ovom segmentu konkurentski set prevazilazi kapacitete Srbije, već da svoje kapacitete (i infrastrukturne i ljudske) može da „podiže" na velikom broju projekata reklama i post produkcija, koji u kraćem vremenskom periodu mogu doprineti rastu broja stranih realizovanih produkcija. Iznos i struktura budžeta subvencionisanih projekata dodatno potvrđuje da su kreatori same politike podsticaja uspeli na još jedan način da pozitivno utiču na diversifikaciju proizvodnog portfolija.

Direktni povraćaj na investiciju koji država direktno ostvaruje po osnovu davanja subvencija je gotovo 50% uloženih sredstava. Na svaku 1 jedinicu isplaćenih podsticaja za produkciju reklama, filmova i serija, u proseku se 50% jedinica direktno vrati u budžet samom činjenicom da se projekat realizuje. Takođe, na svaku 1 jedinicu isplaćenih podsticaja za produkciju reklama, filmova i serija, u proseku se 5,38 jedinica direktno uključi u ekonomiju Srbije.

Rast zaposlenih u predmetnom sektoru je odraz rasta efikasnosti sektora, i svakako podrška kroz subvencije je jedan od činilaca povećanja njegove atraktivnosti.

Sektor proizvodnje audiovizuelnih sadržaja pored značajnog fiskalnog direktnog i ukupnog doprinosa, generiše i značajnu zaposlenost. Neophodno je sistem, nivo i kriterijume davanja podsticaja održati na trenutnom nivou u dužem vremenskom periodu, kako bi se doprinelo održivosti destinacijskog potrfolija, ali i kako bi se uticalo na specijalizaciju za projekte u novim oblastima proizvodnje (npr. video igre, web serije, VR i slično), kao i u reklamama i post produkcijama, gde početni budžeti zadovoljavaju minimalne uslove definisane od strane Ministarstva privrede. Neophodno je da se nivo podsticaja razume i kao svojevrstan akselerator ukupnog sektora, ali se razumevanje efekata davanja podsticaja ne sme ograničiti samo na limitiran broj projekata koji su aplicirali.

Neophodno je na umu imati i ograničenja izvršenog istraživanja. Analiza efekata urađena je na bazi dostavljenih nezavisnih izveštaja revizora o troškovima realizacije. Neophodno je naglasiti da je uvidom u priloženu dokumentaciju uočeno da način vođenja evidencije i razvrstavanja podataka o učinjenim troškovima nije standardizovan zbog čega je upoređivanje izveštaja imalo izvesna ograničenja, kao i da su pojedine kategorije troškova i drugih informacija izostavljane.

Buduća istraživanja u predmetnom sektoru obuhvatala bi analizu projekata koji nisu bili pod direktnom subvencijom, ali i analizu zaposlenosti sektora kroz ekvivalent punom radnom vremenu (engl. Full time equivalent (FTE)), analizu nivoa zarade zaposlenih, ali i utvrđivanje ukupne veličine tržišta u smislu broja i efekata projekata koji se rade sa stranim i domaćim klijentima, i razumevanje uticaja na turizam posmatrano kroz broj noćenja i direktan prihod za sektor hotelijerstva.

Reference

1. Buchmann, A., Moore, K. and Fisher, D. (2010). Experiencing film tourism: Authenticity and fellowship. *Annals of Tourism Research*, 37 (1), 229-248
2. Busby, G. and Klug, J. (2001). MovieInduced Tourism: The Challenge of Measurement and Other Issues. *Journal of Vacation Marketing,* 7(4), 316–332
3. Busby, G., Brunt, P. and Lund, J. (2003). In Agatha Christie Country: Resident Perceptions of Special Interest Tourism. *Tourism*, 51(3), 287–300
4. Christopherson, S. and Rightor, N. (2010). The creative economy as „big business": evaluating state strategies to lure filmmakers. *Journal of Planning Education and Research*, 29 (3), 336-352
5. Croy, W.G. and Walker, R.D. (2003). Rural Tourism and Film – Issues for Strategic Regional Development. In D. Hall, L. Roberts and M. Mitchell (eds), *New Directions in Rural Tourism*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd
6. Edensor, T. (2001). Performing tourism, staging tourism: (Re)producing spance and practice. *Tourist Studies*, 1(1), 59-81
7. Edensor, T. (2005). Mediating William Wallace: audio-visual technologies in tourism. In D. Crouch, R. Jackson, & F. Thompson (Eds.), *The media and the tourist imagination. Converging cultures*, (105-118), London. Routledge
8. Entertainment Partners. (2019). *The Guide: An Essential Resource for Global Production Incentives*. USA
9. Grihault, N. (2003). Film Tourism – The Global Picture. *Travel & Tourism Analyst*, 5, 1–22
10. Hudson S. and Ritchie, J. R. B. (2006a). Promoting destination via film tourism: An empirical identification of supporting marketing initiatives. *Journal of Travel Research*, 44, 387-396
11. Hudson, S and Ritchie, J.R.B. (2006). Film tourism and destination marketing: The case of Captain Corelli's Mandolin. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12 No. 3, 256–268
12. Hudson, S. and Tung, W. (2010). Lighst, camera, action – Marketing film locations to Holywood. *Marketing intelligence and planning,* 28 (2), 188-205
13. Irani, D., Grimm, J., Clayton, J., Steward, S. and Ebersole, R. (2014). *Economic and Fiscal Impacts of the Film Production Tax Credit in Maryland*
14. Jones, D. and Smith, K. (2005). Middle-earth meets New Zealand: authenticity and location in the making of the Lord of the Rings. *Journal of Management Studies*, 42 (5), 923-945
15. Law, L., Bunnell, T. and Ong, C. (2007). The beach, the gaze and film tourism. *Tourist Studies*, Vol 7 (2), 141-164
16. McDonald, A. (2011). Down the rabbit hole: The madness of state film incentives as solution to runaway production. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 14(1), 85-166
17. Morgan, N. and Pritchard, A. (1998). *Tourism Promotion and Power – Creating Images, Creating Identities*. Chichester: John Wiley & Sons.
18. Niziol, A.(2015). Film tourism as a new way to market a destination. *Scientific Review of Physical Culture*, volume 5, issue 4, 149-156
19. Olsberg SPI. (2017a). *Film and the Creative Economy: How Film and Television Drama Productions Grow the Creative Industries*. Copenhagen Film Fund, Film i Väst, Netherlands Film Fund and Screenwest
20. Olsberg SPI. (2017b). *Impact of the Norwegian Film Incentive*. Norwegian Film Institute
21. Olsberg SPI. (2019). *Best Practice in Screen Sector Development*. A Study for the Association of Film Commissioners International
22. Olsberg SPI. (2019). *Global Film Production Incentives*. White paper by Oslberg
23. Olsberg, J. and Barnes, A. (2014). *Impact analysis of fiscal incentive schemes supporting film and audiovisual production in Europe*
24. Oslberg SPI. (2014). *Impact analysis of fiscal incentive schemes supporting film and audiovisual production in Europe*. European Audiovisual Observatory
25. Oslberg SPI. (2017). *The economic importance of the audiovisual sector and its impact on the other creative industries*
26. Oxford Economics. (2010). *The Economic Impact of the UK Film Industry*
27. Riley, R. and Van Doren, C.S. (1992). Movies as Tourism Promotion: A Pull Factor in a Push Location. *Tourism Management*, 13(3), 267–74
28. Saberi, D., Paris, C.M. and Marochi, B. (2018). Soft power and place branding in the UAE: examples of tourism and film industries. *International Journal of Diplomacy and Economy*, Vol. 4, No 1, 44 - 58
29. Skoko, B. (2014). Mogućnosti i načini jačanja brenda Dubrovnika uz pomoć filmske industrije i organizacije događaja. *Zbornik sveučilišta u Durovniku*, Dubrobnik, novembar, 175-191
30. Tooke, N. and Baker, M. (1996). Seeing is Believing: The Effect of Film on Visitor Numbers to Screened Locations. *Tourism Management*, 17(2), 87–94
31. Urban-Econ Development Economists. (2017). *Economic Impact of the South African Film Industry*, National Film and Video Foundation, South Africa, Pretoria
32. Yoon, Y., Kim, S. And Kim, S. (2015). Successful and Unsuccessful Film Tourism Destinations: From the Perspective of Korean Local Residents' Perceptions of Film Tourism Impacts. *Tourism Analysis*, 20(3), 297-311

Abstract:

Film Tourism, Influence on Employment and Analysis of The Economic Effects of Government Incentives on The Case of Serbia

Igor Kovačević, Aleksandra Anić, Maja Ribić

Having in mind that „film industry" generates significant long-term effect through improvements of tourism flow, many destinations are positioning toward international production houses. Creation of audiovisual content within a destination creates noteworthy current effect of the economy of the country, making researchers more interested in analysis of economic effects that fiscal incentives for production of movies and TV series for the national economy. Aim of the research in this Paper is to measure economic effect of the incentives for production of movies, commercials, series and postproduction that Serbia has been approving in analyzed period, as well as to determine contribution of the subject sector to the employment in Serbia. In addition, Paper analyses influence on employment of the sector in European countries, as well as economic impact. Paper allows understanding of the film sector for the country economy.

Key words: *film tourism, destination marketing, incentives, rebates, film industry*

Kontakt:

Igor Kovačević, igijevaadresa@gmail.com
Aleksandra Anić, aleksandra.anic@ekof.bg.ac.rs
Maja Ribić, maja.ribic@ekof.bg.ac.rs
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Kamenička 6, 11000 Beograd, Srbija

UDK: 338.48: 005.73, Originalan naučni članak

Interna i eksterna komunikacija kabinskog osoblja aviokompanije „Katar ervejz" („Qatar Airways")

Katarina Perčević, Aleksandra Dragin, Maja Mijatov

JEL klasifikacija*:* D91, D79, M14, Z32, J89

Napomena: Rezultati prikazanog istraživanja predstavljaju deo projekta koji finansira Autonomna pokrajina Vojvodina, Pokrajinski sekretarijat za visoko obrazovanje i naučno-istraživačku delatnost (Program 0201, broj projekta 114-451- 2080/2016-01), kao i deo projekta Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (176020 OI).

Apstrakt: Pored toga što je komunikacija važna za svakodnevno funkcionisanje, ona se može posmatrati i kao odrednica poslovnih performansi, usled poznavanja, odnosno nepoznavanja kulturoloških razlika između stejkholdera koji dolaze u međusobni kontakt. U skladu sa tim, ovo istraživanje je bazirano na analizi standarda ponašanja i prihvatljivih vrednosti koje jedna globalna kompanija predstavlja svojim zaposlenima. Očekuje se da zaposleni implementiraju ove standarde i vrednosti kroz svakodnevnu poslovnu komunikaciju. Ne samo sa korisnicima usluga, već i kroz komunikaciju sa kolegama, pripadnicima različitih kultura. Prilikom prikupljanja i obrade podataka korišćene su istorijska, komparativna, deskriptivna metoda, kao i sinteza. Takođe, sprovedeno je i istraživanje tokom 2016. godine na uzorku koji je obuhvatio deset zaposlenih u aviokompaniji „Katar Ervejz" („Qatar Airways"). Rezultati istraživanja ukazuju na to koliko je važno temeljno pristupiti izučavanju kulturoloških razlika u poslovima koji se ne odvijaju u granicama nacionalne kulture. Sve zajedno može da umanji probleme u poslovnoj komunikaciji, koji se svakodnevno mogu javiti u međunarodnim kompanijama, u slučaju nepoznavanja kulturoloških razlika. Tako pored doprinosa teoriji koja se tiče uticaja kulturoloških razlika na poslovnu komunikaciju, rezultati istraživanja mogu imati i praktične implikacije u poslovanju svih kompanija koje izlaze na globalno tržište.

Ključne reči: *kulturološke razlike, poslovna komunikacija, kabinsko osoblje, aviokompanija „Katar Ervejz", globalizacija*

UVOD

Napredak u tehnologijama i transportu je olakšao globalizaciju, pa sve više kompanija posluje izvan nacionalnih granica. Tako se na jednom mestu okupljaju zaposleni iz različitih kultura, te se kao imperativ u današnjem svetu poslovanja javlja potreba za jasnijim razumevanjem kulturnih uticaja na organizacionu praksu (Pallab, Abhijit & Kausiki, 2006; Minkov, Bond & Blagoev, 2015).

U skladu sa globalizacijom poslovanja, pripadnici jedne kulture često dolaze u kontakt sa pripadnicima drugih kultura. Kako bi bili u stanju da komuniciraju pravilno, važno je da poznaju standarde poslovne komunikacije koji se smatraju prihvatljivim u različitim kulturološkim sredinama (Lenartowicz & Roth, 2001; Janićijević, 2007; Bulutlar & Oz, 2009; Dragin, 2015, p. 13-26; Minkov et al., 2015). Dakle, da bi komunikacija bila uspešna u svim oblicima društvenih interakcija, pa i u međunarodnom poslovanju, važno je razumeti kako na nju utiče kultura (Janićijević, 2007; Stojanović, Gojkov & Gojkov-Rajić, 2018; Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014).

Rus (Rouse, 2005, p. 191) ističe da se uticaj kulture na komunikaciju i interakciju njenih pripadnika može odraziti na poslovno okruženje različitih delatnosti, uključujući i turizam. Ova interakcija je naročito izražena u okviru poslovanja aviokompanija, usled činjenice da je, osim kontakta sa putnicima različitih kultura, za aviokompanije karakteristično i zapošljavanje ljudi iz različitih zemalja, koji sa sobom nose i karakteristike svoje kulture (Yayla-Kullu, Tansitpong, Gnanlet, McDermott & Durgee, 2015a; Yayla-Kullu, Tansitpong, Gnanlet, McDermott & Durgee, 2015b).

Svesne toga, mnoge globalne kompanije ulažu značajna sredstva da osposobe svoj kadar da na adekvatan način komunicira sa klijentima i kolegama, pripadnicima različitih nacionalnih kultura. Zbog toga je

predmet ovog rada baziran upravo na problematici poslovne komunikacije kabinskog osoblja aviokompanije sa izraženim kulturološkim uticajem, sa ciljem da se utvrdi, a zatim i analizira sistem vrednosti koji aviokompanija prenosi na svoje zaposlene u segmentu verbalne i neverbalne komunikacije. Hipoteza rada je, u skladu sa time, da se kulturni faktori, kao što su religija, tradicija, stavovi, uloge, odražavaju na naučeno ponašanje pripadnika određene profesije, a to je u ovom slučaju kabinsko osoblje aviokompanije „Katar Ervejz" („Qatar Airways").

PREGLED LITERATURE

Iako kultura i komunikacija imaju uticaja jedna na drugu, važno je napraviti razliku između osobina ovih konstrukata, kako bi se pravilno shvatio njihov složeni odnos (Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014; Dragin, 2015, p. 13-26). Tako kultura, kao prvi konstrukt od važnosti za ovo istraživanje, objedinjuje svesne i nesvesne modele ponašanja, a njenu temeljnu srž čini tradicija, kao i vrednosti koje se vezuju uz istu (Rouse, 2005, p. 191). Takođe, veruje se da je kultura sila koja utiče na ljude u određenoj društvenoj zajednici i zahteva od njih da prate kolektivne norme identiteta (Kluckhohn. 1962, p. 25; Pizam, Pine, Mok & Young Shin, 1997; Minkov et al., 2015; Perčević, Dragin & Mijatov, 2018).

Sa druge strane, Vaik i Brauving (Weick & Browing, 1986) definišu komunikaciju kao proces kojim se dolazi do razumevanja poruke koja se prenosi između dva ili više lica. Važno je naglasiti da je komunikacija jedan od faktora koji se provlači kroz sve aspekte ličnog, društvenog, ali i profesionalnog života ljudi. U poslovnoj komunikaciji je, pored verbalne komunikacije izražene rečima, važno istaknuti i značaj neverbalne komunikacije, izražene kroz izraze lica, pogled, govor tela, glasnoću i tempo govora, fizički kontakt, kao i rastojanje između sagovornika. Neophodno je poznavati razlike između univerzalnih pravila ponašanja i neverbalnih znakova kod određenih kultura jer su oni veoma različiti, a čine sastavni deo uspešne poslovne komunikacije (Zwetsloot, Kines, Ruotsala, Drupsteen, Merivirta & Bezemer, 2017).

Na međusobnu povezanost kulture i komunikacije ukazuju Samovar, Porter i MekDanijel (Samovar, Porter & McDaniel, 2007, p. 256-283), koji ističu da se efikasnost komunikacije, ogleda u meri u kojoj se značenje koje nekoj poruci pridaje osoba koja je tumači, podudara sa značenjem koje je na umu imala osoba koja ju je poslala. Obzirom na to da se komunikacija često odvija između pripadnika različitih kultura, tumačenja poslate poruke mogu zavisiti upravo od razlika u zastupljenim stavovima i vrednostima, dominantnim u određenom društvu. Ovo se naročito može odraziti na poslovnu komunikaciju kompanija koje posluju izvan nacionalnih okvira. Usled toga je važno na adekvatan način, kroz osnovnu, ali i dodatnu obuku, upoznati zaposlene o standardima ponašanja koji važe u različitim kulturama, kako bi ih oni dalje uspešno implementirali u poslovnoj komunikaciji i izbegli potencijalne konfliktne situacije (Fox, 2001, p. 41-47; Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014; Yayla-Kullu et al., 2015a; Yayla-Kullu et al., 2015b; Zhu et al., 2018).

Istraživanja uticaja kulturnih specifičnosti na poslovnu komunikaciju uglavnom su sprovođena u razvijenim zemljama na Zapadu, dok su zemlje sa Istoka po tom pitanju bile zapostavljene. Ipak, usled sve veće povezanosti zemalja sa Zapada i Istoka na poslovnom planu, potrebno je razumeti i princip poslovanja zastupljen u zemljama istočnog sveta (Deshpande, George & Joseph, 2000), naročito zbog toga što su na ovom prostoru zastupljene i velike organizacije, a jedna od njih je i „Katar Ervejz". Reč je o nacionalnoj aviokompaniji države Katar, koja predstavlja i jednu od uspešnijih kompanija vazduhoplovne industrije (O'Connell & Bueno, 2016; Chiambaretto & Wassmer, 2018).

Postavlja se pitanje da li je kabinsko osoblje velike aviokompanije, kakva je „Katar Ervejz", upoznato sa standardima ponašanja, koje se smatra prihvatljivim prilikom komunikacije sa pripadnicima drugih kultura. Istraživanje je, stoga, usmereno ka tome da se utvrdi koji sistem vrednosti aviokompanija prenosi na svoje zaposlene u segmentu verbalne i neverbalne komunikacije. Istraživanjem je obuhvaćena i analiza obuke i stavova kabinskog osoblja po pitanju kulturoloških razlika u poslovnoj komunikaciji i problema koji mogu nastati kao posledica navedenih razlika.

METODOLOGIJA

Instrument i procedura prikupljanja podataka. Radi preciznijeg sagledavanja problematike kojom se ovaj rad bavi, među zaposlenima u aviokompaniji „Katar Ervejz" je sprovedeno anketno istraživanje - intervju tokom jula 2016. godine. Intervju je podrazumevao razgovor sa 10 osoba, poreklom iz različitih država, članovima kabinskog osoblja aviokompanije „Katar Ervejz", a prema struktuiranom upitniku koji su koncipirali autori ovog rada. Cilj je bio analiza percepcije problema koji se mogu pojaviti u toku poslovne komunikacije između kabinskog osoblja i putnika.

Anketni upitnik za intervju je formiran na osnovu pregleda literature o kulturološkim razlikama i problematičnim situacijama koje mogu nastati usled nerazumevanja tokom poslovne komunikacije i sagledavanjem standarda kompanije „Katar Ervejz" koje postavlja svojim zaposlenim u pogledu poslovne komunikacije, što se kod kabinskog osoblja odnosi na bilo kakav kontakt za putnicima. Na samom početku anketnog upitnika, ispitanicima je ukazano na to da je istraživanje anonimno i da će rezultati biti upotrebljeni isključivo u naučne svrhe. Pitanja na koja su ispitanici odgovarali se mogu podeliti u dve celine. Prva grupa pitanja se odnosila na demografski profil ispitanika, čime su obuhvaćena pitanja o polu, starosti i nacionalnosti ispitanika. Druga grupa pitanja obuhvatila je stavove ispitanika o poznavanju standarda ponašanja tokom poslovne komunikacije, kao i dodatnim obukama o istim. Ova grupa pitanja obuhvatila je i stavove ispitanika o razlikama koje postoje između standarda ponašanja tokom poslovne komunikacije koje je propisala aviokompanija i standarda koji važe u zemlji iz koje ispitanik dolazi. U ovu grupu su uključena i pitanja koja se odnose na problematične situacije sa kolegama ili putnicima, koje nastaju usled nepoznavanja kulturoloških razlika. Na samom kraju, od zaposlenih je zatraženo da ukažu na konkretne mere, odnosno sankcije koje aviokompanija preduzima u slučaju neispunjavanja propisanih standarda poslovnog ponašanja.

Ispitanici su na postavljena pitanja odgovarali kroz vrednosni sistem petostepene Likertove skale (od 1 - u potpunosti se ne slažem, do 5 - u potpunosti se slažem), kao i kroz zaokruživanje ponuđenih odgovora. Iako je istraživanje bilo sprovedeno u letnjoj sezoni, tokom koje kabinsko osoblje ima najviše posla, ispitanici su pokazali zainteresovanost za učešćem i razumevanje potrebe istraživanja.

Karakteristike uzorka. Od ukupno deset ispitanika, koji su detaljno odgovarali na postavljena pitanja, osam je ženskog pola, što je ujedno i karakteristično za polnu strukturu kabinskog osoblja kod većine aviokompanija. Na osnovu pregleda rezultata o starosti ispitanika, u okviru celokupnog uzorka su najzastupljeniji ispitanici starosne dobi između 23 i 30 godina. Usled činjenice da je posao kabinskog osoblja prilično dinamičan, ovakvi rezultati u pogledu starosne strukture nisu iznenađujući. Što se tiče zemlje porekla, dvoje ispitanika je navelo da je iz Srbije, dok su preostali ispitanici poreklom iz zemalja kao što su Jamajka, Šri Lanka, Filipini, Makedonija, Grčka, Tajland, Indija i Severna Koreja, što dodatno opravdava izbor „Katar Ervejz" kompanije za istraživanje uticaja kulturoloških razlika na poslovnu komunikaciju.

REZULTATI I DISKUSIJA

Nakon prvih pitanja koja se odnose na demografski profil ispitanika, kabinskom osoblju su postavljena pitanja o njihovoj upućenosti u standarde ponašanja poslovne komunikacije, kako sa putnicima, tako i sa kolegama. Ova pitanja su se odnosila na standarde ponašanja koji obuhvataju segmente, kao što su: generalni izgled (celokupna fizička pojava), dozvoljeni nakit i prihvatljiva šminka, izrazi lica (mimika), pokreti tela i ruku, glasnoća i tempo govora, fizički kontakt (dodir, rukovanje i slično), lični prostor (rastojanje između sagovornika) i pogled.

Svi ispitanici su naveli da se u potpunosti slažu sa tvrdnjom da su upoznati sa standardima koji se odnose na generalni izgled koji moraju da ispoštuju. Isti slučaj je i sa standardima koji ukazuju na to šta sve spada pod dozvoljeni nakit i prihvatljivi način šminkanja. Dakle, može se uvideti da su pravila koja se odnose na generalnu fizičku pojavu kabinskog osoblja jasna svim ispitanicima i da svi zaposleni koji su učestvovali u istraživanju smatraju da ne postoji mogućnost stilizovanja prema sopstvenom nahođenju.

Ispitanici su se takođe u potpunosti složili sa tvrdnjom da su na početnoj obuci dobili dovoljno informacija o standardima koji važe za kategorije poslovne komunikacije koje se odnose na izraz lica, pokrete tela i ruku, kao i glasnoću i tempo govora. Dobijeni rezulati su u skladu sa nalazima studije koju su sproveli Zvetslut i saradnici (Zwetsloot et al., 2017), u okviru koje se ističe da je važno poznavati razlike ne samo u verbalnoj, već i u neverbalnoj komunikaciji. Zbog multikulturalnog sastava kabinskog osoblja, ali i korisnika usluga aviokompanije „Katar Ervejz", važno je da zaposleni budu adekvatno pripremljeni za reagovanje u različitim situacijama, usled različitog tumačenja navedenih kategorija poslovne komunikacije. Činjenica je da nekada izraz lica govori više od reči, a u zavisnosti od toga iz koje kulture individua dolazi, može se razlikovati i shvatanje mimike ili pokreta u okviru komunikacije.

Fizički kontakti (dodir ili rukovanje) u svakoj kulturi imaju određeno značenje, te je važno znati kako sa kime u određenoj situaciji postupiti. Na ovo ukazuju i Samovar i saradnici (Samovar et al., 2007, p. 256-283), koji ističu da efikasnost komunikacije može zavisiti upravo od razumevanja razlika u vrednostima i stavovima, dominantnim u određenom društvu. Dok se u

jednoj kulturi, kao u slučaju zemalja Latinske Amerike ili Istočne Evrope, lagani dodiri po ruci i poljubac u obraz smatraju prigodnim, u drugoj se ovakvi fizički kontakti uglavnom izbegavaju, kao u slučaju zemalja Azije. Kod rukovanja takođe postoje različita pravila. U zapadnoj kulturi čvrst stisak ruke znak je izraženog karaktera, dok je u arapskim zemljama karakteristično nežno i meko rukovanje.

Ispitanici sa Jamajke, iz Šri Lanke i Srbije ukazali su na to da se delimično slažu da su na obuci upoznati sa standardima informisanosti kabinskog osoblja o rastojanju koje se smatra prihvatljivim prilikom komunikacije sa putnicima, dok se preostalih sedam ispitanika u potpunosti složilo sa iznetom tvrdnjom. Za ispitanike koji se delimično slažu sa navedenom tvrdnjom, može se pretpostaviti da žele da se prilagode svakom putniku, da nauče nešto novo na osnovu njihovih potreba, ali može značiti i da zaposleni smatraju da nisu dobili sve potrebne informacije o ovoj tematici.

U okviru kategorije poslovne komunikacije koja se odnosi na pogled, svi ispitanici su se jednoglasno u potpunosti složili sa tim da su upoznati sa standardima koji važe za uspostavljanje kontakta očima. Ovakva ocena nije iznenađujuća, obzirom na to da je jedno od jasno postavljenih pravila aviokompanije da se putnik uvek mora gledati u oči, jer nekada pogled može biti i više nego dovoljan.

Naredna pitanje odnosila su se na to da li se standardi poslovne komunikacije, uspostavljeni od strane aviokompanije, razlikuju od onih koji važe u zemlji iz koje ispitanik dolazi. Ranija istraživanja (Yayla-Kullu et al., 2015a; Yayla-Kullu et al., 2015b) ističu da je ovo pitanje važno u poslovanju aviokompanija, usled činjenice da se njihovi zaposleni često susreću sa korisnicima usluga, ali i kolegama, iz različitih kultura. Ispitanik sa Jamajke je odgovorio da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da navedene razlike postoje, dok je ispitanik poreklom iz Severne Koreje odgovorio da se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Ispitanik iz Makedonije se delimično ne slaže, dok se ostali ispitanici delimično slažu sa ovom tvrdnjom.

Ispitanici su dalje odgovarali na pitanja o tome koliko su dodatne obuke u kojima su učestvovali, doprinele njihovom znanju u oblasti međuljudskih odnosa, komunikacijskih veština, kulturoloških razlika, ponašanja u konfliktnim situacijama i kvaliteta usluge. Kada su međuljudski odnosi u pitanju, mišljenja ispitanika su podeljena. Šestoro njih se u potpunosti slaže sa tim da je dodatna obuka doprinela unapređenju njihovih međuljudskih odnosa, troje se delimično slaže sa ovom tvrdnjom, dok jedan ispitanik nije siguran koliko je dodatna obuka uticala na unapređenje međuljudskih odnosa u aviokompaniji.

Kada je reč o komunikacijskim veštinama, osim dva ispitanika (koji se delimično slažu), svi ostali su se u potpunosti složili sa tim da im je dodatna obuka o ovom segmentu bila i više nego potrebna. Obavezna obuka omogućila im je početna znanja, ali su ipak uvideli da se na polju komunikacijskih veština mogu dodatno usavršavati, pa su ovoj temi pristupili ozbiljnije. Ovo je važno, imajući u vidu činjenicu da tumačenje poslate poruke može zavisiti i od kulturoloških razlika između individue koja poruku šalje i one koja tu poruku tumači (Samovar et al., 2007, p. 256-283).

Informacije obezbeđene kroz dodatnu obuku takođe su imale pozitivan uticaj u segmentu poznavanja kulturoloških razlika. Devet ispitanika se u potpunosti slaže sa tim da im je bilo potrebno dodatno znanje o ovom aspektu na dodatnoj obuci, dok jedan ispitanik iz Srbije ističe da nije siguran. Tokom obavljanja svojih poslovnih zadataka, ali i u slobodnom vremenu koje provode na određenoj destinaciji usled pauze između letova, zaposleni se susreću sa ljudima iz različitih kultura, te stoga ne iznenađuje što se većina njih u potpunosti složila sa činjenicom da je važno posvetiti se usavršavanju ovog domena, što je u skladu i sa rezultatima prethodnih studija, koje su se bavile ovom tematikom (Pallab et al., 2006; Minkov et al., 2015).

Pitanje reagovanja u konfliktnim situacijama predstavlja standard ponašanja za koji uvek postoji mogućnost da se nauči nešto novo. Konfliktne situacije nisu strane u ovoj vrsti posla, te kabinsko osoblje smatra da uvek može dobiti više informacija od kompanije o tome kako se u ovakvim momentima ponašati. Brojni autori takođe ističu važnost poznavanja kulturoloških razlika u izbegavanju potencijalnih konfliktnih situacija (Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014; Zhu et al., 2018).

Pored svega navedenog, postavlja se i pitanje o tome da li je kabinsko osoblje dodatnim obukama informisano o mogućnostima unapređenja kvaliteta usluge. Dvoje ispitanika se u potpunosti slaže sa tim da je važno obezbediti dodatnu obuku u segmentu kvaliteta usluge i da je aviokompanija organizovala ovakve treninge za svoje zaposlene. Ipak, jedan ispitanik nije siguran po ovom pitanju, dok se ostalih sedmoro delimično slaže sa navedenom tvrdnjom.

Istražen je i stav zaposlenih po pitanju dodatne obuke, usmerene ka unapređenju komunikacije sa osobama koje imaju posebne potrebe, kao što su trudnice, gluvi ili slepi putnici, ili pak zarobljenici. Osim ispitanika iz Srbije (koji nisu sigurni) i iz Indije (koji se delimično slažu), svi ostali su se u potpunosti složili

sa tim da im je dodatna obuka o ovom segmentu poslovnog ponašanja bila potrebna.

Naredno pitanje se odnosilo na to da li su treninzi adekvatno pripremili kabinsko osoblje za rad sa kolegama i putnicima. Većina ispitanika, odnosno njih sedmoro, se delimično složila sa tim da su treninzi koje organizuje aviokompanija doprineli njihovoj adekvatnoj pripremi za rad, dok se troje ispitanika u potpunosti složilo sa iznetom tvrdnjom. Na osnovu dobijenih rezultata, čini se da su neki ispitanici očigledno svesni činjenice da uvek može postojati nešto novo što mogu da nauče. Sve zajedno ukazuje na važnost treninga za uspostavljanje uspešne organizacione prakse, na šta ukazuju i drugi autori (Lenartowicz & Roth, 2001; Bulutlar & Oz, 2009).

Zatim je usledilo pitanje koje se odnosilo na aspekte poslovanja za koje su ispitanici istakli da su im treninzi bili neophodni. Ponuđeni odgovori su se odnosili na profesionalniji pristup poslu, osećaj samouverenosti, veću motivisanost i jačanje konkurentnosti radne snage. Dodatna obuka je imala delimičan uticaj na njihov profesionalniji pristup obavljanju poslovnih zadataka. Osim jednog ispitanika koji se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, ostalih devet je odgovorilo da se delimično slaže sa istom.

Pored važnosti koju treninzi imaju za dostizanje profesionalnijeg pristupa poslu, primetan je i uticaj dodatnih treninga na osećaj samouverenosti ispitanika. Naime, važno je da kabinsko osoblje poseduje samouverenost, ali se ona stiče uporedo sa godinama iskustva, dok je na samom početku zasnivanja radnog odnosa ona obično niža. Pokazalo se da dodatna obuka doprinosi povećanju osećaja samouverenosti među zaposlenima i neophodno je stalno raditi na tome, na šta ukazuju i sami ispitanici, time što se većina njih delimično slaže sa navedenom tvrdnjom.

Interesantan podatak je i da ispitanicima dodatna obuka nije pružila veliku motivaciju. Osim ispitanika iz Grčke i Indije, koji se u potpunosti slažu sa ovom tvrdnjom, ostali se delimično slažu ili nisu sigurni po pitanju ove tvrdnje.

Na kraju, svi ispitanici su se izjasnili da dodatni treninzi u značajnoj meri imaju uticaja na konkurentnost poslovanja. Te činjenice svesni su, kako zaposleni, tako i sama aviokompanija. U današnjim uslovima poslovanja, borba za lojalnost putnika je prioritet koji kompanije postavljaju pred svoje zaposlene, a koja se može postići samo ukoliko zaposleni konstantno rade na svojoj edukaciji i praćenju trendova, na šta ukazuju i istraživanja drugih autora (Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014; Stojanović et al., 2018).

Sledeće pitanje odnosilo se na razumevanje specifičnosti različitih kultura i prihvatljivog ponašanja sa putnicima u skladu sa izraženim razlikama. Ovo pitanje se zapravo odnosilo na to da li je aviokompanija „Katar Ervejz" edukovala svoje zaposlene na tom polju. Rezultati ukazuju na to da su svi ispitanici na ovo pitanje pružili pozitivan odgovor, što je u skladu sa prethodnim nalazima koji takođe ukazuju na to da je važno poznavati razlike u prihvatljivom ponašanju određenih kultura (Fox, 2001, p. 41-47; Janićijević, 2007).

Naredno pitanje se nadovezalo na prethodno spomenute kulturološke razlike, pa je izdvojeno 12 velikih svetskih kultura, a od ispitanika je zatraženo da označe na koje segmente je stavljen naglasak tokom

TABELA 1. Aspekti ophođenja prema pripadnicima različitih kultura

Kultura	Prihvatljivo ponašanje				
	Fizički kontakt	Lični prostor	Pogled	Izraz lica	Ton govora
Indija	x	x	x	x	
SAD	x	x	x		x
Japan	x	x	x		x
Kina	x	x	x		x
Rusija	x				x
Velika Britanija	x	x			x
Nemačka		x			
Arapske zemlje	x	x	x	x	x
Francuska	x				
Latinska Amerika	x	x	x	x	x
Severna Afrika	x	x	x	x	x
Južna Afrika	x	x	x	x	x

IZVOR: Rezultati istraživanja

obuke, kada je reč o prihvatljivom ponašanju tokom komunikacije sa pripadnicima navedenih kultura. U Tabeli 1 su prikazani odgovori ispitanika.

Aviokompanija je kabinskom osoblju dala i kratak opis specifičnosti odabranih nacionalnih kultura. Što se Indije tiče, naglasak je stavljen na sve segmente, osim na ton govora. Pripadnici ove kulture smatraju da nije prikladno dodirivati drugu osobu, naročito u predelu glave. Osim toga, udaljavanje tokom razgovora za Indijca može biti uvredljivo, a nepristojan izraz lica takođe se može smatrati neprijatnim. Tokom komunikacije sa pripadnicima ove kulture, trebalo bi voditi računa i o pogledu koji im se upućuje.

Kod Amerikanaca je situacija takva da, osim rukovanja, nije poželjan bilo kakav drugi vid dodirivanja i fizičkog kontakata. Pripadnicima ove kulture ne prija komunikacija na maloj udaljenosti. Važno je kontrolisati ton govora prilikom komunikacije, kao i način na koji ih kabinsko osoblje gleda.

Za Japance je važan pogled, koji mora biti prikladan njihovom shvatanju. Pripadaju visoko kontekstnoj kulturi i mogu se uvrediti zbog stvari kojih pripadnici drugih kultura često nisu ni svesni. Što se fizičkog kontakta tiče, sa pripadnicima ove kulture je dovoljno rukovati se, a ton govora mora da bude umeren.

Kod Kineza je naglasak stavljen na sve segmente, osim na izraz lica. Ne vole da ih dodiruju stranci, a ne tolerišu ni rukovanje, zagrljaj ili bilo koji drugi oblik fizičkog kontakta. Prilikom komunikacije sa pripadnicima kineske kulture ne bi trebalo pričati glasno.

Sa druge strane, Rusi su ležerni u komunikaciji, a naglasak stavljaju na fizički kontakt, kao i na ton govora. Tipičan pozdrav je čvrsto rukovanje, uz uspostavljanje kontakta očima. Što se ličnog prostora tiče, najčešće stoje blizu sagovornika.

Naglasak kod kulture Velike Britanije stavljen je na fizički kontakt, lični prostor i ton govora. Osim rukovanja, drugi fizički kontakti se smatraju neprikladnim, pogotovo u poslovnom svetu. Britanci pokazuju sklonost ka tome da kontakt očima bude kratak, jer može da izazove nesporazum, a direktan kontakt očima može da se protumači i kao vid neprijateljstva i agresivnosti. Govore tihim, odmerenim tonom, bez podizanja glasa i trude se da ne prekidaju druge.

Nemci obično stoje dalje od svojih sagovornika u odnosu na ljude iz drugih kultura. Normalna međusobna udaljenost je oko dužine ruke. Nemačka je nisko kontaktna kultura, te se ne očekuje više od rukovanja. Ipak, očekuje se kontakt očima, jer pripadnici nemačke kulture smatraju da se na ovaj način pokazuju pažnja i interesovanje između učesnika u komunikaciji.

Što se arapskih zemalja tiče, postoje izražena ograničenja kada je reč o fizičkom kontaktu, posebno između muškarca i žene. Od kabinskog osoblja se očekuje da posvete adekvatnu pažnju ovoj kulturi, usled toga što je sedište aviokompanije „Katar Ervejz" upravo u jednoj od arapskih zemalja.

Francuzi nastoje da se rukuju tokom uspostavljanja kontakta sa sagovornicima i njihov stisak je lak i brz. Kontakt očima se u francuskoj kulturi koristi samo prilikom kontakta sa bliskim osobama i porodicom.

U Latinskoj Americi se praktikuje manja udaljenost među sagovornicima, a pripadnici ove kulture se mekše rukuju i više dodiruju i grle. Izrazi lica su im važni, pa preferiraju kontakt licem u lice. Veoma su glasni, te ton kojim se govori obično ne predstavlja problem. Ono što ih može uvrediti jeste hladan i prek pogled i udaljavanje tokom komunikacije.

U kulturi Afrike se izbegava da se stoji blizu sagovornika. Južnoafrikanci se rukuju uz istovremeno gledanje u oči i osmeh, ali se žene ne rukuju, već samo klimaju glavom. Interesantno je da su svi ispitanici naveli da je neophodno obratiti pažnju na sve segmente ponašanja prilikom komunikacije sa kulturama Severne i Južne Afrike, ali i sa prethodno pomenutom kulturom Latinske Amerike.

Na osnovu analize odgovora ispitanika, pokazalo se da su se ispitanici većinom složili sa tim da su Arapi glasni i da zahtevaju više ličnog prostora, a da ljudi iz Kine, Japana i Jugoistočne Azije govore tiho i polako. Takođe, ispitanici smatraju i da su ljudi sa Dalekog istoka zatvoreniji u odnosu na one iz Evrope i Afrike. Za Južnoafrikance kažu da nemaju izražene izraze lica. I na samom kraju, ispitanici ističu i to da je važno poznavanje navedenih segmenata poslovne komunikacije, jer izrazi lica i govor tela, iako isto izgledaju, ne znače isto u svakoj kulturi. Rezultati istraživanja su u skladu sa činjenicom koju ističi i drugi autori, a koja se odnosi na to da globalizacija doprinosi tome da pripadnici različitih kultura često dolaze u kontakt jedni sa drugima i da je, usled toga, važno znati šta se smatra prihvatljivim, a šta neprihvatljivim u okviru različitih kulturoloških sredina (Dragin, 2015, p. 13-26; Minkov et al., 2015).

Naredna dva pitanja su se odnosila na učestalost neprijatnih i konfliktnih situacija između kabinskog osoblja i putnika, kao i među samim zaposlenima, nastalih usled kulturoloških razlika. Od tri ponuđena odgovora (često, ponekada i nikada), kod pitanja koje se odnosilo na neprijatne situacije u interakciji sa putnicima, jedan ispitanik je odgovorio da se ovakve situacije dešavaju često, dok su se ostali složili sa tim da se ovakve situacije dešavaju ponekada. Po pitanju

konfliktnih situacija sa kolegama su bili jednoglasni, pa su svi ispitanici istakli da se ovakvi konflikti dešavaju ponekad. Sa jedne strane je nemoguće da se takve situacije ne događaju nikada, a obzirom na to koliko aviokompanija pridaje pažnje ovim pitanjima, začuđujuće bi bilo i da se dešavaju često.

Zatim, ispitanici su odgovarali na pitanje koje se odnosilo na to da li ih je aviokompanija edukovala u oblasti razumevanja specifičnosti različitih kultura. Devet ispitanika je odgovorilo potvrdno, dok se ispitanik iz Grčke ne slaže sa ovom tvrdnjom. Od ispitanika koji su potvrdno odgovorili na ovo pitanje, tražilo se i dodatno pojašnjenje. Pojašnjenja koja su ispitanici dali se uglavnom odnose na osetljivost religijskih i političkih pitanja, kao i na obazrivost sa šalama. Ispitanici su naveli i pojašnjenje da razlike u religiji i obrazovanju često dovode do različitog shvatanja identične stvari.

Naredno pitanje se odnosilo na kaznenu politiku kompanije koja se primenjuje u različitim situacijama, pa se na osnovu odgovora ispitanika može uvideti da su sankcije i kazne iste za sve, bez obzira na godine staža, nacionalnost ili pol. U nastavku je dat prikaz neispunjavanja određenih obaveza kabinskog osoblja, kao i posledica nepridržavanja propisanih poslovnih pravila.

Neispunjavanje standarda pojavnosti. Standardi koji se tiču generalne fizičke pojave zaposlenih su jasno postavljeni. Ako se navedeni standardi ne ispune, slede određene kazne, prvenstveno u vidu udaljavanja zaposlenog sa leta. U okviru kompanije postoji i *IDP (Individual Development Plan)*, odnosno program na koji zaposlene upućuje menadžer, koji ujedno i ocenjuje njihove poslovne performanse. Naime, ukoliko zaposleni ne ispune zadate ciljeve kompanije u posmatranom periodu, nisu efikasni ili naprave određenu grešku, upućuju se na ovaj program koji traje između jednog i tri meseca.

Konflikt sa putnikom. Pre svega, slučaj se detaljno analizira, a onda se član/ovi osoblja koji je/su umešani upućuju na *IDP* ili dobijaju pismo upozorenja. Kabinsko osoblje se trudi da do toga ne dođe, prvenstveno zbog činjenice da je u okviru ove, kao i u okviru većine drugih profitnih kompanija *„Korisnik na prvom mestu"*.

Konflikt sa kolegom (na dužnosti). Iako će se pokrenuti analiza konkretne situacije, obe strane će biti kažnjene. Uslediće identične kazne, kao i u situaciji konflikta sa putnikom.

Nezainteresovanost za rad. Zaposleni se prvo poziva na razgovor sa menadžerom, a zatim dobija i pismo upozorenja ili opomenu supervizora u usmenoj formi.

Kašnjenje na let. Zaposleni će najpre biti zamenjen na tom letu, a onda će dobiti i pismo upozorenja ili će, kao i u prethodnim slučajevima, biti upućen na *IDP.* Ukoliko se tako nešto desi nekoliko puta, uslediće otkaz.

Poslednje pitanje u upitniku odnosilo se na prisustvovanje neprijatnim situacijama u toku leta, prouzrokovanim na osnovu kulturoloških razlika. Prvi deo pitanja odnosio se na konfliktne situacije između putnika i kabinskog osoblja (a), a drugi deo na konflikte između članova kabinskog osoblja (b).

a) Konflikti sa putnicima: Svi ispitanici su istakli da nisu imali ovakve konfliktne situacije. To nam govori da su ispitanici pažljivi u svim segmentima rada sa putnicima, te da nijedan postupak kabinskog osoblja obuhvaćenog ovim istraživanjem nije izazvao nezadovoljstvo korisnika usluga aviokompanije u toj meri da dođe do bilo kakve neprijatne situacije.

b) Konflikti sa kolegama: Dvoje ispitanika je dalo primer i odgovorilo da je prisustvovalo ovakvoj situaciji. Ispitanik sa Jamajke ističe da je prisustvovao situaciji kada se jedan član kabinskog osoblja obratio glasno drugom članu. Situacija je rešena upućivanjem izvinjenja. Takođe, isti ispitanik ukazuje na to da se ovakvi konflikti najčešće događaju zbog izraza lica i tona glasa, dok ispitanik sa Tajlanda ističe da konflikti nastaju zbog nepristojnosti i lenjosti kabinskog osoblja.

ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog rada je bio da se ukaže na ulogu i značaj kulture u komunikaciji u svakodnevnim aktivnostima zaposlenih u kompanijama čijim poslovanjem dolaze u kontakt pripadnici različitih nacionalnih kulura. Istraživanje je urađeno na primeru kabinskog osoblja aviokompanije „Katar Ervejz". Poseban akcenat stavljen je na multikulturalnost, odnosno na činjenicu da je kabinsko osoblje sastavljeno od pripadnika koji dolaze iz različitih kultura i da zaposleni u ovoj kompaniji svakodnevno komuniciraju sa putnicima iz različitih zemalja. Uticaj arapske kulture, u okviru koje se nalazi sedište aviokompanije, se zapravo i ne oseća, upravo iz razloga internacionalnosti kabinskog osoblja i putnika, pa se zaposleni edukuju po principima globalno prihvatljivog ponašanja. Na osnovu rezultata istraživanja, može se reći da aviokompanija teži ka tome da uspostavi takvu poslovnu kulturu, u okviru koje važe jasno definisana pravila, kako bi se zaposlenima iz različitih kulturoloških sredina, omogućila lakša komunikacija i bolje međusob-

no razumevanje. Dodatne obuke, usmerene ka sticanju novih znanja i veština u oblasti multikulturalnosti, ali i jasno definisane sankcije za nepoželjno ponašanje, doprinose skladnom poslovanju. Na osnovu stečenog znanja, ukoliko i dođe do neprijatne situacije tokom komunikacije, kabinsko osoblje je upoznato sa daljim protokolom. Dakle, na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da su kulturološke i komunikacijske razlike vidljive u današnjem poslovanju, naročito u sferi turizma, što može izazvati brojne probleme i po samo poslovanje, ukoliko se tematici kulturoloških razlika ne pristupi temeljno.

Literatura

1. Bulutlar, F. and Oz, E.U. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics, 86*, 273-295.
2. Chiambaretto, P. and Wassmer, U. (2018). Resource utilization as an internal driver of alliance portfolio evolution: The Qatar airways case (1993–2010). *Long Range Planning*, *52*(1), 51-71.
3. Deshpande, S.P., George, E. and Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, *23*(2), 211-217.
4. Dragin, A. (2015). *Kultura i komunikacija*. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
5. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
6. Gnanlet, A. and Yayla-Kullu, M.H. (2014). Impact of national culture on the quality of information delivery in services. *Service Business, 8*(1), 135-169.
7. Janićijević, J. (2007). *Komunikacija i kultura*. Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stanojevića.
8. Kluckhohn, C. (1962). *Culture and behavior: Collected essays of Clyde Kluckhohn*. New York: The Free Press of Glencoe/Macmillan.
9. Lenartowicz, T. and Roth, K. (2001). Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies, 32*(2), 305-325.
10. Minkov, M., Bond, M.H. and Blagoev, V. (2015). Do different national samples yield similar dimensions of national culture? *Cross Cultural Management, 22*(2), 259-277.
11. O'Connell, J.F. and Bueno, O.E. (2016). A study into the hub performance Emirates, Etihad Airways and Qatar Airways and their competitive position against the major European hubbing airlines. *Journal of Air Transport Management, 69*, 257-268.
12. Pallab, P., Abhijit, R. and Kausiki, M. (2006). The impact of cultural values on marketing ethical norms: A study in India and the United States. *Journal of International Marketing, 14*(4), 28-56.
13. Perčević, K., Dragin, A. and Mijatov, M. (2018). Analysis of Switzerland culture on the basis of Hofstede's model for the purpose of researching the tourism market. *Marketing, 48,* 288-298.
14. Pizam, A., Pine, R., Mok, C. and Young Shin, J. (1997). National vs industry cultures: Which has a greater effect on managerial behavior. *International Journal of Hospitality Management*, *16*, 127-145.
15. Rouse, M. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Kulturni pristup komunikaciji, Masmedia.
16. Samovar, L.A., Porter, R.E. and McDaneiel, E.R. (2007). *Communication between cultures*. Belmont, CA: Wadsworth.
17. Stojanović, A., Gojkov, G. and Gojkov-Rajić, A. (2019). Daroviti studenti i interkulturna komunikacija. *Teme*, XLII(4), 1179-1196.
18. Weick, K.E. and Browning, L. (1986). Arguments and narration in organizational communication. *Journal of Management, 12*, 243-259
19. Yayla-Kullu, M.H., Tansitpong, P., Gnanlet, A., McDermott, C.M. and Durgee, J.F. (2015a). Impact of national culture on airline operations. *Operations Management Research, 8*(3-4), 101-117.
20. Yayla-Kullu, M.H., Tansitpong, P., Gnanlet, A., McDermott, C.M. and Durgee, J.F. (2015b). Employees' national culture and service quality: An integrative review. *Service Science, 7*(1), 11-28.
21. Zhu, Y., Freeman, S. and Cavusgil, T.S. (2018). Service quality delivery in a cross-national context. *International Business Review*, *27*(5), 1022-1032.
22. Zwetsloot, G., Kines, P., Ruotsala, R., Drupsteen, L., Merivirta, M-L. and Bezemer, R.A. (2017). The importance of commitment, communication, culture and learning for the implementation of the Zero Accident Vision in 27 companies in Europe. *Safety science, 96*, 22-32.

Abstract:

Internal and External Communication of The Cabin Crew within „Qatar Airways" Airline

Katarina Perčević, Aleksandra Dragin,
Maja Mijatov

In addition to the fact that communication is important for everyday life, it could also be considered as a determinant of business performances, on the basis of knowledge or ignorance of cultural differences between the stakeholders throughout their business interactions. Accordingly, this research is based on an analysis regarding the behavioral standards and acceptable values that one global company represents to its employees and expectations regarding the implementation of these standards and values throughout the business communication with customers, but also with colleagues, members of different cultures. Data colleting procedure and data analysis were conducted on the basis of historical, comparative and descriptive methods, including the synthesis. Also, a survey research was conducted during the 2016 on the sample that obtained ten employees in „Qatar Airways" airline. The research results pointed to the importance of fundamentally approach to cultural differences in business, especially in organizations that are operating beyond the boundaries of one national culture, in order to avoid the possible problems in business communication, which might occurate on a daily basis in international companies, but also in much smaller, especially in the field of tourism. Thus, beside the contribution to the theory regarding the impact of cultural differences on business communication, these research results might have practical implications for all of the companies that are operating within the global market.

Key words: *cultural differences, business communication, cabin crew, airline „Qatar Airways", globalization*

Kontakt:

Katarina Perčević, katarina.percevic@gmail.com
Aleksandra Dragin, sadragin@gmail.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, Srbija

UDK, 339.13, Pregledni članak

marketing

Dualni kvantitativno-kvalitativni model prodajnih kvota

Slobodan Adžić, Marijana Milunović, Tijana Savić Tot

Apstrakt: Ne postoji jedan opšte-prihvaćeni model prodaje u literaturi i praksi. Modeli prodaje predstavljeni u marketing literaturi marketarima mogu biti nepraktični ili komplikovani, a i sama oblast prodaje nije dovoljno obradila temu kvantitativnih modela prodaje u okviru akademskih istraživanja. Cilj ovog rada je da donekle prevaziđe taj jaz predstavljanjem jednog dualnog modela prodajnih kvota. Dualnost ovog modela leži u njegovom kvantitativnom i kvalitativnom aspektu. Kvantitativni deo bazira se na ponderisanom proseku, odnosno linearnoj jednačini sa više kriterijuma i više nepoznatih. Kvalitativni deo modela bazira se na participaciji prodavaca i menadžmenta u izradi modela. Njihove subjektivne ocene mogu značajno da utiču na krajnje rezultate i predviđene kvote. Bazična osobina ovog modela je njegova praktičnost. Ne samo da je numerički deo lak za objašnjenje klijentu, već je i klijent aktivno uključen u modeliranje, predlažući subjektivnu projekciju prodajnih kvota i definišući kriterijume koji mogu uticati na planirane prodajne rezultate. Posle izlaganja teorijske osnove modela prikazana je i njegova praktična primena, kroz analizu studije slučaja Pervivo. Ovom studijom slučaja pokazali smo da dualni kvantitativno-kvalitativni model prodajnih kvota ima upotrebnu vrednost korišćenja u poslovnoj praksi.

Ključne reči: *marketing, prodaja, prodajni model, prodajne kvote, predviđanje prodaje*

JEL klasifikacija: M31, C69

1. UVOD

Cilj ovog rada je prezentacija tehnika koje se koriste prilikom modeliranja prodajnih kvota. U prvom delu rada biće predstavljena literatura o teorijskim aspektima modeliranja prodaje. Iako se na prodaju izdvajaju veliki budžeti, na ovu disciplinu promotivnog i šire marketing miksa se gleda više kao na veštinu, nego na nauku. Rani modeli predviđanja prodaje bazirani su na statističkim modelima regresije i korelacije. Uz pomenute, biće predstavljeni i kasniji modeli, koji se baziraju na matematici, najčešće na linearnoj jednačini, a takođe i oni koji sadrže eksponencijalne funkcije. Konačno, biće obrađeni i modeli koji nisu modeli u klasičnom smislu, već su više analiza odnos između određenog tipa prodavaca i kupaca. U mnogim modelima sadrži se i analiza načina nagrađivanja prodajne sile, sa ciljem prepoznavanja optimalnog.

U drugom delu rada biće predstavljen jedan dualni kvantitativno-kvalitativni model prodajnih kvota, baziran na ponderisanom proseku. Kako bismo pokazali praktičnost i korisnost ovog modela, rad ćemo završiti prezentacijom studije slučaja Pervivo. Model u ovom poslovnom slučaju bazira se na četiri nepoznate, koje označavaju geografske segmente i na četiri kriterijuma, koji označavaju kritične uticaje okruženja rezultate prodaje. Ovaj model je bio neophodan alat i važan elemenat u marketinškoj transformaciji posmatrane firme i ostvarivanju prodajnih rezultata u znatno većem obimu od planiranih i očekivanih.

2. TEORIJSKI ASPEKTI MODELIRANJA PRODAJE

Svaki proizvod i uslugu treba prodati. Prodaja je jedna od najstarijih ekonomskih aktivnosti i delatnosti. Svako živi od prodaje nečega (Kotler et al., 2005, p. 809). U marketingu se lična prodaja izučava kao deo promotivnog ili komunikacionog miksa. Dibb et al. (2012, p. 549) tvrde da kompanije troše više novca na ličnu prodaju nego na ostale elemente promotivnog miksa. Posebni značaj lična prodaja ima u industrijskom marketingu, gde se preko 70% budžeta troši na prodajnu silu (Jobber & Fahy, 2006, p. 289). Međutim, u udžbenicima se lična prodaja često na-

ziva *veštinom* (Jobber & Fahy, 2006, p. 291; Kotler & Keller, 2006, p. 625), te se u literaturi sve više akcenat stavlja na ostale promotivne tehnike dvosmernih komunikacija, kao što su internet marketing, direktni marketing i dr. ESCI i SCOPUS referisan *Journal of Personal Selling and Sales Management* jedini je (SCImago Journal Rank, 2020) akademski istraživački žurnal sa impakt faktorom u ovoj oblasti. Nedostatak akademskih istraživanja u ovoj oblasti je verovatno i doprineo podatku da je 27% vrhunske prodajne sile zaslužno za 52% prodaje (Kotler & Keller, 2006, p. 619). Jedan od mogućih pravaca u prevazilaženju problema nedovoljnog izučavanje prodaje moglo bi biti razvijanje modela prodaje, pogodnih za teorijsku analizu i praktičnu primenu, što je i cilj autora ovog rada. Tehnike predviđanja prodaje dele se na kvalitativne i kvantitativne (Martinović & Damnjanović, 2006). Kvalitativne tehnike, kao što su: mišljenje stručnjaka i/ili izvršnih direktora, panel diskusija (s kupcima i/ili s prodajnom operativom), delfi metoda i Bajesova teorija odlučivanja, koriste se u u slučajevima kada je okruženje nestabilno ili ne postoje prethodni podaci o prodaji. Lansiranje novog proizvoda je slučaj u kom kvalitativne tehnike mogu da budu od pomoći. Kvantitativne tehnike se koriste u slučajevima kada je okruženje stabilno i kada postoje prethodni podaci o prodaji.

Prilikom predviđanja prodaje fokus je na kratkom roku (Morris, 2003). U takvom slučaju najrealniji rezultat se dobija korišćenjem sistema linearnih jednačina (Bader & Frohlich, 1980). Rani doprinos literaturi dali su Davis & Farley (1971). Oni su razvili dva linearna modela, jedan u slučaju centralizovanog sektora prodaje u preduzeću, a drugi u slučaju decentralizovane organizacije. Za centralizovanu prodaju najpogodniji je model koji se bazira na maksimizaciji prodaje po prodavcu, a da bi se ona ostvarila, potrebno je nagrađivati prodavce po učinku, procentom od prodaje. Međutim, u decentralizovanoj organizaciji, pažnju treba obratiti i na troškove prodaje, jer sloboda prodavaca za samo-organizovanjem može dosta da košta. U ovom slučaju u fokusu treba da bude marginalni profit po prodavcu, a ne prodaja po prodavcu. Kao pogodan model koji će pomiriti interese menadžera i prodavaca, autori (Davis & Farley, 1971) predlažu iterativni kvotni linearni model, a prodavci bi trebalo da budu nagrađivani bonusom. U takvom modelu zarada prodavca ne zavisi samo od njegovog rezultata, već i od celokupnog rezultata rada svih prodavaca u preduzeću. Winer (1973) kritikuje ovaj model tvrdnjom da određivanje kvota od strane menadžera može da vodi ka neefikasnosti, s obzirom da menadžeri mogu da imaju nedovoljno znanja o tržištu. Takođe i prodavci ne moraju da budu zainteresovani samo za maksimalnu zaradu, već mogu i da rade manji broj sati i da se trude da ostvare minimalne kvote, a da višak vremena utroše na neki, za njih, pametniji način.

Jedno istraživanje (Joseph & Kalwani, 1998) pokazuje da svega 5% firmi ne koristi dodatno nagrađivanje prodajne sile, već da samo isplaćuje platu za izvršeni rad. Velika većina ostalih firmi koristi podsticaje. Oni mogu biti u formi procenta od prodaje (24%), bonusa (37%) i kombinacija bonusa i procenta od prodaje (35%). Na osnovu ovih podataka Kräkel & Schöttner (2016) su se zapitali da li je moguće napraviti podsticajnu šemu prodajne operative koja maksimizuje profit kompanije, te su razvili tzv. dinamični moral-hazard model. Po ovom modelu, kada je odnos prihoda od prodaje i troškova nizak i nepovoljan, fiksne plate su najbolji model nagrađivanja prodajne sile. U obrnutom slučaju, kada su prihodi od prodaje značajno viši od troškova prodaje, firme treba da usvoje neki model nagrađivanja, ili procenat od prodaje ili bonus za ostvarivanje kvota. Konačno, na nestabilnim tržištima na kojima firme ostvaruju dobre rezultate prodaje, najbolja je kombinacija bonusa i procenta od prodaje. Iako Schöttner (2016) tvrdi da isplata isključivo po učinku prodavca u formi od procenta od prodaje može da bude optimalna za neke kompanije, ipak one kompanije koje ostvaruju visoke zarade poseduju plan podsticanja prodavaca (Kräkel & Schöttner, 2016). Schwepker & Good (2012) tvrde da će marketari prosperirati ako potpunije shvate odnose između prodajnih kvota i važnih organizacionih pitanja, kao što su poverenje u organizaciju, odnosi sa kupcima i prodajne performanse. Njihovo istraživanje pokazuje da poverenje prodavaca u organizaciju vodi ka poboljšanim odnosima sa kupcima i konsekventno boljim rezultatima prodaje, međutim ako prodavci imaju percepciju da su prodajne kvote teško ostvarive, to njihovo poverenje u organizaciju biće urušeno. Procena učinka prodavaca procesom samoevoluacije trebalo bi da bude jedan od najviših prioriteta menadžera prodaje, jer poboljšanje ovog procesa pozitivno utiče na performanse preduzeća (Muczyk & Gable, 1987). Međutim, to je takođe i jedan od najtežih zadataka menadžera prodaje. Posao prodavca je multidimenzionalan, tako da sveobuhvatan model samoevaluacije (Damnjanović & Krulj, 2005) treba da uključi personalne faktore prodavaca, interne faktore u preduzeću i eksterne faktore iz okruženja.

Iako će precizno i pravovremeno predviđanje prodaje rezultovati značajnim uštedama u troškovima (Chung et al., 2012) i konsekventno izgradnji orga-

nizacije visokih performansi (Adžić, 2017; Adžić et al., 2005), vrlo često se predviđanje prodaje vrši arbitrarno od strane menadžera (Tsoumakas, 2019). Međutim, veštih menadžera često nema, a ako ih i ima mogu da budu nedostupni (odmor, bolovanje i sl.). Stoga Tsoumakas (2019) tvrdi da predviđanje prodaje treba da bude podržano kompjuterskim sistemima baziranih na bogatstvu informacija o prethodnim prodajama i ostalim povezanim informacijama. Takvi sistemi, bazirani na tehnikama mašinskog učenja i regresione analize, mogu da budu od pomoći u odlučivanju i veoma umešnim menadžerima. Nasuprot tome, Ferber (1954) pretpostavlja korelacione metode regresionim, iako priznaje da statistička analiza sadrži brojna ograničenja. On ističe da su korelacione i regresione funkcije samo neke od mogućih modela predviđanja prodaje i da metod izgradnje modela u konkretnom slučaju treba da se bazira na konkretnim okolnostima okruženja, ali da prodaju treba posmatrati kao linearnu aritmetičku funkciju.

Linearna funkcija nije univerzalna za sve modele predviđanja prodaje, posebno kod proizvoda čiji je životni vek kratak. Model (Chung et al., 2012) razvijen za firmu Blockbuster LLC, nekadašnjeg giganta u rentiranju filmova i igrica putem sopstvene malopodajne mreže, bazira se eksponenijalnoj funkciji. Veliki volumen inicijalne prodaje filmova i igrica tipično prati oštar pad prodaje u narednim nedeljama. U literaturi nalazimo i kompleksne nelinearne prodajne modele, kao što je model predviđanja prodaje automobilskih delova (Gong & Wang, 2019). Ovaj model je zasnovan na sistemskoj analizi, odnosno teoriji sivih sistema (Ju-Long, 1982). Sivi sistem označava sistem u kom je deo informacija nepoznat, a deo informacija poznat. Kvalitet i kvantitet informacija sivog sistema ide u kontinumu od totalnog nemanja informacija prema kompletnim informacijama, odnosno od crnog, preko sivog, do belog. Sivi sistem se pokazao korisnim za predviđanja u uslovima neizvesnosti.

Prodavci sve više funkcionišu kao brokeri znanja (Rapp et al., 2014), čiji je zadatak da kumulišu znanja o proizvodima koji prodaju i industrijama svojih kupaca. Takvi prodavci se upuštaju u dijalog sa kupcima u svrhu otkrivanja njihovih trenutnih i skrivenih potreba, a u cilju zadovoljavanja kompleksnih potreba kupaca onim proizvodima i rešenjima koji prodavci nude ili onim koje bi mogli da razviju i ponude. Ovakav pristup zasnovan je na modelu prodaje izazivača, Challenger Sales Model, koji je rezultat obimnog istraživanja od 6000 prodavaca iz 90 kompanija (Dixon & Adamson, 2011). Ovim istraživanjem autori su prepoznali pet kategorija prodavaca: (1) vredan radnik, (2) izazivač, (3) graditelj odnosa, (4) usamljeni vuk i (5) rešavač problema. Iako RM (relationhip marketing) pristup zastupa tezu da je dugoročni graditelj odnosa (Hollensen, 2003, p. 10) najefektniji prodavac, Dixon & Adamson (2011) tvrde suprotno, da je to zapravo izazivač. Stvarajući konstruktivnu tenziju u odnosu sa kupcima, istraživač kreira prodajne poruke shodno njihovim specifičnim potrebama i željama. Challenger model nije klasičan model predviđanja prodaje, već je više uputstvo koji pristup u odnosima prodavac-kupac najviše doprinosi prodajnim rezultatima. U kritici Challenger modela, Rapp et al. (2014) zastupaju argument da izazivač jeste najefektniji prodavac u industrijskom B2B marketingu i prodaji kompleksnih sistema, ali da se isto ne može sa sigurnošću tvrditi za potrošački ili B2C marketing.

Pristup sličan prethodnom, generisanje kategorija prodavaca na bazi istraživanja, daju rezultati jednog kvalitativnog istraživanja baziranog na opservaciji prodavaca jeftinih proizvoda sumnjivog kvaliteta na plažama Grčke (Adžić, 2015). Prepoznate su četiri posebne grupe prodavaca: (1) lahor – introvertni tip koji ne poseduje prodajne veštine, (2) laso – ekstrovertni tip bez prodajnih veština, (3) mušica – introvertni tip sa prodajnim veštinama i (4) pikado – ekstrovertni prodavac sa umećem, koji će pikirati pravo na vas ako ima i malo šanse da vam proda robu. Lahor ima najlošije rezultate, on ne radi svoj posao i ništa ne prodaje. Laso je iritantan i prodaja mu ne leži. Zna da bude napadan i dosadan, te ponekad uspe i da proda nešto. Mušica je dobar izbor kada je roba tehnički zahtevna. On će kupcu prvenstveno pokušati da prezentira robu u najboljem svetlu, kako bi skrenuo pažnju sa sebe i smanjio napetost nastalu iz interakcije sa drugima. Kupac nije pod presijom i ima vremena za odlučivanje, te se često i odlučuje na kupovinu. Pikado vam neće ostaviti puno vremena da se odlučujete, ubedljiv je u nastupu, zna da „pročita" kupca i zna da vam brzo i lako proda robu. Idealni tip prodavca za svaku kompaniju.

Basov difuzioni model (Bass, 1969) je osnova mnogih kasnijih modela previđanja prodaje (Chung et al., 2012). Na osnovu ponašanja (1) inovatora, (2) ranih prihvatioca, (3) rane većine, (4) kasne većine i (5) zakasnelih, Bass (1969) u dugom roku pretpostavlja eksponencijalni rast kupovina na početku i eksponencijalni pad kupovina na kraju životnog ciklusa. U kratkom roku verovatnoća kupovine je linearno zavisna od broja prethodnih kupaca. Hardi et al. (1998) na osnovu analize osam modela predviđanja prodaje tvrde da su modeli bazirani na modelu difuzije inovacija tačniji od drugih. Oni takođe ističu da jednostavniji

modeli prodaje potrošačkih proizvoda daju bolje prognoze nego komplikovaniji modeli. Moderno vreme donosi nove forme komunikacija. Internet korenito menja te forme. Zenith (Zenith, 2019) u svom izveštaju od juna meseca 2019. godine o trendovima globalnih izdataka u propagandu prognozira da će u celom svetu već 2021. godine na internet kao medij biti utrošeno više od 50% svih budžeta. Na socijalne mreže već sada otpada više od polovine troškova internet marketinga. Modeliranje i prognoziranje prodaje biće značajno preciznije (Geva et al., 2017) uključivanjem online informacija u prodajne modele, a posebno (1) podatka sa socijalnih mreža i (2) trendova pretraga na internetu. Potrebno je istaći i da znanje, stav i obučenost menadžera prodaje mogu uticati na stepen korišćenja modela i tehnika odlučivanja u prodaji. Naime, ako menadžeri ne razumeju kako su planski zadaci prodajne operative izračunati, oni će ih najverovatnije odbaciti i osloniti se na svoju subjektivnu prognozu (Martinović & Damnjanović, 2006).

3. DUALNI MODEL PRODAJNIH KVOTA

Kvantitativni deo dualnog modela prodajnih kvota bazira se na ponderisanom proseku, odnosno linearnoj jednačini sa više kriterijuma i više nepoznatih. Broj kriterijuma određuje broj potrebnih jednačina u sistemu, dok broj nepoznatih utiče na kompleksnost (odnosno dužinu) izraza jednačine. Kriterijumi prvenstveno mogu biti: prodate količine u vremenu *t*, potencijal tržišta i rezidualni kriterijum, odnosno kvalitativno određivanje kvota od strane prodajne sile. Takođe kriterijumi mogu da uključe i: konkurenciju, odnosno prisutnost konkurencije po segmentu, zatim ulaganje u promociju, koje može biti različito po segmentima koje obrađuju prodavci, potom kompleksnost teritorije po segmentu, njena veličina, lokacija ili težina obrade u geografskom smislu, naposle stavovi potrošača izraženi putem socijalnih mreža. To nije konačan broj kriterijuma, oni zavise kako od klijenta, tako i od situacije. Broj nepoznatih u jednačini jednak je broju segmenata. Kako bi model bio aktivno prihvaćen i od strane korisnika (klijenta) modela, i korisnik je uključen u analizu. Taj kvalitativni deo dualnog modela prodajnih kvota pretpostavlja participaciju kako prodavaca, tako i menadžmenta. Prodavci imaju obavezu da daju svoju projekciju prodajnih kvota, što je rezidualni kriterijum ovog modela, dok menadžeri imaju obavezu da ponderišu kriterijume modela i time takođe utiču na konačne rezultate i iznose planiranih kvota. Važno je napomenuti da je model pogodan i za već postojeće firme na tržištu, a ne samo novoosnovane, što je još jedna odlika praktičnosti modela. Takođe model može biti iskorišten i za nagrađivanje prodajne sile. Osnovna praktičnost modela leži u kalkulaciji kvota koja se lako može objasniti korisniku.

Kako bismo predstavili praktičnu upotrebu modela, pretpostavićemo, radi jednostavnosti, da firma prodaje samo jedan proizvod na dva teritorijalno odvojena segmenta. Svaki segment pokriven je jednim prodavcem. U prethodnom periodu prodaja je iznosila 100 jedinica, a menadžment planira povećanje prodaje od 10%. Klijent bira tri kritična kriterijuma: (1) prethodnu prodaju, (2) potencijale tržišta i (3) rezidualni kriterijum, odnosno kvalitativnu prognozu prodavaca o mogućoj prodaji. Prethodna prodaja iznosila je 650 i 350 jedinica po prvom i drugom segmentu, respektivno. Potencijal tržišta, na osnovu eksternih statističkih podataka, iznosi 70% i 30% ukupnog tržišta, respektivno po segmentima. Prodavci cene da je najrealnije da se planirana kvota od novih 1100 jedinica podeli po prodavcima tako da se prvi segment optereti sa 700, a drugi 400 jedinica, odnosno sa 50 novih jedinica po svakom segmentu. Menadžment kao najkritičniji kriterijum bira potencijale tržišta, a najmanju težinu daje prognozi prodavaca, tako da navedena tri kritična kriterijuma menadžment ponderiše sa 0,3 (prethodna prodaja), 0,5 (potencijali tržišta) i 0,2 (rezidual). Ako u tabelarnom prikazu sa s_i označenimo segmente, sa k_i kriterijume, a sa *w* težinske koeficijente kriterijuma, dobijamo

TABELA 1: Ilustrativni prikaz upotrebe dualnog kvantitativno-kvalitativnog modela prodajnih kvota

	s_1	s_2	w
k_1	715	385	0,3
k_2	770	330	0,5
k_3	700	400	0,2
Kvota	739,5	360,5	

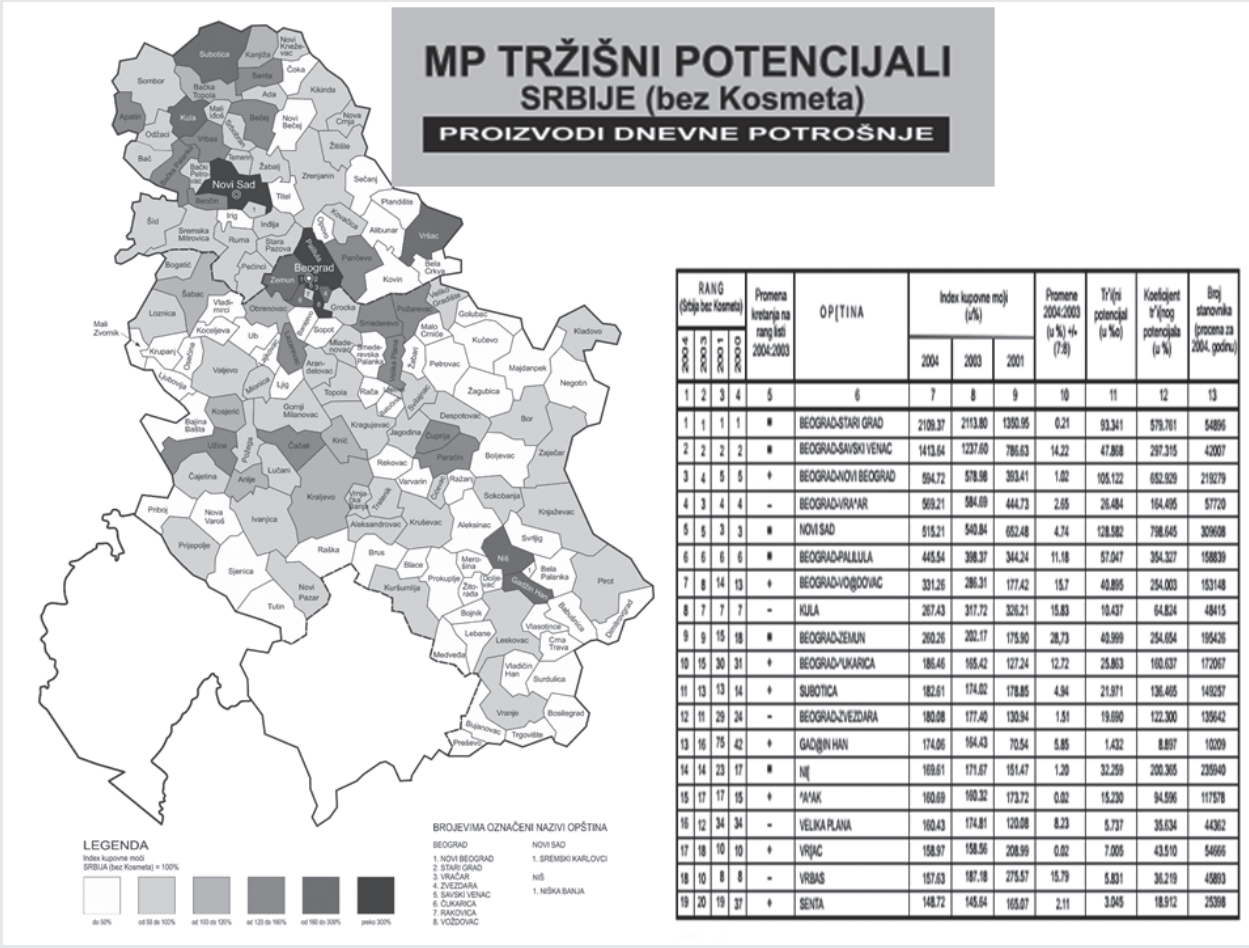
Na kraju smo izračunali planirane kvote, koje iznose 740 jedinica za prvi segment i 360 jedinica za drugi. Navedeno pretpostavlja da prvi prodavac treba da proda 90 dodatnih jedinica u odnosu na 650 jedinica iz prethodnog perioda da bi ostvario kvotu, dok kod drugog prodavca to iznosi samo 10 dodatnih jedinica, jer je u prethodnom periodu ostvario prodaju od 350 jedinica. Ovo nam pokazuje i upotrebnu vrednost dualnog modela prilikom nagrađivanja prodajne operative. Pretpostavimo da firma nagrađuje bonusom

svakog prodavca po ispunjenju kvota. Prodavac koji opslužuje prvi segment treba da proda duplo više proizvoda od drugoga. Dodatna planirana količina prvog prodavca da dostigne kvotu iznosi čak devet puta više nego dodatna planirana količina drugoga. Međutim, gledajući tržišne potencijale i celokupan model, ovi iznosi jesu fer. Drugačije ne bi bilo pošteno, jer 10 dodatnih jedinica drugog prodavca je iste težine kao i 90 dodatnih jedinica prvog prodavca i samo navedeni iznosi bili bi osnova isplate bonusa. Nakon više iteracija i uključivanjem više kriterijuma u analizu mogla bi se očekivati i dodatna preciznost u predviđanju planiranih kvota po segmentima, ali u ovom primeru je očigledno da je obrada prvog tržišta dosta lakši zadatak od obrade drugog tržišta.

4. POSLOVNI SLUČAJ PRIMENE MODELA U PRAKSI

Model predstavljen u ovom radu razvio je sredinom devedesetih godina prošlog veka prvi autor ovog rada dok je radio kao zamenik predsednika agencije Markplan, Pančevo za potrebe jednog klijenta. Klijent je bio veoma zadovoljan modelom i konsekventno poboljšanim rezultatima prodaje. Sledeći put model je pozitivno testiran u firmi Phytomedic doo, Beograd, distributeru austrijske firme Bittner GmbH, gde je prvi autor bio zaposlen kao direktor marketinga. Phytomedic je vršio prodaju pomoćnog lekovitog sredstva na bazi alkohola i biljnog tonika Pervivo. Ova firma sa svega tri zaposlena nije imala obradu tržišta, već je pasivno izvršavala narudžbe. Bittner je zauzeo stav da treba krenuti u aktivniju obradu tržišta, te je zaposlio direktora marketinga, koji je imao zadatak da hitno zaposli komercijaliste i da ostvari planiranu godišnju prodaju od 8.350 litara Perviva u bočicama od 0,50

ILUSTRACIJA 1: MP tržišni potencijali (Ž. Lončar, personal communication, 2020)



RANG (Srbija bez Kosmeta)				Promena kretanja na rang listi 2004:2003	OPŠTINA	Index kupovne moći (u%)			Promene 2004:2003 (u %) +/- (7:8)	Tr'išni potencijal (u ‰)	Koeficijent tr'išnog potencijala (u %)	Broj stanovnika (procena za 2004. godinu)
2004	2003	2002	2001			2004	2003	2001				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	1	1	=	BEOGRAD-STARI GRAD	2109.37	2113.80	1300.95	0.21	93.341	579.761	54896
2	2	2	2	=	BEOGRAD-SAVSKI VENAC	1413.64	1237.60	786.63	14.22	47.868	297.315	42007
3	4	5	5	+	BEOGRAD-NOVI BEOGRAD	594.72	578.98	393.41	1.02	105.122	652.929	219279
4	3	4	4	-	BEOGRAD-VRA^AR	569.21	584.69	444.73	2.65	26.484	164.495	57720
5	5	3	3	=	NOVI SAD	515.21	540.84	652.48	4.74	128.582	798.645	309608
6	6	6	6	=	BEOGRAD-PALILULA	445.54	398.37	344.24	11.18	57.047	354.327	158839
7	8	14	13	+	BEOGRAD-VO@DOVAC	331.26	286.31	177.42	15.7	40.895	254.003	153148
8	7	7	7	-	KULA	267.43	317.72	326.21	15.83	10.437	64.824	48415
9	9	15	18	=	BEOGRAD-ZEMUN	260.26	282.17	175.90	28.73	40.999	254.654	195426
10	15	30	31	+	BEOGRAD-^UKARICA	186.46	165.42	127.24	12.72	26.863	160.637	172067
11	13	13	14	+	SUBOTICA	182.61	174.02	178.85	4.94	21.971	136.465	149257
12	11	29	24	-	BEOGRAD-ZVEZDARA	180.08	177.40	130.94	1.51	19.690	122.300	135642
13	16	75	42	+	GAD@IN HAN	174.06	164.43	70.54	5.85	1.432	8.897	10209
14	14	23	17	=	MI	169.61	171.67	151.47	1.20	32.259	200.365	235940
15	17	17	15	+	^A^AK	160.69	160.32	173.72	0.02	15.230	94.596	117978
16	12	34	34	-	VELIKA PLANA	160.43	174.81	120.08	8.23	5.737	35.634	44362
17	18	10	10	+	VRJAC	158.97	158.56	208.99	0.02	7.005	43.510	54666
18	10	8	8	-	VRBAS	157.63	187.18	275.57	15.79	5.831	36.219	45893
19	20	19	37	+	SENTA	148.72	145.64	165.07	2.11	3.045	18.912	25398

l, 0,25 l i 0,05 l, tada jedinog proizvoda ove firme. To je bilo značajno povećanje planirane prodaje u odnosu na prethodnu godinu, ali i očekivano povećanje u svetlu započete reorganizacije poslovnih aktivnosti. Time je nastala prilika i za ponovno testiranje upotrebne korisnosti dualnog kvantitativno-kvalitativnog modela prodajnih kvota. Odlukom direktora, tadašnje tržište podeljeno je na četiri geografska segmenta, i to: (1) Vojvodina i Beograd, (2) istočna i zapadna Srbija, (3) južna Srbija i (4) Crna Gora, Kosovo i Sandžak. Kao kritični kriterijumi koji najviše utiču na prodajne rezultate izabrani su: (1) potencijali tržišta, (2) prethodni rezultati prodaje, (3) propagandni pritisak i (4) subjektivna ocena.

Za merenje potencijala tržišta korišćeni su MP tržišni potencijali, proizvod agencije Mark-plan (ilustracija 1). Osnova MP potencijala bili su, naravno, unapređeni podaci zvanične statistike, dati u formi mape i tabele. Kako ovaj proizvod više nije dostupan, za informacije o potencijalima regiona i oblasti u Srbiji koriste se Regionalni računi (RZS, 2019) Republičkog zavoda za statistiku. Kao što možemo videti u izloženom poslovnom slučaju, prvi segment, Beograd i Vojvodina, nosio je skoro pola potencijala celokupnog tržišta.

$$y_1' = (8350 \cdot 48\% + 8350 \cdot 20\% + 8350 \cdot 15\% + 8350 \cdot 17\%) \cdot 0{,}3 = 2505 \quad (1)$$

Isti segment, Beograd i Vojvodina, učestvovao je sa preko 90% u prodaji prethodne godine, dok je četvrti segment, Crna Gora, Kosovo i Sandžak, doprinosio prodaji sa skromnih 1%. Ta razlika u procentima mogla se pripisati činjenici da tržište nije obrađivano, osim u Beogradu, gde je bilo središte firme.

$$y_2' = (8350 \cdot 91{,}3\% + 8350 \cdot 5{,}1\% + 8350 \cdot 2{,}5\% + 8350 \cdot 1{,}1\%) \cdot 0{,}35 = 2922{,}5 \quad (2)$$

Reorganizacija firme nije se zaustavila na terenskoj obradi tržišta, već je izvršena i promena imena proizvoda iz generičkog Schwedenbitter u novo brendirano i zaštićeno ime Pervivo. Promena imena zahtevala je i propagandnu kampanju na nacionalnom tržištu, sa akcentom na (jeftinijim) lokalnim medijima na jakim lokalnim tržištima. Ipak, najjači efekat imala su gostovanja nedeljom u emisiji kod tada popularnog voditelja Minimaksa, kada je prodaja narednih dana skakala i po nekoliko puta. Tadašnji stav kupaca, koji se nismo trudili da menjamo, bio je da je naš proizvod sigurno vrhunski kad nas Minimaks zove u svoju emisiju. Naravno da nismo gostovali, već da nam je svaki sekund bio vrlo dobro naplaćen. U firmi smo procenili da će efekat propagande na prodaju proizvoda biti najviši u prvom segmentu, a da će potom opadati, u procentima prikazanim u sledećoj jednačini. Tom kriterijumu dali smo i najniži ponder, od svega 0,1.

$$y_3' = (8350 \cdot 40\% + 8350 \cdot 30\% + 8350 \cdot 20\% + 8350 \cdot 10\%) \cdot 0{,}1 = 835 \quad (3)$$

Rezultati prošlogodišnjih prodaja i konzervativnost u pristupu uticali su i na subjektivnu procenu prodaje. Vidimo da je rezidual približan prvom kriterijumu, odnosno rezultatima prodaje prethodne godine.

$$y_4' = (7500 + 500 + 300 + 50) \cdot 0{,}25 = 2087{,}5 \quad (4)$$

Konačno, svođenjem svih rezultata, dobili smo planske zadatke za naredni period. Prvi segment i dalje je najviše trebalo da doprinese prodaji, dok su se planovi prodaje po ostalim segmentima značajniji povećali. U konačnom procentu, od prvog ka poslednjem segmentu, učešće u prodaji trebalo bi da iznosi 73%, 12%, 8% i 7%, respektivno.

$$y' = 6080(73\%) + 1025(12\%) + 691(8\%) + 554(7\%) = 8350(100\%) \quad (5)$$

Izložićemo, radi preglednosti, dobijene rezultate poslovnog slučaja Pervivo i tabelarno

TABELA 2: Ilustrativni prikaz poslovnog slučaja Pervivo

	s_1	s_2	s_3	s_4	w
k_1	1.202,40	501,00	375,75	425,85	0,30
k_2	2.668,20	149,05	73,06	32,15	0,35
k_3	334,00	250,50	167,00	83,50	0,10
k_4	1.875,00	125,00	75	12,50	0,25
Kvota	6.079,60	1.025,55	690,81	554,00	

Distribucija parafarmaceutskog sredstva Pervivo vršila se preko apoteka. Tadašnji konkurenti su zapošljavali srednjoškolce kao komercijaliste, a mi smo odlučili da budemo različiti, te smo za isti posao po konkursu tražili i zaposlili doktore medicine. Direktor marketinga održao je dvonedeljni kurs marketinga i prodaje za novozaposlene kolege, koji su poneli titulu propagandista. Naime, da bi se i dalje razlikovali od konkurencije, propagandistima je bilo *zabranjeno* da prodaju robu i nose uzorke (osim poklona). Njihov zadatak, kao lekara, bio je da uspostave profesionalnu saradnju i kontakte sa apotekama (koje su se sredinom devedesetih otvarale u velikom broju) i da podnesu izveštaj centrali, koji je sadržao pregršt informativnih i obaveštajnih podataka. Propagandisti su dobijali fiksnu platu i dodatni bonus za obilazak

svake pojedinačne apoteke. Firma je povećala broj zaposlenih i u centrali za tri osobe, koje su dnevno iz firme komunicirale sa kupcima i vršile prodaju. Takođe je započeta i propagandna kampanja u nacionalnim i lokalnim medijima.

Analiza troškova pokazala je neisplativost terenske obrade četvrtog segmenta, odnosno tržišta Crne Gore, Kosova i Sandžaka. Takođe je i uočena disproporcija u jačini segmenata, te su Beograd i Vojvodina podeljeni u posebne segmente sa posebnim propagandistima. Posle dva kruga obilazaka svih apoteka u državi, propagandisti su predložili da se u trećem krugu obrađuju i doktori po domovima zdravlja. Posle svakog kruga obilazaka tržišta prodaja je značajno skakala, a godišnji plan ostvaren je za svega četiri meseca. Ostvarena godišnja zarada propagandista bila je dovoljna za kupovinu jednog manjeg stana, a firma Phytomedic je ostvarivala visoke profite. Za svo ovo vreme iznos prodaje je konstantno rastao po segmentima, ali se kalkulacija dualnog modela (5) nije menjala. Naime, relativna raspodela u procentima po modelu ostala je skoro ista, promene su iznosile manje od jednog procentnog poena.

5. ZAKLJUČAK

U prvom delu rada potrudili smo se da prikažemo trenutan izbor marketinške literature po pitanju prodajnih modela. Naravno da velika većina prikazanih modela ima isključivo kvantitativan aspekt, međutim zastupljeni su i modeli bazirani na kvalitativnoj analizi. Uključenost i prodavaca i menadžmenta u modeliranje vodi ka preciznijim predviđanjima prodaje, a posredno utiče i na razvoj preko potrebne kulture planiranja u firmi. Dualni kvantitativno-kvalitativni model praktičan je i jednostavan za upotrebu i već je našao svoju primenu u praksi. Ovaj model ne daje informaciju u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi proizvod firme, te je poruka menadžmentu da treba da budu svesni toga prilikom planiranja povećanja ili smanjenja prodaje u narednom planskom periodu. Takođe kao nedostatak dualnog modela prepoznajemo i neuključenost mišljenja i stavova potrošača u procesu modeliranja i predviđanja prodaje. Potrošač treba da je u centru marketinga, te sigurno razvoj ovog ili nekog drugog modela prodaje treba da ide u tom pravcu.

Konačno, treba naglasiti i kome je namenjen ovaj model. Mi vidimo da je to onim organizacijama koje do sada ili nisu planirale prodaju ili su to radile arbitrarno. S ozirom na uključenost i menadžera i prodavaca u modeliranje, ovakav planski pristup bi trebalo da bude superiorniji od čisto subjektivnih prognoza menadžera. Za organizacije koje koriste kompleksnije sisteme modeliranja prodaje sam model verovatno neće biti interesantan, ali prednosti participacije menadžera i prodavaca tokom analize i modeliranja može rezultirati interesantnim rešenjima i kod njih samih. Za istraživače pitanje bi bilo kako ostvariti dualnost i kognitivnu participaciju menadžera i prodavaca i pri matematički i statistički kompleksnijim modelima prodaje. Verujemo da bi to bio poželjan pravac budućih istraživanja.

Literatura

1. Adžić, S. (2015). Metodologija formiranja uspešne prodajne sile. *Na Putu Ka Dobu Znanja XIII*. Na putu ka dobu znanja, Sremski Karlovci, Serbia. http://www.famns.edu.rs/wp-content/uploads/2013/09/Zbornik-radova-DZ-13-2015.pdf
2. Adžić, S. (2017). *Leadership in the High Performance Organizations*. Lap Lambert Academic Publishing.
3. Adžić, S., Lazić, J., & Cvijanović, J. M. (2005). High performance organization model. *Industrija*, *33*(2–3), 45–78.
4. Bader, H., & Frohlich, S. (1980). *Matematika za ekonomiste*. Rad - Beograd.
5. Bass, F. M. (1969). A New Product Growth for Model Consumer Durables. *Management Science*, *15*(5), 215–227. JSTOR.
6. Chung, C., Niu, S.-C., & Sriskandarajah, C. (2012). A sales forecast model for short-life-cycle products: New releases at blockbuster. *Production and Operations Management*, *21*(5), 851–873. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01326.x
7. Damnjanović, V., & Krulj, D. (2005). Important Factors for Salesperson Evaluation. *The 7th Balkan Conference on Operational Research, BALCOR*.
8. Davis, O. A., & Farley, J. U. (1971). Allocating Sales Force Effort with Commissions and Quotas. *Management Science*, *18*(4), P-55. https://doi.org/10.1287/mnsc.18.4.P55
9. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2012). *Marketing: Concepts and Strategies (6th ed.)*. Cengage.

10. Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation* (1st edition). Portfolio.
11. Ferber, R. (1954). Sales Forecasting by Correlation Techniques. *Journal of Marketing*, *18*(3), 219–232. https://doi.org/10.2307/1247312
12. Geva, T., Oestreicher-Singer, G., Efron, N., & Shimshoni, Y. (2017). Using Forum and Search Data for Sales Prediction of High-Involvement Projects. *MIS Quarterly*, *41*(1), 65–82. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.04
13. Gong, L., & Wang, C. (2019). Model of Automobile Parts Sale Prediction Based on Nonlinear Periodic Gray GM(1,1) and Empirical Research. *Mathematical Problems in Engineering*, *2019*(1), 1–8. https://doi.org/10.1155/2019/3620120
14. Hardie, B. G. S., Fader, P. S., & Wisniewski, M. (1998). An empirical comparison of new product trial forecasting models. *Journal of Forecasting*, *17*(3–4), 209–229. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-131X(199806/07)17:3/4<209::AID-FOR694>3.0.CO;2-3
15. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Financial Times/Prentice Hall.
16. Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*. Data status.
17. Joseph, K., & Kalwani, M. U. (1998). The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans. *Industrial Marketing Management*, *27*(2), 147–159. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(97)00045-X
18. Ju-Long, D. (1982). Control problems of grey systems. *Systems & Control Letters*, *1*(5), 288–294. https://doi.org/10.1016/S0167-6911(82)80025-X
19. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2005). *Principles of Marketing: 4th European Edition*. Pearson Education Limited.
20. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Data status.
21. Kräkel, M., & Schöttner, A. (2016). Optimal sales force compensation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *126*, 179–195. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.03.015
22. Lončar, Ž. (2020). *MP tržišni potencijali* [Personal communication].
23. Martinović, J., & Damnjanović, V. (2006). The Sales Forecasting Techniques. *International Scientific Days „Competitivness in the EU – Challenge for the V4 Countries,"* 526–531.
24. Morris, C. (2003). *Quantitative Approaches in Business Studies*. Financial Times Prentice Hall.
25. Muczyk, J. P., & Gable, M. (1987). Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *7*(1), 41–52.
26. Rapp, A., Panagopoulos, N., Ogilvie, J., & Bachrach, D. G. (2014). Salespeople as knowledge brokers: A review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *34*(4), 245–259. https://doi.org/10.1080/08853134.2014.908126
27. RZS. (2019). *Регионални рачуни | Републички завод за статистику Србије*. http://www.stat.gov.rs/oblasti/nacionalni-racuni/regionalni-podaci/
28. Schöttner, A. (2016). Optimal Sales Force Compensation in Dynamic Settings: Commissions vs. Bonuses. *Management Science*, *63*(5), 1529–1544. https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2397
29. Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2012). Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*, *20*(4), 437–452. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200406
30. SCImago Journal Rank. (2020). *Journal of Personal Selling and Sales Management*. SCOPUS. https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=22965&tip=sid
31. Tsoumakas, G. (2019). A survey of machine learning techniques for food sales prediction. *Artificial Intelligence Review*, *52*(1), 441–447. https://doi.org/10.1007/s10462-018-9637-z
32. Winer, L. (1973). The Effect of Product Sales Quotas on Sales Force Productivity. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *10*(2), 180–183. https://doi.org/10.2307/3149823
33. Zenith. (2019). *Advertising Expenditure Forecasts June 2019*. https://www.zenithmedia.com/product/advertising-expenditure-forecasts-june-2019/

Abstract:

A Dual Quantitative-Qualitative Sales Quotas Model

Slobodan Adžić, Marijana Milunović,
Tijana Savić Tot

There is no one commonly accepted sales model in literature and practice. The sales models presented in the marketing literature may be impractical or complicated for marketers, and the sales field itself has not sufficiently addressed the topic of quantitative sales models within academic research. The aim of this paper is to overcome this gap by presenting a dual model of sales quotas. The duality of this model is expressed through its quantitative and qualitative aspects. The quantitative part is based on the moving average, i.e. a linear equation with multiple factors and with multiple unknowns. The qualitative part of the model is based on the participation of salespeople and management in the design of the model. Their subjective judgments can significantly affect the end results and predicted quotas. The basic feature of this model is its practicality. Not only is the numerical part easy to explain to the client, but the client is also actively involved in modeling, suggesting a subjective projection of sales quotas and defining factors that can influence planned sales results. After presenting the theory behind the model, its practical application is demonstrated through the analysis of the Pervivo case study. This case study demonstrated that the dual quantitative-qualitative sales quotas model has usable value in business practice.

Key words: *Marketing, Sales, Sales Model, Sales Quotas, Sales Forecasting*

Kontakt:

Slobodan Adžić, s.adzic@famns.edu.rs
Marijana Milunović, milunovic@famns.edu.rs
Tijana Savić Tot, savic@ famns.edu.rs
Univerzitet Union – Nikola Tesla, Fakultet za menadžment FAM,
Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci

UDK: 39.13:658.8, Pregledni članak

Strategijsko planiranje marketinga - studija slučaja hosteli u Novom Sadu

Svetlana Vukosav, Petar Sadžakov,
Slobodan Čerović, Vuk Garača

JEL klasifikacija: L83, M31, Z31

Apstrakt: Novi Sad kao Evropska omladinska prestonica za 2019. godinu i Evropska prestonica kulture za 2021. godinu uz veliki broj svetski poznatih manifestacija postaje gradska turistička destinacija za mlade koji su u najvećoj meri korisnici ovog vida smeštaja, što ukazuje da hosteli imaju izuzetan značaj u razvoju turizma Novog Sada. Hosteli su tek nedavno uvedeni kao pojam u pravne akte iz oblasti ugostiteljstva što je rezultat prilagođavanja potrebama tržišta koje je pokazalo veliko interesovanje za ovu vrstu smeštaja na našim prostorima i samim tim izazvalo otvaranje velikog broja hostela, pre svega u većim gradovima. Kao i ostala preduzeća ugostiteljsko-turističke privrede i hosteli se susreću sa velikim izazovima u poslovanju u turbulentnom i dinamičnom poslovnom okruženju, što implicira da se velika pažnja vlasnika i uprave mora posvetiti strategijskom planiranju marketinga. Stoga, cilj ovog rada je da se utvrdi u kojoj meri se sprovodi proces strategijskog planiranja marketinga u odabranim hostelima u Novom Sadu, kao i koliko su vlasnici ovih objekata usmereni na formulisanje i implementaciju razvojnih strategija kao krajnjeg rezultata ovog procesa.

Ključne reči: *hosteli, strategija, strategijsko planiranje marketinga, Novi Sad*

1. UVOD

Dugoročni opstanak ugostiteljsko-turističkih preduzeća na turističkom tržištu i efikasnost u pružanju ugostiteljsko-turističkih usluga u promenjivom i dinamičnom okruženju ne zavisi samo od njihove sposobnosti da zadovolje potrebe i želje potrošača, već se od njih očekuje i strateški odgovor na trenutne izazove u okruženju u kojem posluju. Zbog toga strategijski marketing postaje neophodna praksa u savremenim ugostiteljsko-turističkim preduzećima (Tsiotsou & Goldsmith, 2012). Promene u okruženju su stalne i često nepredvidive, stoga preduzeća koja uspeju da se na brz i efikasan način prilagode ovim promenama mogu da računaju na uspeh. Deo tog procesa prilagođavanja čini proces strategijskog marketinga (Drummond, Ensor & Ashford, 2008). Strategijski marketing je savremen pristup upravljanju pod kojim se podrazumeva kontinuirani proces prilagođavanja preduzeća promenljivom okruženju u kojem okruženje vrši stalan uticaj na preduzeće, ali i preduzeće takođe vrši uticaj na okruženje u kojem posluje i kojem se prilagođava (Filipović i Janičić, 2010). On predstavlja srednjoročnu do dugoročnu koncepciju preduzeća. Imajući u vidu kompleksnost okruženja u kojem ugostiteljsko-turistička preduzeća posluju i njihovu visoku dinamiku promene, očito je da sve važnije postaje jasno određivanje kursa preduzeća (R.Senić, V. i Senić, 2016). Strategijsko planiranje omogućava planiranje marketinških aktivnosti koje doprinose ostvarivanju strateških ciljeva (Cashman, 2010). Drugim rečima, strategijsko planiranje je proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija na nivou preduća i SPJ, za tržišta kojima su namenjeni određeni proizvodi i usluge (Dres, Lumkin & Eisner, 2007). Prednosti strategijskog planiranja su (Starčević, 2014):

- bolje razumevanje promena u okruženju;
- proaktivan odnos prema promenama;
- bolja koordinacija aktivnosti,
- bolja komunikacija između zaposlenih;
- bolja organizovanost.

Benefiti primene strategijskog planiranja marketinga su višestruki za uspešno poslovanje preduzeća; pa i preduzeća ugostiteljsko-turističke

privrede gde hosteli kao relativno novi pojavni oblici smeštaja na turističkom tržištu grade svoju poziciju.

Hostel predstavlja vrstu ugostiteljskog objekta za smeštaj, nedavno uvedenu u domaće propise o razvrstavanju (Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugosteljskih objekata, „Sl.glasnik RS", br. 48/2012 i 58/2016). To je rezultat prilagođavanja potrebama tržišta koje je pokazalo veliko interesovanje za ovu vrstu smeštaja što je izazvalo otvaranje velikog broja hostela, pre svega u većim gradovima pa i u Novom Sadu. Hostel predstavlja ugostiteljski objekat za pružanje usluga smeštaja u kojem se po pravilu iznajmljuje ležaj u višekrevetnim sobama (Kosar, 2015).

Obeležja hostela (Krešić, Miličević, 2010):

- Hosteli su objekti namenjeni smeštaju turista mlađe životne dobi i njihov broj je iz godine u godinu je sve veći. To se najviše očituje kroz rast broja nezavisnih hostela koji čine blizu 70% hostelske ponude u svetu, a ima ih oko 15000 hiljada;
- Struktura vlasništva u hostelima je uglavnom privatna; takođe, hostelima mogu da upravljaju i neprofitne organizacije pod uslovom da su hosteli članovi hostelskih udruženja;
- Hosteli su uglavnom locirani u većim urbanim centrima, sa kapacitetom od 50 do 200 ležajeva;
- Najveći broj hostela izgrađen je tokom poslednje decenije, što upućuje na to da su hosteli mladi turistički objekti u poređenju sa hotelima čija je prosečna starost značajno veća.
- U cilju prilagođavanja savremenim tržišnim tendencijama, hosteli vrlo često velike spavaonice preoblikuju u sobe sa 2 ili 3 ležaja i sopstvenim sanitarnim čvorovima;
- Hosteli prosečno zapošljavaju 15 radnika;
- Jedna osoba zaposlena u hostelu u proseku opslužuje 8,5 soba;
- Mladi najduže borave u hostelima u Australiji i Okeaniji, a najkraće se zadržavaju u hostelima u Evropi, sa prosečnom dužinom boravka od 3,5 dana;
- Najvažniji kanal prodaje, kao i najznačajniji izvor informacija o smeštaju u hostelima je internet;
- Radi se uglavnom rana rezevacija smeštaja ;
- U strukturi prihoda hostela najveći deo zauzimaju prihodi ostvareni od smeštaja, odnosno noćenja, a pojedini hosteli, pored toga dobar deo prihoda ostvaruju i kroz pružanje ugostiteljskih usluga;
- Cene u hostelima značajno variraju, što zavisi od regiona gde se hostel nalazi, kao i kojoj vrsti pripada pa tako u proseku cena ležaja u velikim spavaonicama je 1,7 puta jeftinija od cene ležaja u standardnoj dvokrevetnoj sobi u hostelu;
- Popunjenost smeštajnih kapaciteta u hostelima na godišnjem nivou iznosi u proseku nešto ispod 50% .

Osnovni cilj rada je da se u teorijskom i metodološkom smislu polazeći od odgovarajućih osnova u funkcionisanju hostela ukaže na neophodnost strategijskog marketing planiranja u ovim preduzećima, utvrdi nivo sprovođenja istog, kao i angažovanost vlasnika na formulisanju adekvatnih strategijskih alternativa, a sve u cilju adekvatnijeg pozicioniranja ovih objekata na turističkom tržištu.

2. METODOLOGIJA

Prikupljanje primarnih podataka za ovo istraživanje obavljeno je terenskim radom, koji se odnosio na direktan razgovor - intervju sa vlasnicima odabranih hostela („Kutak", „Terasa", „Rookies" i „Downtown") u Novom Sadu. Intervju se sastojao od 32 pitanja vezana za menadžment i marketing ovih ugostiteljskih preduzeća, gde se 9 pitanja odnosilo na planiranje strategijskog marketinga i poslovanja objekata. Intervju je rađen u julu 2019. godine. U toku istraživačkog procesa, korišćeno je nekoliko drugih metoda: istraživanje primarne i sekundarne građe, analitički i sintetički metod, komparativni, kritički i deskriptivni metod. Proučavanje sekundarne građe predstavlja temeljni proces istraživačkog postupka i pisanja ovog rada (Feifan Xie, 2006) i podrazumevao je analizu domaće i inostrane literature iz ove oblasti, kao i sistematizovanje podataka Republičkog zavoda za statistiku i podataka dobijenih od Turističke organizacije Novog Sada.

3. ZNAČAJ HOSTELA ZA RAZVOJ TURIZMA U NOVOM SADU

Portfolio turističkih proizvoda Novog Sada se zasniva na prethodno utvrđenoj resursno– atrakcijskoj osnovi (prirodnim i antropogenim resursima), kao i na dosad izgrađenom imidžu grada. Dobijanje statusa Evropske prestonice kulture i Evropske prestonice mladih u velikoj meri opredeljuje predstojeći fokus u razvoju turističkih proizvoda Novog Sada i kreiranja specifičnog miksa doživljaja koji će se nuditi turistima. U

tom smislu manifestacije i događaji su prepoznati kao jedan od vodećih turističkih proizvoda grada u najznačajnijim strateškim dokumentima na nivou Grada, Pokrajine i Republike (Program razvoja turizma Grada Novog Sada do 2022. godine, Marketing plan razvoja turizma Vojvodine, Strategija razvoja turizma Srbije, 2016-2022). Naravno, nemaju svi događaji i manifestacije isti potencijal privlačenja posetilaca, posebno onih koji noće u Novom Sadu, ali je njihova brojnost i raznovrsnost svakako dobar osnov za dalji razvoj ovog proizvoda. U gradu se godišnje održi oko 150 različitih manifestacija (Turistička organizacija Novog Sada, 2019).

Od najznačajnijih i najposećenijih manifestacija koje se održavaju u Novom Sadu, svakako su: „Egzit" („Exit",), „Sinema Siti" („Cinema City"), „Sterijino pozorje", „Poljoprivredni sajam", „Srpska nedelja mode" („Serbia Fashion Week"), itd. Takođe, u Novom Sadu se već nekoliko godina organizuje regionalni sajam omladinskog turizma, „Youth Fair" koji okuplja najatraktivnije omladinske destinacije Balkana (kao i festivale, klubove, centre za ekstremne sportove i mnoge druge neotkrivene atrakcije regiona), turističke organizacije i turističke agencije koje se bave promocijom omladinskog turizma kao i nevladine organizacije koje se bave regionalnim povezivanjem mladih na području Zapadnog Balkana. Sajam se održava svake godine nekoliko dana pred Egzit. Upravo u ovom periodu zabeležen je najveći broj gostiju, a samim tim i mladih koji predstavljaju glavnu ciljnu grupu hostela. Da je Novi Sad usmeren ka razvoju omladinskog turizma upućuju i rezultati istraživanja koje je sprovedeno za potrebe izrade Programa razvoja turizma Grada Novog Sada 2018-2022, gde je u istraživanje bilo uključeno 1202 ispitanika (turista) koji su boravili u Novom Sadu od juna do septembra 2017.godine. Prosečna starost ispitanika je 27,96 godina (raspon 18-64 godine) (Program razvoja turizma Grada Novog Sada 2018-2022). Vodeća svetska organizacija za omladinski turizam (WYSETC - World Youth Student & Educational Travel Confederation) mlade ljude definiše kao osobe između 16 i 29 godina života (https://www.wysetc.org/).

Prvi hostel u Srbiji registrovan je 2007.godine (Republički zavod za statistiku, 2008). Prvih godina to su uglavnom bili studentski i učenički domovi koji su se tokom letnjih meseci (raspusta) koristili u turističke svrhe. 2011. godine dolazi do značajnijeg rasta broja hostela u zvaničnoj statističkoj evidenciji (Republički zavod za statistiku, 2012) pa se pretpostavlja da se od tada pojavljuju objekti koji tokom cele kalendarske godine pružaju usluge smeštaja i koji su registrovani za obavljanje ugostiteljske delatnosti. Važno je napomenuti da se i u periodu (2012-2018) pojavljuje Egzit kamp kao posebna vrsta objekta u statističkim podacima (Republički zavod za statistiku, 2013-2018) gde se ova vrsta smeštajnih objekata se evidentira kao hostel. Prema podacima Turističke organizacije Novog Sada, u gradu postoji 50 nekategorisanih objekata: hostela, prenoćišta, vila, gostiona i soba. Od toga hosteli čine 30%. Tabela 1. sistematizuje strukturu hostelskog smeštaja u Novom Sadu u 2019.godini.

TABELA 1. Broj soba i ležajeva u hostelima u Novom Sadu u 2018. godini

Broj hostela	Broj soba	Broj ležajeva
15	93	404

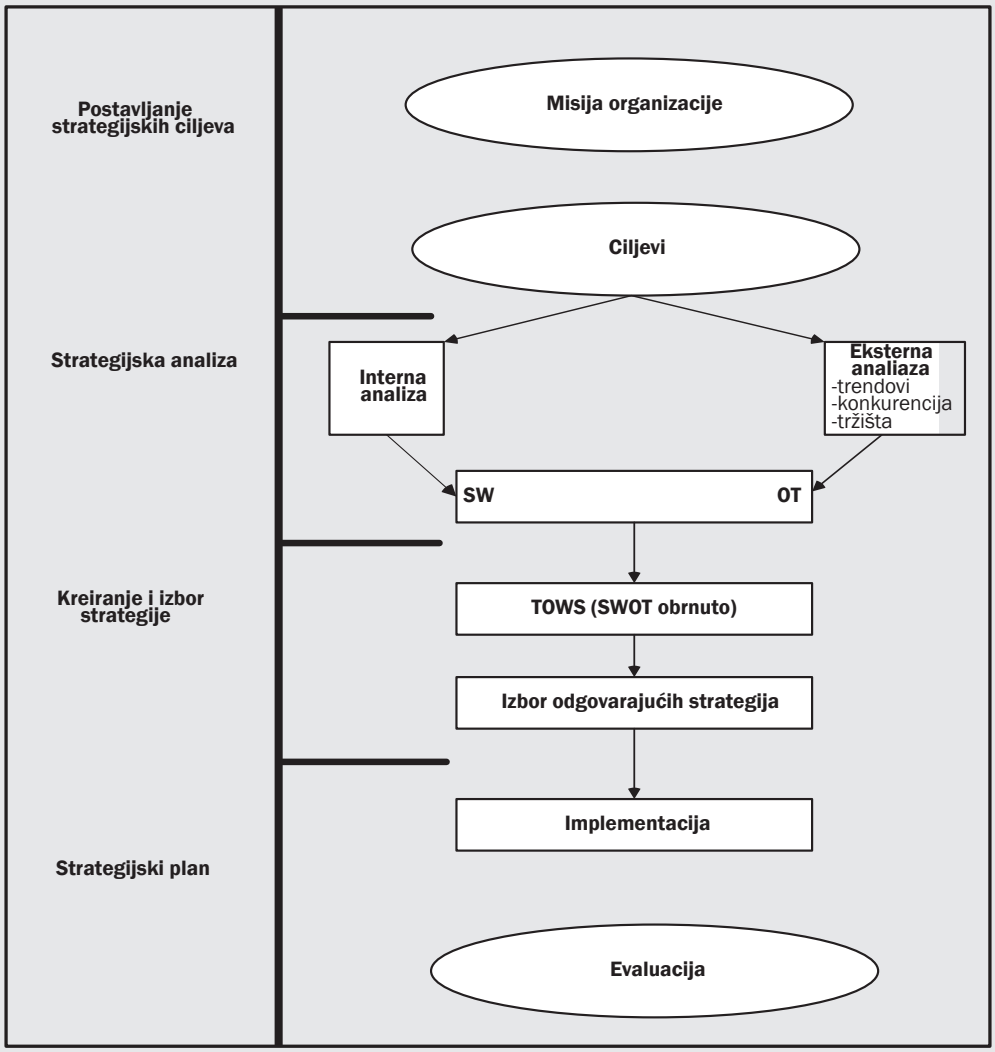
IZVOR: Turistička organizacija Novog Sada, 2019.

Kao što je prikazano u Tabeli 1. na prostoru Novog Sada posluje 15 hostela. Ukupan kapacitet je 93 sobe i 404 ležaja. Polovina hostela ima kapacitet 20-30 ležajeva; dok dva hostela imaju kapacitet preko 50 ležajeva (Podaci dobijeni od Turističke organizacije Novog Sada, 2019). U proseku hosteli u Novom Sadu imaju 26 ležajeva (Podaci dobijeni od Turističke organizacije Novog Sada, 2019). Postavlja se pitanje: Kako ovi hosteli rade i na koji način upravljaju prihodima? Kolika im je iskorišćenost kapaciteta?; što svakako dalje opredeljuje formulaciju ciljeva ovih smeštajnih objekata u budućnosti. Kad je u pitanju upravljanje prihodima smeštajnih kapaciteta dva su indikatora ključna: prosečna cena sobe (smeštaja) i prihod po raspoloživoj sobi (Nikolić, 2007). Prosečna cena sobe (Average Daily Rate – ADR) je ključni racio u smeštajnoj industriji i pokazuje prosečnu cenu sobe, često je nazivan prosečna dnevna cena ili jednostavno ADR. Mnogi vlasnici smeštajnih objekata pa i hostela vide u relacijama stepena iskorišćenosti kapaciteta brzi indikator aktivnosti i moguće performanse. Ostali gledaju na ADR kao na indikator kvaliteta svojih poslovnih operacija(Čerović i Knežević, 2019). Kombinovanje stepena iskorišćenja kapaciteta i ADR u ekonomici hotelijerstva je poznato kao ReVpar (Revenue per Available Room), odnosno prihod po raspoloživoj sobi (Nikolić, 2007). Upravljanje prihodima bi trebalo ugostiteljskom preduzeću da pomogne u povećanju prihoda i u postizanju dugoročne profitabilnosti (Spasić i Čerović 2016). Terensko istraživanje je pokazalo da se iskorišćenost kapaciteta hostela na godišnjem nivou se kreće 25%-35%, gde je kod svih hostela evidentno najveća iskorišćenost u letnjim mesecima 60%-65%, dok su hosteli najmanje popunjeni u februaru i martu 15%-20% .

4. PROCES STRATEGIJSKOG PLANIRANJA MARKETINGA

Zbog svojih benefita i prednosti, strateški marketing u turističkoj industriji postaje sve važniji, kako sa teorijskog (akademskog) aspekta, tako i sa primenjenog (praktičnoog). Međutim, u literaturi je identifikovan nedostatak bavljenja ugostiteljsko-turističkih preduzeća strateškim marketinškim pitanjima (Bagnall, 1996; Riege & Perri, 2000; Tsiotsou & Ratten, 2010). Ključni razlog za to je taj što se donedavno marketing u turizmu i hotelijerstvu fokusirao ne na potrošača, već na destinaciju ili prodajno mesto, sa marketinškim strategijama koje se odnose na ponuđene proizvode (Williams, 2006). Kako je marketing u turističkom sektoru napredovao i razvijao se, pažnja turističke ponude se usmerila na heterogenost turističkih potreba, želja, sklonosti, motivacije i ponašanja. U današnje vreme potrošači su više osvešćeni i pronicljivi u svojim rasuđivanjima, tražeći superiorne vrednosti turističkih usluga. Pored toga, tehnološki napredak (npr. Web 2.0 i Web 3.0) je transformisao potrošače turizma u aktivne proizvođače turističkih usluga (Tsiotsou & Ratten, 2010) i ko-stvaraoce vrednosti (Vargo & Lusch, 2004). Danas, kada na savremenom turističkom tržištu vlada velika konkurencija koja nameće potrebu osmišljavanja i usmeravanja kvalitetno drugačijeg razvoja turizma, nemoguće je zamisliti dalji napredak bez dobro osmišljenog marketinškog instrumentarija i stalnog unapređenja kvaliteta ponude kako bi se zadovoljila sve zahtevnija turistička tražnja (Radnić i Gračan, 2003). Dakle, ugostiteljsko-turistička preduzeća i destinacije shvataju da moraju da modifikuju svoje strategije kako bi odgovorile na promene na turističkom tržištu (Tsiotsou & Ratten, 2010). Praktičari i teoretičari strateškog marketinga već dugi niz godina pišu o važnosti strategijskog marketinga i koristima koje organizacije imaju od primene procesa strategijskog planiranja istog (Armstrong & Kotler, 2011; Bergeron et al, 2004; Cravens 2009; Cravens & Piercy 2012; David, 2011;Greenley 1986; Johnson et al 2008; Kotler and Keller 2009; McCarthy 2009; Morgan et al, 2000; Parnell 2000; Perreault et al, 2008; Pride and Ferrell 2010; Rajaratnam & Chonko 1995; Stanton, 2008). Prema Perreault et al. (2008), strategijsko marketing planiranje podrazumeva pronalaženje atraktivnih prilika za rast na tržištu i razvoj strategije koje određuje ciljno tržište, omogućava stvaranje profita i utvrđuje marketing miks. Proces strategijskog marketing planiranja uključuje niz aktivnosti koje pomažu organizacijama da postave strategijske ciljeve i formulišu strategijske planove za njihovo postizanje (Ayub et al, 2013). Sasvim je izvesno da opstanak na turbulentnom turističkom tržištu pored ostalog, u velikoj meri zavisi i od planskih aktivnosti ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Ali one se bitno razlikuju od planskih aktivnosti u drugim privrednim oblastima, upravo zbog izražene heterogenosti turizma (Ilić, Stefanović, 2018). Dakle, strategijsko marketing planiranje u ugostiteljsko-turističkim preduzećima treba da da odgovor na ključna pitanja: Zašto su neka preduzeća konkurentnija od drugih? Kako nadmašiti druge? To utiče na uspeh ili neuspeh preduzeća. Kotler & Keller (2009) i Armstrong & Kotler (2013) naglašavaju da strategijski marketing plan uključuje postavljanje ciljnih tržišta i predloga vrednosti koji će biti ponuđeni na osnovu analize najboljih prilika na tržištu. Marketing plan je centralni instrument za usmeravanje i koordinaciju marketinških napora jedne organizacije, a sadržaj marketing plana uključuje postavljanje trenutnih ciljeva, strategija, akcionog programa, budžeta, implementacije i kontrole (Ogumokun & Chen Hsin Rang, 2012). Nepostojanje marketinškog plana rezultiraće širokim spektrom mogućih posledica po preduzeća u turističkoj delatnosti. Za hotel, to može na primer značiti neuspeh u iskorišćavanju potencijalnih tržišta rasta i drugih novih marketinških prilika, kao i problema sa potražnjom tokom perioda van sezone. To u velikoj meri utiče na profitabilnost hotela. Imati marketinški plan, ne znači imati i uspeh, ali eliminiše mnoge rizike i čini preduzeće spremnijim i manje ugroženim od strane konkurenata(Cooper et al., 2008). U pojedinim naučnim radovima postoje pokazatelji da su ugostiteljsko-turistčka preduzeća koja imaju veće učešće članova organizacije u procesu strateškog planiranja uspešnija (Harrington, 2004; Peng & Litteljohn, 2001). Aldehayyat (2011) u svom istraživanju ukazuje da je učešće generalnog menadžera u procesu strategijskog planiranja češće kod manjih hotela, dok je učešće nižih nivoa menadžmenta češće u većim hotelima. Moguće objašnjenje ograničene uključenosti nižih nivoa menadžmenta u malim hotelima kako navodi ovaj autor ukazuje na nedostatak visoko kvalitetnih resursa. U radu američkih autora (Edgell, Kurtis & Agarwal, 2000) dat je novi pristup strateškom marketingu planiranju u turstičkoj industriji. Naglašava se kvalitet, efikasnost, i efektivnost u procesu marketinga. Predstavljeni okvir pokazuje menadžerima prodaje kako da analiziraju svoje tržište i razviju strateški marketinški plan za povećanje prodaje u svojim ciljnim grupama (Edgell, Kurtis & Agarwal, 2000). David (2011) i Cravens (2009) identifikuju analizu okruženja, postavljanje ciljeva, dizajn strategije, implementaciju i kontrolu u procesu stra-

SLIKA 1. Faze procesa strategijskog planiranja marketinga



IZVOR: Prilagođeno prema (Cashman, Arts Council England, 2010 i Popesku, 2018).

tegijskog planiranja marketinga. Pregled relevantne literature o procesu strategijskog marketing planiranja (Popesku, 2018; Cashman, 2010; Armstrong & Kotler 2011; Cravens 2009; Cravens and Piercy 2012; Johnson et al 2009; Kotler and Keller 2009; McCarthy 2009; Parnell 2000; Perreault et al 2008; Pride and Ferrell 2010; Stanton 2008) pokazuje da proces sadrži ili implicitno ili eksplicitno sledeće komponente: analiza sredine; postavljanje ciljeva; formulisanje marketing strategije; akcioni programi; implementacija i kontrola.

Na Slici 1. prikazane su faze strategijskog planiranja marketinga (prilagođeno prema Cashman, Arts Council England, 2010 i Popesku, 2018). Na osnovu ove postavke u daljem delu rada sprovedeno je istraživanje ovog procesa u odabranim hostelima u Novom Sadu.

4.1. Definisanje misije

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak ugostiteljsko-turističkog preduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih preduzeća, a posebno od konkurencije. Ona treba da predoči osnovne razloge postojanja ugostiteljsko-turističkih preduzeća (Vukosav, 2016). Dakle, misija definiše osnovnu funkciju hostela i odgovara na pitanja: Šta je naš posao?, Ko su naši gosti?, Šta je našem gostu važno? i Šta za naš hostel predstavlja vrednost? (Krešić i Miličević, 2010). Dobro definisana misija usmerava odluke o strategijskoj viziji i strategijama, te predstavlja osnovu za sprovođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji. Ona izražava i etičke principe poslovnog ponašanja koji će se primenjivati u poslovanju preduzeća (Milisavljević, 2012). Dobro definisana misija usmerava strategijsko

razmišljanje i odlučivanje, daje granice ili okvir poslovanja preduzeća i doprinosi koordinaciji celokupne aktivnosti preduzeća u prostoru i vremenu (Bartkus, 2000).

Na osnovu onoga što smo utvrdili terenskim istraživanjem, u razgovoru sa vlasnicima hostela formulisaćemo misiju koja delimično može da se primeni na sve hostele koji su predmet istraživanja jer su slična preduzeća imaju veoma slične ciljeve.

Misija: Pružanje nezaboravnog hostelskog iskustva gostu na taj način što ćemo ***staviti njegovo zadovoljstvo i sigurnost na prvo mesto.***

Iako hosteli koji su predmet analize imaju sličnu svrhu poslovanja, ipak se u nekim pojedinostima razlikuju jedni od drugih, što svakako i jeste suština misije. Svaki navedeni hostel ima svoje načine da je i ostvari pa smo na terenu uočili sledeće:

- Hostel „Kutak" više bazira svoju uslugu na smeštaj, odnosno kvalitet i opremljenost soba.
- Hostel „Rookies" koji ima i kafe bar u sklopu svog hostela ostavlja utisak veoma prijateljske atmosfere na kojoj između ostalog i bazira svoje poslovanje kao i na dodatni sadržaj.
- Hostel „Terasa" pored kvalitetne opremljenosti soba bazira svoje poslovanje na zadovoljstvu gostiju u svakom smislu. Vlasnik ima i ulogu konsijerža.
- Hostel „Downtown" se pored zadovoljavajućeg kvaliteta soba više bazira na sam ambijent, dodatni sadržaj i iskustvo gosta dok provodi vreme u njemu.

4.2 Ciljevi

Sa aspekta planiranja ciljevi predstavljaju skup planova višeg hijerarhijskog nivoa koji proizilaze iz misije i vizije turističko-ugostiteljskog preduzeća (Vukosav, 2016). Dakle, ciljevi preduzeća predstavljaju razradu prethodno utvrđene misije u cilju usmeravanja procesa upravljanja, kao i strategijskog planiranja marketinga u turističkim i ugostiteljskim preduzećima (Popesku, 2018). Klasifikacija ciljeva u turizmu i ugostiteljstvu se može izvršti na osnovu različitih kriterijuma, a za potrebe ovog rada korišćen je kriterijum (prema nivou organizacije) (Mašić, 2009). U tom smislu vlasnici hostela identifikovali su sledeće ciljeve u poslovanju svojih objekata:

Strategijski ciljevi analiziranih hostela :

- povećanje prihoda za 15%- 20% i smanjenje troškova za 5%-10%;
- jačanje partnerstva sa turističkim agentima;
- razvoj konkurentske prednosti konstantnim praćenjem promena na tržištu i fleksibilnošću u poslovanju;
- eliminisanje sezonalnosti u poslovanju;
- konstantna ulaganja u promociju radi povećanja procenta popunjenosti kapaciteta;
- praćenje promena u zahtevima i potrebama ciljnih segmenata hostela.

Operativni ciljevi analiziranih hostela:

- Vođenje tačne evidencije o broju dolazaka i noćenja;
- Povećanje procenta popunjenosti kapaciteta za 5%-10% u odnosu na prošlu godinu;
- Brži odgovor na zahtev za rezervaciju;
- Smanjenje tekućih troškova za 5%,
- Održavati nivo ljubaznosti.

4.3. SWOT analiza i TOWS matrica

Na osnovu susretanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama, top menadžment organizacije (re)definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše strategijske opcije kako za nivo organizacije kao celine, tako i za njene pojedine organizacione delove, jedinice i područja (Čerović, 2009; Baker, 2000; Helms & Nixon; 2010, Meredetih, Fred & Forest, 2016). Glaister & Falshav (1999) uočavaju da je SWOT analiza veoma rasprostranjen i važan instrument u strateškom planiranju marketinga. SWOT analiza je efikasan alat za samoevaluaciju koji pomaže menadžmentu ugostiteljskih preduzeća da formuliše adekvatne strategije, a sve u cilju zadržavanja sadašnjih turista i privlačenja više potencijalnih turista (Lin, 2016). Uprkos važnosti SWOT analize u strateškom marketinškom planiranju i odlučivanju (Agarwal, Grassl, & Pahl, 2012) tvrde da ona ima i određene nedostatke koji su s njom povezani, tj. oslanja se na subjektivnu procenu, nedostaje kvantifikacija i prognostička moć, pa ponekad šteti performansama preduzeća. Početkom osamdesetih godina prošlog veka razvijena je i TOWS matrica koja analizira iste faktore kao i SWOT analiza, samo polazi od eksternih faktora, tj. obrnutim redosledom u odnosu na metodološki pristup SWOT analize (Wechrich, 1993).

TOWS matrica je, dakle, instrument usmeren ka spoljašnjim šansama i pretnjama i internim snagama i slabostima. Sučeljavanjem eksternih (pretnje i šanse) i internih (slabosti i snage) faktora kroz TOWS matricu može se identifikovati nekoliko tipova mogućih strategija organizacionog ponašanja (Vukosav, 2016). Mnogi naučnici iz oblasti turizma i hotelijerstva su

primenjivali ovo analitičko sredstvo u svojim studijama; neki su se fokusirali na određeno preduzeće ili sektor u smeštajnim objektima, a drugi su se fokusirali na celokupno hotelijerstvo u određenoj zemlji. Tako su Bleri & Kapetaniou (2008) analizirali hotel Holiday Inn u Grčkoj. Kee & Ghosh (1990) analizirali su hotele u Singapuru i preporučili određene strategije za njihov dalji razvoj, a Simons & Namasivaiam (1999) obavili su 7 telefonskih intervjua sa vlasnicima hotela sa sedištem u SAD kako bi sagledali pretnje i mogućnosti sa kojima se susreću njihova preduzeća. Studija kineskih naučnika Yu & Gu (2005) je imala za cilj da istraži kinesko hotelijerstvo koristeći SWOT analizu i TOWS matricu i to je je prva studija koja je analizirala reforme hotelijerstva u Kini.

4.4. Primena TOWS matrice na primeru odabranih hostela

U Tabeli 2. biće prikazane opasnosti i mogućnosti, kao i snage i slabosti na primeru analiziranih hostela u Novom Sadu. S‘ obzirom na sličnost u poslovanju, biće urađena jedna TOWS matrica za sva četiri hostela.

Na osnovu analize snage, slabosti, kao i mogućnosti i opasnosti sa kojima se susreću ovi smeštajni objekti može se zaključiti da hosteli trenutno ne ostvaruju *željene* rezultate pre svega zbog neiskorišćenosti kapaciteta prouzrokovane situacijom u okruženju i nemarom od strane nadležnih organa prema sve većem broju nelegalnih objekata za smeštaj. Uz to jedna od retkih slabosti je problem fluktuacije zaposlenih zbog sezonalnosti. Sa druge strane, činjenica je da su se hosteli udružili u jedan vid klastera gde pomažu jedni drugima i bore se protiv crnog tržišta. Uticaji iz spoljnog okruženja poput razvijanja grada u ozbiljnu turističku destinaciju i produženje sezone se pozitivno odražavaju na poslovanje ovih hostela, dok neadekvatna strategija razvoja turizma na nivou države kao i zakoni i propisi koji nedovoljno podržavaju razvoj turizma i hotelijerstva mogu predstavljati pretnju u poslovanju.

Na osnovu TOWS matrice definisane su adekvatne strategije čija implementacija treba da rezultira poboljšanjem poslovanja i razvojem hostela u budućnosti. Prema uočenim prednostima i prilikama iz poslovnog okruženja, preporučuje se SO strategija koja podrazumeva jačanje svesti hostela o zaštiti životne sredine, jačanje konkurentske prednosti razvojem usluga, plasman postojećih turističkih proizvoda na dosad nepokrivena tržišta, privlačenje novih tržišnih segmenta ka programima koje do sad nisu imali u svom porfoliju.

Sa druge strane, neophodno je minimizirati nepovoljne uticaje okoline (pretnje iz okruženja), a u tu svrhu je sugerisana ST strategija koja podrazumeva održavanje dobrih odnosa sa ostalim hostelima u udruženju i unapređivanje njihovih ciljeva, unapređenje partnerskog odnosa sa njima, usmeravanje sopstvenih mogućnosti u pravcu rasta i razvoja, formiranje novih turističko-ugostiteljskih proizvoda koji bi bili u skladu sa tendencijama na turističkom tržištu, odnosno potrebama i zahtevima turističke tražnje.

Pored toga, WO strategija koja koristi prilike iz okruženja, a minimizira slabosti hostela podrazumeva uspostavljanje bolje saradnje sa Turističkom organizacijom Novog Sada, smanjivanje sezonalnosti, permanentnu edukaciju zaposlenih o najnovijim trendovima u ugostiteljstvu, modernizovanje sadržaja hostela i pojednostavljenje poslovanja, efikasnost u rešavanju problema.

Veoma važan efekat u poslovanju takođe ima i WT strategija koja nastoji da minimizira negativne uticaje iz okruženja, kao i slabosti hostela. U slučaju analiziranih hostela WT strategija podrazumeva korekciju cena u delovima godine kada je poslovanje slabije (van sezone), revidiranje portfolija – i u skladu sa tim zadržati se na postojećoj strukturi turističkih proizvoda, na svim nivoima smanjivati troškove do donje granice kvaliteta usluge (ušteda na energentima, zaposlenima), maksimalno iskorištenje postojećih resursa na najefikasniji način.

Hosteli kao preduzeća turističke i ugostiteljske privrede se susreću sa mnogobrojnim turbulencijama i promenama koje se dešavaju na turističkom tržištu. Zakonske regulative su i dalje nedovoljno jasne i striktne po pitanju samih hostela pa se na tržištu javljaju objekti za smeštaj koji ne ispunjavaju ni minimalne uslove za obavljanje ugostiteljske delatnosti, a posluju preko određenih internet platformi i time ugrožavaju hostele koji su te uslove ispunili. Iako je nelojalna konkrencija, vlasnici hostela i dalje ulažu u svoje hostele, uglavnom od sredstava iz prihoda kako bi unapredili svoje usluge. Sve ovo ukazuje na neophodnost strateškog planiranja marketinga i strateškog pristupa u daljem razvoju ovih smeštajnih objekata. Savremeni menadžeri procesom strategijskog planiranja marketinga svojih preduzeća doprinose celokupnoj strategiji razvoja destinacije što prevazilazi pojedinačne interese vlasnika hostela i prerasta u opšti interes zemlje.

TABELA 2. TOWS matrica na primeru odabranih hostela

	Oportunities	**Threats**
	*promene potreba i ukusa turista (kraći odmori više puta godišnje, sve češće posete gradskim destinacijama...), * širenje asortimana usluga (npr. izgradnjom dodatnih objekata), * pojačano učešće na tržištu korišćenjem određenih propagandnih sredstava, * komercijalizacija ovakvog tipa smeštajnih kapaciteta, * omladinski, rekreativni, izletnički i eko-turizam u trendu, * razvijanje Novog Sada kao turističke destinacije , * poboljšan imidž Srbije na inostranom turističkom tržištu, * ukidanje viznog režima građanima NR Kine za ulazak u Srbiju.	* nestabilna političko-ekonomska situacija, * sezonalnost, * opasnost od supstitucije (pojava privatnog nelegalnog smeštaja), * neadekvatna strategija razvoja turizma na nivo države, * zakoni i propisi koji nedovoljno podržavaju razvoj turizma i hotelijerstva, * odnos Turističke organizacije Novog Sada prema hostelima.
Strenghts	**SO strategija**	**ST strategija**
* dobra lokacija svih hostela u gradu, * povezanost hostela između sebe stvarajući jedan vid klastera u Novom Sadu, * svest o održivom razvoju * entuzijazam i ljubaznost osoblja -zaposlenih u hostelima, * pozitivna mišljenja korisnika o kvalitetu pruženih usluga, kao i zadovoljstvo lokacijom, ljubaznošću i brigom zaposlenih * prisutnost vlasnika u poslovnim operacijama.	* svest hostela o zaštiti životne sredine doprinosi privlačenju sve većeg broja ekološki savesnih putnika, * rad na sticanju konkurentske prednosti na tržištu kroz različite poslovne aktivnosti, * plasman novih turističkih proizvoda na tržištima na kojima su hosteli već poznati ili postojeći portfolio proizvoda usmeriti na nepokrivena tržišta, * kreiranje takvih programa koji bi predstavljali novinu na tržištu i privukli nove ciljne grupe.	* održavanje dobrih odnosa sa ostalim hostelima u udruženju i unapređivanje njihovih ciljeva, *unapređenje partnerskih odnosa, * formiranje novih turističko-ugostiteljskih proizvoda skladu sa tendencijama na turističkom tržištu, potrebama i zahtevima turističke tražnje, a u skadu sa sopstvenim resursima za rast i razvoj.
Weaknesses	**WO strategija**	**WT strategija**
* fluktuacija zaposlenih * nedovoljna iskorišćenost kapaciteta * nedovoljno sadržaja (parking mesta, menjačnica i sl.) * skroman enterijer * nedovoljna afirmacija ovog tipa smeštajnih kapaciteta u javnosti * loša saradnja sa Turističkom organizacijom Novog Sada	* uspostavljanje bolje saradnje sa Turističkom organizacijom Novog Sada, * permanentna edukacija zaposlenih o najnovijim trendovima u ugostiteljstvu, * smanjivanje sezonalnosti, * modernizovanje sadržaja hostela i pojednostavljenje poslovanja, efikasnost u rešavanju problema.	* korekcija cena u delovima godine kada je poslovanje slabije (van sezone), * revidiranje portfolija – zadržati istu strukturu proizvoda, * smanjivanje troškova do donje granice kvaliteta usluge (ušteda na energentima, zaposlenima), * maksimalno iskorištenje postojećih resursa na najefikasniji način.

IZVOR: urađeno od strane autora, na osnovu intervjua sa vlasnicima hostela

4.5. Predlog mogućih strategija u poslovanju odabranih hostela u Novom Sadu

Ugostiteljsko-turističkim preduzećima na raspolaganju stoji više različitih strategijskih altrenativa koje se svrstavaju u dve osnovne grupe (ofanizivne i defanzivne) (Čerović 2009; Vukosav 2016). Prvima preduzeća „napadaju" turističko tržište, a primenom defanzivnih strategija preduzeća se „povlače na tržištu". Nakon razgovora sa vlasnicima hostela i TOWS matrice odabir strategijskih alternativa u odabranim hostelima išao bi u pravcu odabira i primene ofanzivnih strategija i to: strategije rasta primenom strategije penetracije tržišta (dublji prodor na tržište) i strategije razvoja tržišta. U skladu sa finansijama trebalo bi implementirati i generičke strategije i to: strategiju diferenciranja turističkog proizvoda, gde bi se diferencijacija izvršila npr. uvođenjem doručka u ponudu. U savremenim uslovima poslovanja kada je ponuda zaista velika, diferenciranje (fizički ili psihološki) u odnosu na konkurenciju se nameće kao imperativ, a to se može ostvariti u kombinaciji sa strategijama rasta, kao i ostalim generičkim strategijama. Pružiti gostu „nešto" što drugi nemaju jeste ključ poslovnog uspeha. Strategija hostela je dugoročno orjentisana i zasnovana na planovima za učvršćivanjem na što boljoj poziciji na tržištu u budućem periodu. Strategiju nije dovoljno samo dobro formulisati već je neophodno istu implementirati, i kontrolisati njeno sprovođenje na pravi način kako bi se postigao uspeh.

5. ZAKLJUČAK

Kao Evropska omladinska prestonica za 2019. godinu i Evropska prestonica kulture za 2021. godinu uz veliki broj svetski poznatih manifestacija Novi Sad je ozbiljna gradska turistička destinacija u nastajanju koja postaje sve konkurentnija na turističkom tržištu i kao takva može da parira poznatim evropskim gradskim turističkim destinacijama. Na osnovu analize sprovedene na primerima odabrana četiri hostela može se zaključiti da vlasnici/menadžeri razmišljaju strateški, sa jasnom i precizno utvrđenom misijom. Postavljaju sebi izazovne ali ne i nedostižne ciljeve što će se pozitivno odraziti kako na poslovanje navedenih hostela, tako i na razvoj celokupne gradske destinacije. Iako se postavlja pitanje rentabilnosti hostela, a izbor nekih defanzivnijih strategijskih alternativa se činio kao logičan, hosteli nastavljaju da prate razvoj Novog Sada kao turističke destinacije i shodno tome kao i situaciji na tržištu biraju ofanzivnije strategijske alternative. Sve više se investira u hostele jer zahtevaju mnogo manje ulaganja nego neki drugi objekti za smeštaj, a samim tim se podiže kvalitet usluga koje se u njima pružaju. Prisutna je konkurencija koja pozitivno utiče na razvoj objekata tako što ih uvek održava budnim i spremnim za preduzimanje novih strateških koraka kako bi opstali i unapredili svoje poslovanje, a to se pozitivno odražava i na goste koji se ne osećaju zapostavljeno. Hosteli koji su bili predmet istraživanja orjentisani su na maksimalno zadovoljavanje potreba svojih gostiju. To govori da su svesni svrhe svog postojanja i da će na veoma nestabilnom tržištu opstati i obezbediti prostor za razvoj samo uz pomoć strategijskog načina razmišljanja, strategijskog planiranja marketinga, te racionalnog i pravovremenog odlučivanja i odgovornim ponašanjem prema resursima. Poslovanje hostela u Novom Sadu otežava primetna sezonalnost koja uzrokuje neravnomerno raspoređen turistički promet na godišnjem nivou. Neravnomeran promet utiče na česte promene u organizaciji hotelskih preduzeća iz čega proizilazi fluktuacija zaposlenih koja nije poželjna kada se žele postizati visoki rezultati jer su zaposleni ti koji implementiraju strategiju u praksi i ostvaruju postavljene ciljeve preduzeća. Strategija razvoja Novog Sada kao destinacije usmerena je upravo na produženje turističke sezone na celu godinu zahvaljujući raznim kulturnim i sportskim manifestacijama kao i promociju grada kao destinacije na raznim turističkim sajmovima. To bi trebalo pozitivno da se odrazi i na poslovanje hostela, pa se može očekivati udruživanje svih nosioca ugostiteljsko turističke ponude kako bi zajedničkim snagama delovali ka postizanju ciljeva koji su od opšteg interesa.

Reference

1. Agarwal, R., Grassl, W. & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 12-21.
2. Aldehayyat, J.S. (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 192-199.
3. Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Marketing: An introduction (*12th ed.). New Jersey: Upper Saddle River, Pearson Education.
4. Ayub, A., Razzaq, A., Salman Aslam, M., & Iftekhar, H. (2013). A conceptual framework on evaluating swot analysisas the mediator in strategic marketing planning through marketing intelligence. *European. Journal of Business and Social Sciences,* 2(1), 91-98.
5. Bagnall, D. (1996). Razor gang creates tourism jitters. *The Bulletin*, 25, 46.
6. Baker, M. J. (2000). *Marketing strategy and management* (3rd ed.). New York: Palgrave.
7. Barktus, B., Glassman, M. & Mcafee, R. B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors?. Business Horizons, 43(6), 23-28.
8. Bergeron, F, Raymond, L. & Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment andbusiness performance. *Information and Management*, 41(8), 1003-1020.
9. Blery, E. K. & Kapetaniou, E. (2008), Holiday Inn hotel: A case study from Greece. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*. 3(3–4), 308–320.
10. Cashman S. (2010). *Thinking Big a Guide to Strategic Marketing Planning for Arts Organizations*. London: Arts Council England.
11. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2008). *Tourism; Principles and Practice*. (fourth edition). Great Britain: Pearson Education Limite.
12. Cravens, W. (2009). *Strategic Marketing*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
13. Cravens, W. & Piercy N. (2012), *Strategic marketing*. New York: McGraw-Hill Education.
14. Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za hotelski i turistički menadžment.
15. Čerović, S. i Knežević, M. (2019). *Menadžment u hotelijerstvu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
16. David, R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
17. Dess G.G., Lumpkin T.G. & Eisner B.A. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data status.
18. Drummond, G., Ensor, J. & Ashford, R. (2008). *Strategic marketing: planning and control.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
19. Edgell, D., Kurtis, R. & Agarwal, A. (2000). Strategic Marketing Planning for the Tourism Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(3), 111-120.
20. Feifan, X. P. (2006). Developing industrial heritage tourism: A case study of the proposed jeep museum in Toledo, Ohio. *Tourism Management*, 27(1), 1321–1330.
21. Filipović, V. I Janičić, R. (2010). *Strateški marketing*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
22. Glaister, K. W. & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning still going strong. *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
23. Greenley, G. E. (1986). Does Strategic Planning Improve Company Performance? *Long Range Planning*, 19(2), 101-109.
24. Harrington, R. (2004). The environment, involvement and performance: implicationfor the strategic process of food service firms. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 317–341.
25. Helms, M. M. & Nixon, J. (2010) Exploring SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management,* 3(3), 215-251.
26. Ilić, B. S. i Stefanović, V. (2018). Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu, *Trendovi u poslovanju*, 2(12), 11-18.
27. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Pearson Education Limited, Essex.
28. Kee, L. W. & Ghosh, B. C. (1990). Strategies for hotels in Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 31(1), 74–79.
29. Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
30. Kosar, LJ. (2015). *Osnove hotelijerstva*. Beograd: Viša hotelijerska škola.
31. Krešić, D. i Miličević, K. (2010). *Priručnik - kako osnovati i upravljati hostelom*. Zagreb: Hrvatski Ferijalni Savez.
32. Lin, X. (2016). Strategy analysis of a boutique and lifestyle hotel: a SWOT analysis. Retrieved from http://broncoscholar.library.cpp.edu/bitstream/handle/10211.3/174609 /XiaomeLin_Project2016.pdf?sequence=4
33. *Marketing plan razvoja turizma Vojvodine*, INTERREG IPA CBC Hrvatska-Srbija 2014-2020, (2014). Novi Sad
34. Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
35. Meredith, D., Fred, D. & Forest, D. (2016). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing,* 25(1), 1-12.

36. Mc Carthy, J. (2009). *Essentials of Marketing*. Ilinois: Irwin, Homewood.
37. Milisavljević, M. (2012). Strategijski menadžment: analiza, izbor i promena. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
38. Morgan, R. E., McGuinness, T. & Thorpe, E. R. (2000). The contribution of marketing to business strategy formation: a perspective on business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 341-62.
39. Nikolić, D. (2007). *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*. Beograd: FTHM, Univerzitet Singidunum.
40. Ogunmokun, G. & Chen Hsin Tang, E. (2012). The Effect of Strategic Marketing Planning Behaviour on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms. *International Journal of Management*, 29(1), 159-169.
41. Parnell, J. A. (2000). Reframing the combination strategy debate: Defining forms of combination. *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 33-54.
42. Perreault, W.D., Cannon, J. P., & McCarthy, J. E. (2008), *Marketing: Amarketing strategic planning approach*. New York : McGraw-Hill Higher Education.
43. *Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugosteljskih objekata*, („Sl.glasnik RS", br. 48/2012 i 58/2016").
44. Peng, W., Litteljohn, D., (2001), „Organisational communication and strategy implementation—a primary inquiry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.* 13, No. 7, str. 360–363.
45. Popesku, J. (2018), *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
46. Pride, W. M. & Ferrell, O. C. (2010). *Marketing Concepts and Strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company.
47. *Program razvoja turizma Grada Novog Sada za period 2018-2022 godine,* (2018). Novi Sad.
48. Radnić, R. & Gračan, D. (2003). Uloga strategijskog marketinškog planiranja u repozicioniranju Opatijske rivijere na turističkom tržištu. *Tourism and hospitality management*, 9(1), 153-165.
49. Rajaratnam, D. & Chonko, L. B. (1995). The effect of business strategy type on marketing organization design, product-market growth strategy, relative marketing effort, and organization performance. *Journal of Marketing*, 3(3), 60-75.
50. *Republički zavod za statistiku, (2008-2018),* Beograd
51. Riege, A. M. & Perry, C. (2000). National marketing strategies in international travel and tourism. *European Journal of Marketing,* 34(11/12), 1290–1304.
52. Senić, R. i Senić, V. (2016). *Marketing Menadžment u turizmu*. Vrnjačka Banja: Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za turizam i hotelijerstvo.
53. Simons, T. & Namasivayam, K. (1999). The eye of the beholder: Hotel company CEO percep- tions of threats and opportunities. *Journal of Hospitality & Tourism Research,* 23(4), 354–370.
54. Spasić V. i Čerović S. (2016). *Ekonomsko finansijska naliza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
55. Stanton, W. (2008). *Fundamentals of Marketing*. New Jersey: John Wiley & Sons.
56. Starčević, M. (2014). *Strateško planiranje marketinga u ustanovama kulture*, Doktorska disertacija u rukopisu. Fakultet organizacionih nauka. Beograd
57. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016-2025*, (2016). Beograd.
58. *Turistička organizacija Novi Sad*, (2019). Interni podaci, Novi Sad.
59. Tsiotsou, R., & Ratten, V. (2010), „Future research directions in tourism marketing", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 4, str. 533–544.
60. Tsiotsou, R. & Goldsmith, R. (2012). *Strategic marketing in tourism services.* Bingley (UK): Emerald Group.
61. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
62. Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
63. Weihrich, H. (1993). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning,* 15(2), 54-66.
64. Williams, A. (2006). Tourism and hospitality marketing: Fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 18(6), 482–495.
65. Yu, L. & Gu, H. (2005). Hotel reform in China: A SWOT analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 46(2), 153–169.
66. https://www.wysetc.org/

Abstract:

Strategic Marketing Planning - Case Study Hostels in Novi Sad

Svetlana Vukosav, Petar Sadžakov,
Slobodan Čerović, Vuk Garača

Novi Sad as the European Youth Capital for 2019 and the European Capital of Culture for 2021, with a large number of world-renowned manifestations, becomes a city tourist destination for young people who are mostly users of this type of accommodation, which indicates that hostels have great significance in the development of tourism in Novi Sad. Hostels have only recently been introduced as a term in legal acts in the hospitality which is the result of adjusting to the needs of the market, which has shown a great interest in this type of accommodation in our area, and therefore caused the opening of a large number of hostels, especially in major cities. Like the rest of the hospitality and tourism entreprises, hostels are facing major business challenges and a turbulent and dynamic business environment, which implies that much attention from owners and management must be directed to strategic marketing planning. Therefore, the aim of this paper is to determine the extent to which the strategic marketing planning process is being implemented in selected hostels in Novi Sad, as well as the extent to which the owners of these facilities are focused on formulating and implementing development strategies as the end result of this process.

Keywords: *hostels, strategy, strategic marketing planning, Novi Sad*

Kontakt:

Svetlana Vukosav, svetlana.vukosav@dgt.uns.ac.rs
Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju,turizam i hotelijerstvo,
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija
Petar Sadžakov, petar.sadzakov@yahoo.com
Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju,turizam i hotelijerstvo,
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija
Slobodan Čerović, scerovic@singidunum.ac.rs
Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija
Vuk Garača, vuk.garaca@dgt.uns.ac.rs
Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju,turizam i hotelijerstvo,
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija

UDK: 005.35.613.2, Originalan naučni članak

Attitudes and Habits of Young Adults in Using The Services of Fast Food Restaurants

Dunja Demirović – Bajrami, Karolina Simat, Nikola D. Vuksanović, Marija Cimbaljević

JEL Classification: L15, L21, M31

Abstract: The purpose of the paper was to investigate the attitudes and perceptions of young people about the fast food restaurants in Serbia, with the special emphasis to the elements of corporate social responsibility (brand, nutritional values, ethical values and the quality of food), and to show the extent to which these products are represented in their daily diet. Data were collected from February to June 2019 between students of the University of Belgrade and Novi Sad, and between young people at high schools in Belgrade and Novi Sad (Serbia). A total sample consisted of 1145 young consumers. It was evident that the values and preferences of the target group of the leading fast food restaurants have changed, in the already developed market as well as in the developing ones, such as Serbia. The paper presents empirical results of using the services of fast food restaurants in Serbia by the younger population, as well as their perception of corporate social responsibility, with the special emphasis to the restaurants of McDonald's and KFC.

Key words: *corporate social responsibility, young consumers, attitudes and perceptions, eating habits, fast food, restaurants, Serbia*

1. INTRODUCTION

Some authors defined fast food as packed, quickly prepared, suitable meals, while on the other side there is a a simpler definition which described fast food as food bought in some fast food restaurants such as *McDonald's* (Dunn, Mohr, Wilson & Wittert, 2011). Fast food is marked by low prices, large portions and by food that has a lot of calories and fats (Bowman & Vinyard, 2004; Guthrie, Lin & Frizao, 2002; Brindal, Mohr, Wilson & Wittert, 2008; Namin, 2017). Individuals and whole families eat fast food for several reasons: because of the time and budget, because it is not expensive, it is quick to prepare, it is tasty and available (Rydell, 2008; Laxer & Janssen, 2014).

The strengthening of knowledge in society, increase interest in environmental issues and economic development had significant impact on shaping consumer demands and consequently consumption patterns. Therefore, implementing and following certain ethical principles have become an indispensable part of the organization' strategy for keeping position on the market and gaining new consumers. Information about which ethical principles some organization follows can have infulence on the level of the product sales and how customers perceive the image of that organization (Mohr, Webb & Harris, 2001). Schröder and McEachern (2005) emphasized that corporate image can be created as a mix of tangible (for example, products) and intangible attributes (such as CSR initiatives). Evenly significant is the way in which organizations interact with their stakeholders through different strategies, including corporate social responsibility initiatives. Van den Bogaerd and Aerts (2015) revealed that organization that has a favorable reputation in media can also savor a favorable credit quality both from their customers and suppliers.

Global social trends, which the Serbian traditional culture tends to follow, have influenced the creation of new eating habits. Research on the consumption of fast food and academic approach to the topic of fast food restaurants in Serbia are still scarce, so based on the all reasons mentioned above, young consumers from 17 to 25 years of age were selected as the target group. They have already formed some eating habits, but also dispose with money and freedom of food choice on daily basis. The aim

of this study is to analyze the attitudes and perceptions of young people regarding the fast food restaurants in Serbia, with the special emphasis to the brand, nutritional value, quality and ethical values and effects of communicating CSR initiatives to young consumers.

2. LITERATURE REVIEW

Worldwide fast food markets and changing competitive environment has pointed out in greater attention focused on the market and its contribution to the notions of the common good. Đokić (2017) pointed out that consumer decision-making, an individual's assessment or awareness of environmental values can interested subject attitudes and behaviors as well as influence their attitudes toward consumption in restaurants. In that sense, Vapa-Tankosić and Hanić (2019) suggest using environmental exploring to distinguish products from other brands. Kasim & Ismail (2012) suggest to management if they want to build a good image, strengthen relations with customers, and promote more harmonious relations within society to follow environmentally responsible practices.

All relevant initiatives fast food leader tend to promote through modern marketing channels. For example, McDonald's highlighted on their web sites that the company is "doing the right thing for the local communities", by giving different support to local schools and sport clubs. Also, this company has various promotional activities through which it emphasizes the importance of preserving the environment by recycling, using biodegradable packaging or creating spaces which will emit less carbon monoxide (Grankvist, Dahlstrand & Biel, 2004).

However, studies regarding the global CSR initiatives were mostly done in western countires, and those results sometimes may not be applicable on other countires, especially developing ones (Takano, 2013). Having this in mind, it would be significant to analyze effects of communicating CSR initiatives to young consumers in transitional countries and emerging food markets.

Previous studies showed that eating habits were usually acquired in childhood, in the circle of family and friends, and thus affected the frequency of consumption of fast food at an old age (Davy, Benes & Driskell, 2006). Many students, when they started studying, left their home, i.e., they did not live with their parents any more, which affected the change in their eating habits (El Ansari, Stock & Mikolajczyk, 2012; Alviola IV, Nayga, Thomsen, Danforth & Smartt, 2014). They often chose less healthy food that could be quickly and easily prepared (Rubina et al., 2009), so they were classified as a risk group for eating unhealthy food. The consumption of food at fast food restaurants became a part of the lifestyle of young people (Davy et al., 2006; Seo, Lee, & Nam, 2011). It was believed that the poor eating habits of young people were the consequence of a greater exposure to stress and lack of time during their studies (Rubina et al., 2009; El Ansari et al., 2012) and that these habits should have been temporary. However, research showed that people preserved these habits later in life (Silliman, Rodas-Fortier & Neyman, 2004). Poor eating habits among young people were associated with skipping meals, eating food outside the home, using most often a variety of snacks and fast food (Savige, Ball & Worsley, 2007; Seo et al., 2011; El Ansari et al., 2012).

Among the most important factors that contributed to the rising demand for fast food was the growing number of shopping centers, vending machines and fast-food restaurants (King, Mohl, Bernard & Vidourek, 2007; Ohri-Vachaspati et al., 2015), as well as their better promotion on television and the Internet. The researchs (Davis & Carpenter, 2009; Forsyth, Wall, Larson, Story & Neumark-Sztainer, 2012; Laxer & Janssen, 2014) showed that young people whose educational institutions were located close to the fast food restaurants were more obese compared to students in whose vicinity there were no fast food restaurants.

The greatest number of studies about the fast food consumption was conducted in USA (Davy et al., 2006; Hertzler & Frary, 1996; Driskell, Meckna & Scales, 2006; Forsyth et al., 2012; Ohri-Vachaspati et al., 2015). The research conducted among Americans (Morse & Driskell, 2009) showed that young people bought fast food once to three times a week and that they ordered the food that looked good or the food that they thought was healthier. A rising number of studies about the consumption of fast food in developing countries were noticeable, as well. The research of El Ansari et al. (2012) showed that there were various patterns of consuming fast food among young people. Research conducted in Pakistan (Yahya, Zafar & Shafiq, 2013) showed that respondents believed that eating fast food did not save them money and that fast food was mostly used for pleasure and fun. Also, young people believed that the frequent consumption of fast food could lead to health problems and obesity, and that it very easy created a sense of addiction among people of all ages. Attitudes of young adults towards the consequences of consumption of fast food

for their health are not consistent. Fisher, Erasmus and Viljoen (2016) showed that young adults were not concern about the impact of fast food on their health, while Mattsson and Helmersson (2007) indicated that high-school students in Sweden were aware of positive and negative characteristics of fast food consumption, especially that fast food consumption creates addiction and can have negative side effects on health. All authors agreed that it is necessary to raise awareness of the consequences of frequent consumption of fast food on future health of young adults not only because of themselves but because, one day, they will be decision makers for buying groceries in their households.

The first large chain of fast food restaurants, *McDonald's* restaurant in Serbia and Southeast Europe was opened in 1988 in Belgrade. One of the postulates of *McDonald's* restaurants, that is applied as well in Serbia, is a concern for the environment in which it is located (Šćepanović, 2002). In 2018, *McDonald's* had 26 restaurants - 16 in Belgrade, 3 in Novi Sad and 7 restaurants in smaller cities (Subotica, Pančevo, Velika Plana, Kragujevac, Niš and Stara Pazova), where restaurants were mostly located on the highway next to these cities (https://www.mcdonalds.rs/restorani/). Unlike *McDonald's*, *KFC* (Kentucky Fried Chicken) restaurants have a much shorter history in Serbia. The first restaurant was opened in 2007 and in 2018 there were seven restaurants in Belgrade and one in Novi Sad (https://www.kfc.rs/restorani/). Quality and presentation of the food, variety of items on the menu, cleanliness of the restaurant and location were the most significant factors when choosing fast food restaurants among students in Serbia (Blešić, Raljić, Pivac, Ivkov, 2018). Foreign fast food restaurants can rarely satisfy costumer's desire for uniqueness since they have standardized products, but there were more interesting compared to domestic fast food restaurants since they provided different and novel experience (Sapic, Filipovic, Dlacic, 2019).

Previous studies about the consumption of fast food have shown the influence of socio-demographic characteristics on the consumption of fast food (Anderson, Rafferty, Lyon-Gallo & Fussman, 2011; Tomić, Fočić, Marijanović & Topličanec, 2012; Ayo, Bonabana-Wabbi & Sserunkuuma, 2012; El Ansari et al., 2012). The aim of this paper is, among other things, to determine whether this trend is typical for young people in Serbia as well.

3. METHODOLOGY

3.1. Questionnaire

The questionnaire used in the study was created based on the literature related to the same subject in gastronomy and ethics, analyzing shopping habits and motives for the consumption of fast food among young people (Schröder & McEachern, 2005). The scale used in this research was already validated. Previous studies indicated that younger people were more prone to the consumption of fast food (Paeratakul, Ferdinand, Champagne, Ryan & Bray, 2003; Driskell et al., 2005; Akbay, Gulgun & Gul, 2007; Anderson, et al., 2011; El Ansari et al., 2012; Laxer & Janssen, 2014) and that the target group of the consumers of world's leading fast food restaurant chains were young people aged between 17 and 25 years. Based on that, for the purposes of this study, the research was conducted between this age group. The questionnaire had three parts. The first had five demographic questions related to the gender, age, education, income, and with whom respondents currently lived. The second included questions related to the frequency and habits in the consumption of fast food (portion size, reasons for purchase). The third part consisted of the statements related to the perceived values of corporate social responsibility expressed through the 19 attributes. The respondents expressed their opinion on a five-point Likert scale - 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Two research questions arised from the aim of the research: Are young adults aware of the consequences of fast food consumption for their health? Is it expected from fast food restaurants to, through its products and services, take care of consumers' health, brand and ethical values?

3.2. Sample

The data were collected from February to June 2019 between students of the University of Belgrade and Novi Sad (total sample of 580 students), and between young people at high schools in Belgrade and Novi Sad (total sample of 565 pupils). Researchers have chosen young adults from Belgrade and Novi Sad since these two cities had the largest number of fast food restaurants, and the largest universities as well as a higher number of high schools were located in these cities in Serbia. An email which contained the link to the survey was sent to students of the University of Novi Sad and Belgrade by the University's Registrar Offices, while in high schools, with the approval of the school board, the researchers personally interviewed

third and fourth graders during their classes. Out of the 1300 distributed questionnaires, 1150 were returned, and after reviewing them, only those which were properly filled in were kept. From the total number, five questionnaires were improperly filled, which left the total sample of 1145 questionnaires for analysis.

Table 1 presents the results of descriptive analysis of the demographic information of the respondents (young people). It is notable that numerous consumers of fast food were females (58%) and people aged between 17 to 19 (40.8%) who were finishing their high schools. More than half of the respondents did not live with their parents (dorm 28.1% and rented apartment 35.2%) with total personal monthly family income between 401 and 600 euros (36%) and 201 and 400 euros (29.8%).

TABLE 1. Demographic information for the respondents

Variables		Percentage (%)
Gender	Male	42.0
	Female	58.0
Age	17 – 19	40.8
	20 – 22	33.6
	23 – 25	25.6
Level of studies	High school	50.7
	Faculty	49.3
Total monthly family income (€)	Less than 200	21.5
	201 – 400	29.8
	401 – 600	36.0
	over 600	12.7
I currently live	In family home	36.7
	In the dorm	28.1
	In the rented apartment	35.2

SOURCE: Authors, based on statistical analysis of survey data

3.3. Statistical data processing

In order to examine the attitudes of young people in terms of fast-food restaurants and their business, several types of statistical analysis were conducted. One-way analysis of variance of the data (frequency and distribution) was performed first, in order to identify the main socio-demographic indicators and reasons for consuming fast food. Also, authors conducted a statistical technique for determining the connections and differences between groups: T-test of paired samples, one-way analysis of variance (ANOVA) and chi-square test of independence, in order to determine whether there were differences according to certain criteria (gender, age, reasons for consuming fast food, etc.), and at the end the factor analysis with the aim of selecting the most important factors. Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 21) was used to execute the specified statistical analysis.

Factor 1 included the views of respondents referring to the elements of communication of the fast food restaurants' brand with the target group. Factor 2 included the views of respondents regarding the health aspect of consuming fast food and it was called the „nutritional values". Factor 3 consisted of attitudes regarding the ethics of the production and consumption of fast food, and it was called „the ethical values", while factor 4 encompassed attitudes about the quality of food.

4. RESULTS AND DISCUSSION

Analysis of the frequency of consumption of fast food among Serbian young people showed that the largest number of students visited *McDonald's* „several times a year" (40.3%) or did not visit it at all (39.4%). The highest percentage of the young people (78.8%) never used services of the fast food restaurants *KFC*, while the other fast food restaurants such as pizza places, hamburger places were more popular among Serbian young people, and they visited them at least once a month (36.4%), several times per week (18.2%) or weekly (19%). Overall, this trend of the consumption of fast food was present in the other countries as well – America (Morse & Driskell, 2009), Croatia (Tomić et al., 2012), Korea (Kim, Shin & Moon, 2004) and in research of El Ansari et al., (2012).

One-way analysis of variance studied the effect of the living conditions (in the family, in the dorms and private apartment), on the frequency of use of services of fast food restaurants. Although previous research suggested that people who lived in the households with a greater number of members (> 4 members) and in the households with higher incomes, more frequently ate fast food (Stewart & Yen, 2004; Akbay et al., 2007; Ayo et al., 2012), research in Serbia showed that there was no statistically significant difference in the results obtained with the three groups of living conditions ($F(2, 228) = 2.46$, $p = 0.08$). The real difference between the mean values of the groups was very small. Also, there was no difference between the frequency of the consumption of fast food with respect to the other socio-demographic characteristics (gender and level of personal monthly income). These results coincided with the results of research conducted

TABLE 2. Oblimin rotation for 19 items from the scale (N=1145)

Attitudes	Factor			
	1	2	3	4
Brand value				
Fast food companies should have a larger organic range.	.214	-.086	-.057	-.591
Leaflets describing fat content of meals should be available in all fast-food outlets.	.170		.064	-.663
Fast food companies offer good value for money.	-.033	-.440	-.136	
Fast food companies must communicate more with the general public.		.560		-.437
I prefer to read food information to getting it from the TV.	.456	-.064	.243	-.480
I am interested to see behind the scenes (e.g. kitchens, equipment) in fast-food restaurants.	.078	.109	-.039	-.578
Nutritional value				
KFC products are unhealthy.	.892		-.120	-.095
McDonalds products are unhealthy.	.891	-.130	-.089	-.079
Fast food companies encourage you to eat more than you need.	.477	.074	-.097	-.415
Only quality ingredients are used to manufacture fast-food products.	.550	-.427	-.176	-.392
Ethical value				
It is acceptable to keep chickens in a battery cage.	-.311		.385	
McDonalds cannot be blamed for rising rates of obesity in Serbia.	-.059	.188	.927	-.079
KFC cannot be blamed for rising rates of obesity in Serbia.	-.042	.197	.928	
Animal welfare refers mainly to chicken production.	-.064	.621	.189	.098
Food quality				
Fast food products should have a GM free label.		.140	.199	-.581
I always try to buy meat that originates from Serbia.	.128	.321	.052	-.354
I now visit fast-food outlets more as a result of their healthy eating promotions.	-.269	.486	.031	.129
Animal welfare assurances are a good indicator of meat quality.		.542	.052	-.252
Cheap meat results in worse conditions for animals.	.064	.673		-.090

SOURCE: Authors, based on statistical analysis of survey data

in the region, namely in the former Yugoslav Republic - Croatia (Tomić et al. 2012).

As far as the size of the portions was concerned, young people usually bought a „standard" size portion (51.1%). Chi-square test indicated a meaningful connection among the gender and the size of servings (X2 (3) = 32.150, p <0.005). From the total sample of female respondents, 56.7% ordered standard size portions, while within the total sample of male respondents, 43.3% of them ordered standard size portions. When it comes to the fact whether the young people lived with their families, in the dormitory or in a private apartment, the results pointed out that this criterion had a small impact on the choice of portion sizes (X^2 (6) = 5.040; p = 0.539; V = 0.104). Young people who lived in private apartments mostly ordered standard (37.1%) and large portions (40%), while those who lived with their parents ordered mostly small portions of fast food (51.1%).

The most important thing for young people, when they should express a particular concern about healthy fast food, was the quantity of the portions (66.8%), while the number of calories (17.6%), amount of sugar (10.9) and fat content (4.7%) were much less represented. Chi-square test revealed a weak connection among the gender and care about healthy food (X^2 (4) = 7.151; p = 0.128; V = 0.176). Quantity of portions when consuming fast food was a matter of concern for an equal number of both gender group.

Reasons why young people consumed fast food was measured using a scale of 5 degrees, where 1 denoted the lowest and 5 the highest mark. The most important reasons were „availability" (mean value 3.81), „taste" (mean value 3.57) and „inexpensive way to eat out somewhere" i.e. „price" of fast food (mean value 3.57). These were the basic characteristics of fast food, and similar results were obtained in studies of

Driskell et al. (2005), Schröder and McEachern (2005) and Tomić et al. (2012).

Attitudes and perceptions of young people about the corporate social responsibility of fast food restaurants in Serbia through the 19 items were subjected to principal component analysis (PCA). Before the implementation of the PCA, the convenience of data for factor analysis was evaluated. The value of the Kaiser-Meyer indicator was 0.73, while the Bartlett's test of sphericity had a statistical significance on the level of p = 0.000, which pointed to the factorability correlation matrix.

The seven components had characteristic values above 1, which explained the cumulative variance of 63.76%. By examining the diagram of the pass, the existence of a clear point of fracture after fourth component was established. Based on the recommendations of Catell (1966) it was chosen to retain those four components for further exploration. The contribution of the first and the second components was 30.2%, first three components 39.1%, while the four component solution explained 46.9% of variance. For the easier interpretation of the four components, oblimin rotation was conducted. Rotated solution revealed the existence of a simple structure in which all the components had bigger factor weights and all variables provided significant weight just after one of the components. Interpretation of the obtained components was not entirely in accordance with the previous research of the applied scale, i.e. the results partially supported the usage of items in the form of separate scales, as suggested by the authors of the scale (Schröder & McEachern, 2005).

Results obtained by the conducted research in Serbia suggested the modification of the structure of components, whereby their essence remained unchanged. Items gave great weights of components, and between all the four factors there was a weak correlation, being positive only between components 2 and 3, and negative in between all the others, as shown in the Table 3.

The results of an exploratory factor analysis revealed that the target group had some positive, but also negative viewpoint of fast food restaurants and some aspects of their corporate social responsibility. When it comes to the fast food brand value, 73.2% of the target group believed that fast food restaurants should have a larger selection of organic foods, which, according to 77.9% of respondents, should have a label that it was not a genetically modified product. 48.5 of respondents believed that fast food restaurants had to communicate more with the public, while 77.5%

TABLE 3. Correlation between the obtained factors

Component Correlation Matrix				
Component	**1**	**2**	**3**	**4**
1	1.000	-.080	-.111	-.238
2	-.080	1.000	.109	-.082
3	-.111	.109	1.000	-.042
4	-.238	-.082	-.042	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

SOURCE: Authors, based on statistical analysis of survey data

agreed with the statement that the fliers that will give details about the fat content should be available in all the restaurants of this type. About the importance of business transparency and preparation of fast food for consumers testifies the fact that 80.1% of young people would like to see how the food service facility functions beyond the sales counter, in the kitchen for example.

When it comes to the nutritional value of the food distributed by the world's leading fast food restaurants, a great part of respondents believed that these products were unhealthy, namely 64.5% of young people believed that the products of *KFC* restaurants were unhealthy and 67.9% that the fast food offered by *McDonald's* was also unhealthy. Moreover, almost the same number of students believed that fast food restaurants made them eat more than they really needed (68.9%) and did not believe that the quality ingredients were used in its production (69.8%). Regarding the ethical values of the production and consumption of fast food, one-quarter of young people believed that *KFC* (28.2%) and *McDonald's* (26.5%) could be accused for the increased rate of obesity of the population of Serbia. Approximately the same proportion of respondents disagreed with this statement (36.4%) and was not sure (33.8%) whether it was okay to raise poultry in separate cages. Trend of breeding poultry in these conditions was a relatively new phenomenon in Serbia and it was obvious that a large number of the younger population was not familiar with it. In this sense, in terms of the quality of fast food, more than half of the respondents were not sure whether the poultry production was done in better conditions than in the rearing of other animals (52.8%), but they believed that guaranteed animal well-being was a good indicator of the quality of meat (55.8%) and that cheap meat was a result of the poor conditions in which animals were raised (52.4%). Also, in terms of the quality, most reported that they tended to buy

meat that originated from Serbia (63.2%). Although a majority of young people believed that fast food was not characterized by high-quality foods, or 73.2% did not visit a fast food restaurant for the promotion of healthy eating, the target group remained relatively neutral in the terms of the price and quality ratio. Specifically, an equal part of respondents expressed both positive and negative attitude about this ratio (28.2%), while the remaining 43.7% said they were not sure whether fast food offered good value for money.

As in the majority of developing countries there was also a trend of consuming food outside the home in the urban areas of Serbia, especially among the younger population. Although in the territory of Serbia, fast food restaurants have a tradition which is three decades long, the international chain of fast food did not expand at the same speed and in the same extent as it was the case in the other parts of Europe. Moreover, in Serbia there have been evident cases of closure of *McDonald's* restaurants in the last decade, in the towns of Zrenjanin, Čačak, Kragujevac and Jagodina. In the other fast-food restaurants (hamburger places, pizza places) young people ate at least once a month (36.4%), once a week (18.2%) or several times a week (19%). The reason for that was, above all, the fact that Southeast Europe had a tradition of fast food and already well-established domestic products such as bakery products, burek, pizzas, kebabs, etc. In addition, the present circumstances in Novi Sad were confirmed by the existing research on the importance of location in consumers' preferences in the selection of fast-food restaurants. Namely, the restaurants *McDonald's* and *KFC* in Serbia are often located in the city centre or in large department stores farther from the centre. Specifically, in Novi Sad, the only *KFC* restaurant is located in a department store 5km far from the city centre and 6.5 km far from the students' centre, unlike *McDonald's* restaurant which is located right in the city centre. In this sense, it was evident that the target group in this study visited *McDonald's* restaurants more frequently. It is also necessary to note that in Novi Sad and Belgrade there are 3 restaurants of the food for students which offer complete meals at very low prices. Two restaurants are located in the Students' Center, close to the most of the faculties and student dormitories and one in the very centre. Having this in mind, it is understandable why a greater part of the target group in Novi Sad, had no need to consume fast food every day or even to visit fast-food restaurants.

5. CONCLUSION

The contributions of the study are twofold. It contributes academic approach to the topic of fast food consumption by young people in Serbia and indicate that domestic fast food products are much more represented in their daily diet then the products of world's leading fast food chains. Furthermore, the results could help managers of fast food companies to assess their market strategies not only for the Serbia market but also for the market in the region. It is evident that the values and preferences of the target group of the leading fast food restaurants have changed, in the already developed market as well as in the developing ones, such as Serbia. It is clear that big companies are no longer allowed to rely only on convenience and consistency of the product, but it is necessary to take into account very complex values such as consumers' health, product quality and socially responsible initiatives. If the world's fast food brands such as *McDonald's* and *KFC* restaurants want to keep a dominant leading position in the market and attract new consumers in the developing markets, their overall brand has to follow the increasingly complex needs and preferences of consumers.

This paper presents the empirical results of using the services of fast food restaurants in Serbia by the younger population, as well as their perception of corporate social responsibility, with the special emphasis to the restaurants of *McDonald's* and *KFC*. However, there were some limitations. Clearly, because the focus of the research was on one country, its conclusions may be confined to Serbia. Due to the fact that the study included only young people aged 17 to 25 years in the area of Novi Sad and Belgrade, generalization of the results should be interpreted with caution. A larger sample might provide more detailed results in the field of fast food consumption.

The suggestions for future research were mainly connected with the limitations of the research. Future research should expand to the sample of people of other age groups, especially young people in primary and secondary schools and families from different parts of the country, in order to secure a complex picture of the habits and attitudes of the fast food consumption in Serbia. Also, the future research should include specific types of fast food and encompass other brands (eg. *Caribic Pizza*). Systematic approach to the academic study of the fast food market in Serbia will provide important information for professionals in the marketing of food, as well as for the entire food industry.

Acknowledgement:
This research has been supported by the Ministry of Education, Science and Technological Development, Serbia (project III47007).

References

1. Akbay, C.T., Gulgun, Y., & Gul, A. (2007). Consumer Characteristics Influencing Fast Food Consumption in Turkey. *Food Control,* 18(8).
2. Alviola IV, P. A., Nayga Jr, R. M., Thomsen, M. R., Danforth, D., & Smartt, J. (2014). The effect of fast-food restaurants on childhood obesity: a school level analysis. *Economics & Human Biology,* 12, 110-119.
3. Anderson, B., Rafferty, A., Lyon-Callo, S., Fussman, C., & Gwendoline, I. (2011). Fast-Food Consumption and Obesity Among Michigan Adults. *Preventing Chronic Disease,* 8(4), A71.
4. Ayo, S., Bonabana-Wabbi, J., & Sserunkuuma, D. (2012). Determinants of Fast Food Consumption in Kampala, Uganda. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development,* 12(5), 6567-6581.
5. Blešić, I., Raljić, J.P., Pivac, T., Ivkov, M. (2018). Factors Influencing Students' Choice of Fast Food Restaurants. *Economics of Agriculture / EkonomikaPoljoprivrede*, 65(1), 257-268. https://doi.org/10.5937/ekoPolj1801257B
6. Bowman, S.A., & Vinyard, B.T. (2004). Fast Food Consumption of U.S. Adults: Impact on Energy and Nutrient Intakes and Overweight Status. *Journal of the American College of Nutrition,* 23(2), 163-168.
7. Brindal, E., Mohr, P., Wilson, C., & Wittert, G. (2008). Obesity and the Effects of Choice at a Fast Food Restaurant. *Obesity Research & Clinical Practice,* 2(2), 111-117. doi: 10.1016/j.orcp.2008.03.004
8. Catell, R.B. (1966). The Screen Test for Number of Factors. *Multivariate Behavioral research,* 1(2), 245-276.
9. Davis, B., & Carpenter, C. (2009). Proximity of Fast-Food Restaurants to Schools and Adolescent Obesity. *American Journal of Public Health,* 99(3), 505-510.
10. Davy, S.R., Benes, B.A., & Driskell, J.A. (2006). Sex Differences in Dieting Trends, Eating Habits, and Nutrition Beliefs of a Group of Midwestern College Students. *Journal of the American Dietetic Association,* 106(10), 1673-1677.
11. Driskell, J.A., Kim, Y., & Goebel, K.J. (2005). Few Differences Found in the Typical Eating and Physical Activity Habits of Lower-level and Upper-level University Students. *Journal of the American Dietetic Association,* 105(5), 798-801.
12. Driskell, J.A., Meckna, B.R., & Scales, N.E. (2006). Differences Exist in the Eating Habits of University Men and Women at Fast-food Restaurants. *Nutrition Research,* 26(10), 524-530.
13. Dunn, K., Mohr, P., Wilson, C., & Wittert, G.A. (2011). Determinants of fast-food consumption. An application of the Theory of Planned Behaviour. Appetite, 57(2), 349-357.
14. Đokić, I. (2017). Percipirani uticaj medija na ponašanje potrošača prehrambenih proizvoda. *Marketing*, 48(1), 20-29.
15. El Ansari, W., Stock, C., & Mikolajczyk, R. T. (2012). Relationships between food consumption and living arrangements among university students in four European countries-a cross-sectional study. *Nutrition journal*, 11(1), 28.
16. Fisher, H., Erasmus, A. C., & Viljoen, A. T. (2016). Young adults' consideration of their food choices a propos consequences for their future health. *International Journal of Consumer Studies*, 40(4), 475–483. https://doi.org/10.1111/ijcs.12273
17. Forsyth, A., Wall, M., Larson, N., Story, M., & Neumark-Sztainer, D. (2012). Do adolescents who live or go to school near fast-food restaurants eat more frequently from fast-food restaurants?. *Health & place*, 18(6), 1261-1269.
18. Grankvist, G., Dahlstrand, U., & Biel, A. (2004). The impact of environmental labelling on consumer preference: negative vs positive labels. *Journal of Consumer Policy*, 27(1), 213-30.
19. Guthrie, J.F., Lin. B.H., & Frazao, E. (2002). Role of Food Prepared Away from Home in the American Diet, 1977-78 versus 1994-96: Changes and Consequences. *Journal of Nutrition Education and Behavior,* 34(3), 140-150.
20. Hertzler, A.A., & Frary, R.B. (1996). Family Factors and Fat Consumption of College Students. *Journal of the American Dietetic Association,* 95(9), A62.
21. Kasim, A., & Ismail, A. (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 551-570.
22. Kim, K.W., Shin, E.M., & Moon, E.H. (2004). A Study on Fast Food Consumption, Nutritional Knowledge, Food Behavior and Dietary Intake of University Students. *Journal of the Korean Dietetic Association,* 10(1), 13-24.
23. King, K.A., Mohl, K., Bernard, A.L., & Vidourek, R.A. (2007). Does Involvement in Healthy Eating Among University Students Differ Based on Exercise Status

and Reasons for Exercise?. *Californian Journal of Health Promotion,* 5(3), 106–119.
24. Laxer, R. E., & Janssen, I. (2014). The proportion of excessive fast-food consumption attributable to the neighbourhood food environment among youth living within 1 km of their school. *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism*, 39(4), 480-486.
25. Mattsson, J., & Helmersson, H. (2007). Eating fast food: attitudes of high-school students. *International Journal of Consumer Studies*, 31(1), 117–121. https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2006.00576.x
26. Mohr, L.A., Webb, D.J., & Harris, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour. *Journal of Consumer Affairs,* 35(1), 45-73.
27. Morse, K.L., & Driskell, J.A. (2009). Observed Sex Differences in Fast-food Consumption and Nutrition Self-assessments and Beliefs of College Students. *Nutrition Research,* 29(3), 173–179.
28. Namin, A. (2017). Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 70-81.
29. Ohri-Vachaspati, P., Isgor, Z., Rimkus, L., Powell, L. M., Barker, D. C., & Chaloupka, F. J. (2015). Child-directed marketing inside and on the exterior of fast food restaurants. *American journal of preventive medicine*, 48(1), 22-30.
30. Paeratakul, S., Ferdinand, D.P., Champagne, C.M., Ryan, D.H., & Bray, G.A. (2003). Fast-food Consumption Amoung US Adults and Children: Dietary and Nutrient Intake Profile. *Journal of the American Dietetic Association,* 103(10), 1332-1338.
31. Rubina, A., Shoukat, S., Raza, R., Shiekh, M.M., Rashid, Q., Siddique, M.S., Panju, S., Raza, H., Chaudhry, S., & Kadir, M. (2009). Knowledge and Practice of Healthy Lifestyle and Dietary Habits in Medical and Non-medical Students of Karachi, Pakistan. *Journal of the Pakistan Medical Association,* 59(9), 650–655.
32. Rydell, S.A., Harnack, L.J., Oakes, J.M., Story, M., Jeffery, R.W., & French, S.A. (2008). Why Eat at Fast-Food Restaurants: Reported Reasons among Frequent Consumers. *Journal of the American Diet Association,* 108(12).
33. Sapic, S., Filipovic, J., & Dlacic, J. (2019). Consumption in fast-food restaurants in Croatia and Serbia. *British Food Journal*, 121(8), 1715–1729. https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2018-0264
34. Savige, G.S., Ball, K., Worsley, A., & Crawford, D. (2007). Food Intake Patterns Among Australian Adolescents. *Asia Pacific Journal of Clinical Nutrition,* 16(4), 738–747.
35. Schröder, M.J.A., & McEachern, M.G. (2005). Fast Foods and Ethical Consumer Value: a Focus on McDonald's and KFC. *British Food Journal,* 107(4), 212-224.
36. Seo, H. S., Lee, S. K., & Nam, S. (2011). Factors influencing fast food consumption behaviors of middle-school students in Seoul: an application of theory of planned behaviors. *Nutrition research and practice*, 5(2), 169-178.
37. Silliman, K., Rodas-Fortier, K., & Neyman, M. (2004). A Survey of Dietary and Exercise Habits and Perceived Barriers to Following a Healthy Lifestyle in a College Population. *Californian Journal of Health Promotion,* 2(2), 10–19.
38. Stewart, H., & Yen, S.T. (2004). Changing Household Characteristics and the Away-from-home Food Market: A Censored Equation System Approach. *Food Policy,* 29(6), 643-658.
39. Šćepanović, Z. (2002). *Upravljanje prodajom roba*. Beograd: Privredni pregled i Delta M.
40. Takano, K. (2013). Communicating CSR: Case of Japanese Food Industry. *International journal of Business and Management,* 8(9), 111-121.
41. Tomić, M., Fočić, N., Marijanović, B., & Topličanec, J. (2012). Habits of Croatian Students in Consumption of Fast Food. *Agronomski glasnik,* 74(5-6), 231-242.
42. Van den Bogaerd, M., & Aerts, W. (2015). Does media reputation affect properties of accounts payable?. *European Management Journal*, 33(1), 19-29.
43. Vapa-Tankosić, J., & Hanić, H. (2019). Uticaj percepcije potrošača o nutritivnoj vrednosti organske hrane na spremnost da se plati viša cena. *Marketing*, 50(3), 186-194.
44. Yahya, F., Zafar, R. & Shafiq, S. (2013). Trend of Fast Food Consumption and its Effect on Pakistani Society. *Food Science and Quality Management*, 11, 1-7.
45. https://www.kfc.rs/restorani/ (Accessed on 22 October 2020)
46. https://www.mcdonalds.rs/restorani/ (Accessed on 22 October 2020)

Apstrakt:

Stavovi i navike mladih potrošača o korišćenju usluga restorana brze hrane

Dunja Demirović – Bajrami, Karolina Simat,
Nikola D. Vuksanović, Marija Cimbaljević

Cilj rada je ispitivanje stavova i percepcije mladih potrošača o restoranima brze hrane u Srbiji, sa posebnim osvrtom na elemente društveno odgovornog poslovanja (brend, nutritivne vrednosti, etičke vrednosti i kvalitet hrane) i da pokaže koliko su ovi proizvodi zastupljeni u njihovoj svakodnevnoj ishrani. Podaci su prikupljani od februara do juna 2019. godine među studentima Univerziteta u Beogradu i Novom Sadu, kao i među učenicima srednjih škola u Beogradu i Novom Sadu (Srbija). Ukupan uzorak činilo je 1145 mladih potrošača. Vrednosti i preferencije ciljne grupe vodećih restorana brze hrane su se promenile, kako na već razvijenom tržištu, tako i u zemljama u razvoju, kao što je Srbija. U radu su predstavljeni empirijski rezultati korišćenja usluga restorana brze hrane u Srbiji od strane mlađe populacije, kao i njihova percepcija društveno odgovornog poslovanja, sa posebnim naglaskom na restorane McDonald's i KFC.

Ključne reči: *društveno odgovorno poslovanje, mladi potrošači, stavovi i percepcije, navike u ishrani, brza hrana, restorani, Srbija*

Kontakt:

Dunja Demirović – Bajrami, demirovic.dunja2@gmail.com
Geograsfki institut "Jovan Cvijić", Srpska akademija nauka, Đure Jakšića 9, 11000 Beograd, Srbija
Karolina Simat, simatka@gmail.com
Prirodno - matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Univerzitet u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija
Nikola D Vuksanović, vuksanovicnikola85@gmail.com
Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Srbija
Marija Cimbaljević, maja_0206@hotmail.com
Prirodno - Matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Univerzitet u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija

UDK: 338.46:008, Originalni naučni članak

Analysis of Attitudes of GenZ Toward Media and Consumption: The Region of Balkans

Nenad Perić, Tatjana Mamula Nikolić, Teodora Delić

JEL classification: M31

Abstract: The paper analyses behaviour of Generation Z (GenZ) in the region of Balkans (Serbia, Croatia and Republika Srpska). It presents the survey that was conducted among young people of age between 12 and 25, during December 2019 and January 2020. Total of 523 persons participated: 309 respondents from Serbia, 102 from Croatia and 112 from Republika Srpska. The analyzed topics were: Generation Z and communication, the role of Internet in life of Generation Z, attitudes of GenZ towards shopping and consumption habits. Besides many similarities of the results between global surveys and this one aiming region of Balkans, some specifics of the region were found and analyzed. The aim of the paper was to present insights that can help researcher (preferably in the field of marketing) to better understand the behavior of GenZ. The conclusion provides an analysis-comparison of similarities and differences of Generation Z in the Balkans comparing to global experiences.

Keywords: *generation Z, generation Y, communication, brand, social networks, consumers*

1. INTRODUCTION

Generation Z (GenZ) is made up of almost 2 billion people worldwide. By 2025, they will make up 27% of the employed population. According to population estimates in Serbia, Croatia and the Republika Srpska, the share of GenZ in the entire population is about 17% (10 to 25 years of age). In Croatia it is 696,799 GenZ and in Serbia it is 1,271,280 persons aged from ten to twenty-five. Due to migrations that have intensified in the last few years, that percentage varies, and the census in 2021 will show the real situation.

Most researches agree that GenZ, also known as Baby Bloomers, Tweens, Post Millenials and iGeneration, was born after 1994 (Williams & Page, 2011) and the oldest members are around 26 years old in 2020, so they should be put in 1995-2010 generation. They are also called "Post millenaries", "Digital Natives" (just like previous generation, Gen Y), "Switchers", "Dotcom children", "Netgeneration" (Csobanka, 2016). The youngest members of this generation are now ten years old. Generation Z (GenZ) is a great opportunity for businesses. They spend about $ 200 billion today, and that will continue to grow as an increasing number of GenZ start working and earning.

GenZ is the first generation that was exposed to the Internet technology from birth. (Yadav & Rai, 2017) and that was another characteristic of this generation that labeled them as a "Mobile and App Native" Generation. (Persada et al., 2020). GenZ is the first truly digital generation, which through technology, globalization and cultural differences of the 21st century, had access to trends in fashion, food, Internet entertainment, media and tourism services (Sulin, Whinston, Zhang, 2013).

To better understand GenZ, it is necessary to look carefully at the historical context in which they lived and live. According to the theory of Karl Mannheim, stated by Todor Kuljić (2007), the formation of a certain generation is strongly influenced by events that occur during their growing up, especially during adolescence. These events create a special context that shapes the consciousness, characteristics and behaviors of one generation. Although born in a world facing global challenges such

as recession and climate change, the VUCA[1] world, their attitude and activities show that they would like to spend their mature years in a tidy world. Also, this generation shows preferences toward self-employing and entrepreneurship (Seemiller, Meghan, 2016).

Besides the strong exposure to the technology, they also faced global terrorism, school violence, economic uncertainty, mortgage crisis (Williams & Page, 2011) increased inequality, job insecurity, cloud computing and social media presence (Robinson & Schänzel, 2019). Mandelbaum (2016) states that GenZ members are always connected, influential, have evolving needs and prefer do-it-yourself ideas and in-person communication, aspire to career goals, have more entrepreneurial style, have respect and are apparently loyal. They are also individualistic, less focused, multi-taskers, tend to have higher expectations (Beall, 2016) and are ready to share their experiences publicly (Slivar et al., 2019).

GenZ tends to be conservative and pragmatic when it comes to finances (Francis & Hoefel, 2018). Wood (2013) states four trends that characterize GenZ as consumers:

- A focus on innovation.
- An insistence on convenience.
- An underlying desire for security.
- A tendency toward escapism.

According to the research of Pew Center, GenZ is a generation that has acquired attention deficit disorder and developed a great dependence on technology. With characteristic individualism, self-direction and activism, it deals to a large extent with environmental issues, because it is very much aware of the upcoming problems on a global level, such as shortages in water and clean air.

2. THE ROLE OF THE INTERNET IN LIFE OF GEN Z

GenZ is constantly online, connected to the Internet, social media, and all kinds of websites, reading, checking, comparing, analyzing, and evaluating options, information and ideas in order to ensure they are making the most out of the whole experience (Dimitriou & Abou El Gheit, 2019). GenZ utilizes social media and other applications to strengthen the bond between friends and family. Twitter, Instagram, and other social media applications have become rather popular in the GenZ. As a result, the increase in technology usage, because GenZ to spend more time with their smartphones, and social media have made online relations developed into a new standard (Husein et al., 2017).

They are the first generation to be independent of parents and teachers in gathering information. According to the Trifecta Research (2015) GenZ is connected and conscientious. Technology is important to them but that doesn't mean they want the latest gadget. They still watch TV more than two hours a day but prefer YouTube. Although GenZ is happy and comfortable shopping online, they prefer shopping offline and even 67% of them would rather shop in stores.

According to the GlobalWebIndex research (2018) top five online activities of GenZ are mostly related to mobile phones, and include the following: visiting/using social network (95%), using a chat or instant messaging service (92%), watching a video clip or visiting a video-sharing sites (91%), visiting or using a search engine (90%), visiting an online retail sites or stores (79%). GenZ is becoming more tech-savvy and more privacy-aware. For instance, 60% say they're concerned about how their personal data is being used by companies and 53% say they prefer to be anonymous when online. GenZ is 12% more likely than average to be blocking ads. An overabundance of ads online is the biggest frustration (49%), with close to a majority also saying they block ads because they are annoying or irrelevant (48%). Watching TV and video content is the second most important reason for using the Internet amongst GenZ, making them 20% more likely than general Internet users to hold this view. Of course, social networking and messaging apps represent the most heavily used app categories amongst GenZ. The use of the platforms shows that members of GenZ who are between 16 and 25 use YouTube, WhatsApp and Instagram more, while Snapchat and Tik Tok are more popular among those between 13 and 15.

Unlike previous generations, GenZ members have always had and will have instant access to a wealth of information on a variety of topics. GenZ quickly shares its opinion with all its virtual friends not only about the experience with brands but also with companies. They usually express themselves very easily about things they don't like through social media (JIang, Fang, Fan, Wang, 2013). There are few things marketers have to have in mind when advertising to GenZ. They want to be communicated with visually and with short, bite-sized content. This is a generation

[1] VUCA world (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)

that knows how to search and find exactly what they want, so when expectations aren't met, they don't give a second chance. Their limited attention span means brands can never stop working for their business and, since they don't like being sold to, marketers need to find ways to deliver relevant, engaging and immediately beneficial experiences (Trifecta Research, 2015).

Unlike GenY, who are good communicators, they do not prefer face-to-face communication; they will prefer to communicate in writing using text messages via the TikTok, Snapchat, Instagram platforms. For GenZ, information processing time is much shorter, and this is a consequence of the results of the speed with which they have been using the Internet since early childhood. Because they primarily communicate via Instagram and Snapchat, most of GenZ communicate and expresses themselves visually, not verbally, they express themselves through emoticons, images and video clips. They easily select and process virtual data and this fact will really help them in their work later, while for employers it will be a great advantage. On one issue, GenZ continues in the footsteps of GenY: it uses inventive solutions such as „gig economy", circular economy, „shared economy" or economy of sharing, e-learning, m-learning, nano-learning, e-coaching (Mamula & Ćoso, 2015).

3. GEN Z BEHAVIOR IN SHOPPING AND CONSUMPTION HABITS

„GenZ consumers' expectations are higher comparing to previous generations. They want better products and services, more choice and more value; they expect organizations to act in a socially and environmentally responsible manner. Customers are demanding greater customization and are buying more carefully with less risk. The volume and variety of data are increasing with ferocious velocity. Navigating through this digital ocean to get a clear picture of customers is very difficult. Chief Manager Officers, therefore, have to manage more data, understand and engage with more demanding customers, and ensure their employees consistently exemplify organization's values. They have to use tools their children often understand better than they do (Popović-Pantić & Mamula, 2012).

Mayority of young people are less interested in the identity and history of the brand, and more interested in the specific values of products or services. They are more pragmatic from previous generations and easily switch from one brand to another. GenZ is a global, social, visual and technological generation. BRANDfog CEO Survey reports that 77% of respondents are more willing to buy from a company whose mission and values are defined through the participation in social media (Brandfog & McPherson Strategies, 2018).

According to CommScope Research (CommScope, 2017), 55% of GenZ prefer to buy clothes online. When it comes to shopping, research shows that 67% of GenY would visit a website to win a discount coupon, while in GenZ there are 46%. Also, about 79% of GenY will track ads before buying, which is 20% more than GenZ. Generation Z was born in the era of social networks, so it is not surprising that 92% of members have a profile on a social network.

As a result of the availability of information and following up of media, that generation is looking for something unique in all forms of life. About 58% of people over the age of 35 in the world agree with the statement that today's children have much more in common with their peers around the world than with adults from their environment. (Beall, 2016). In addition, it is noticed environmental awareness of young people regarding travel (Skift Research, 2019), in attitudes towards fashion (Amed et al., 2019) and nutrition.

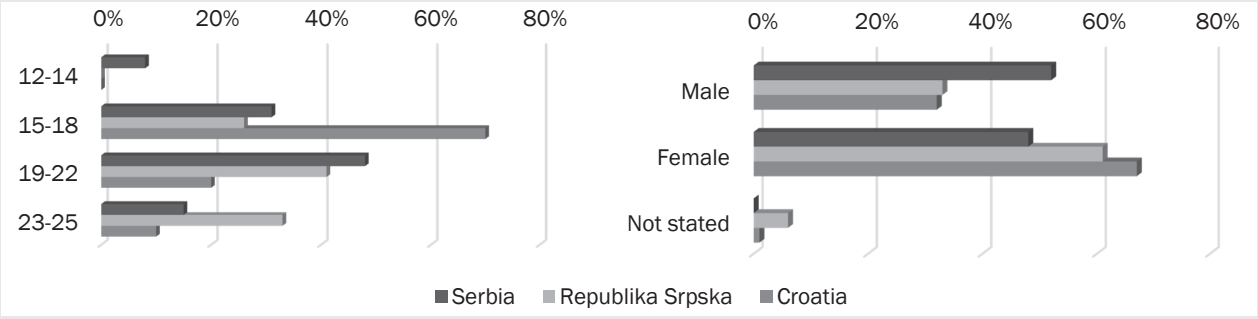
4. GEN Z BEHAVIOR IN THE REGION OF BALKANS: SERBIA, CROATIA AND REPUBLIKA SRPSKA

Methodology

In December 2019 and January 2020, a research was conducted among young people between 12 and 25, in which a total of 523 people participated: 309 respondents from Serbia, 102 from Croatia and 112 from Republika Srpska. The responses obtained in the surveyed countries differ slightly from each other, and generally do not deviate much from GenZ research in the world. Due to the wide range of years, surveyed members of GenZ included primary school students, high school students, students as well as employees. It should be noted that most of this generation depends on the budget of their parents and that the display of their consumer role is currently limited.

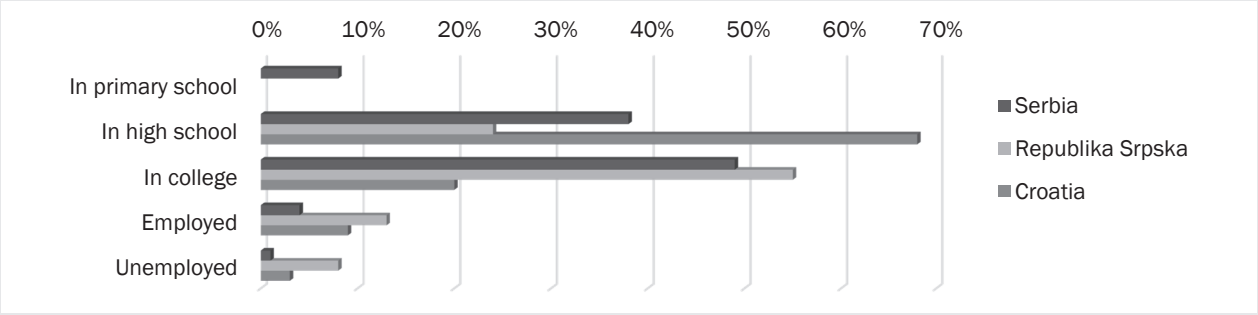
Empirical, quantitative, research was conducted online using the method of questioning via Google Forms, during December 2019 and January 2020. The sample is representative for online population in all three countries. The questionnaire was tested face to face in each country before it was launched online. Several universities and secondary schools in differ-

CHART 1: Age and Gender of respondents



SOURCE: Author's Survey

CHART 2: Occupation of respondents



SOURCE: Author's Survey

ent cities promoted the link to the survey. The questionnaire was localized and prepared in three different languages.

The aim of the survey is better understanding of:

- ways of communication of young people with each other,
- relations of young people with modern media and
- Consumer roles of young people.

SPSS software was used for data processing and interpretation of the obtained results, and quantitative statistical methods were used for analysis.

5. RESULTS

The survey showed the results that follow.

Social communication

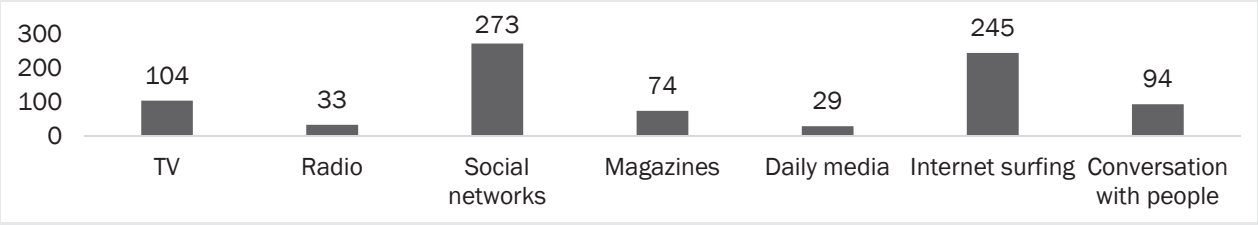
The vast majority of respondents has a need to be up to date with current events. In order to be able to achieve this on a daily basis, respondents rely on as many sources of information as possible. Social networks and Internet surfing are in a convincing lead. About 80% of respondents of all three samples prefer to read in electronic form rather than in printed form. Their attachment to the phone, tablet and computer has led GenZ to the point where they expect easily available information on them.

When it comes to social networks that they use in everyday, Instagram and YouTube have a convincing lead. As many as 45.7% of respondents from Serbia, of age between 12 and 17 (144 respondents) chose the Snapchat platform, and only 10% of them chose Facebook. While the popularity of Facebook is declining as respondents are younger, the popularity of Snapchat and TikTok is growing. As far as mutual communication with friends is concerned, GenZ has a much greater propensity for calls with 63.4%, as well as for live communication with 45.6%, unlike GenY who are most prone to chatting.

In Serbia and Croatia, the ratio is very similar in terms of the following platforms:

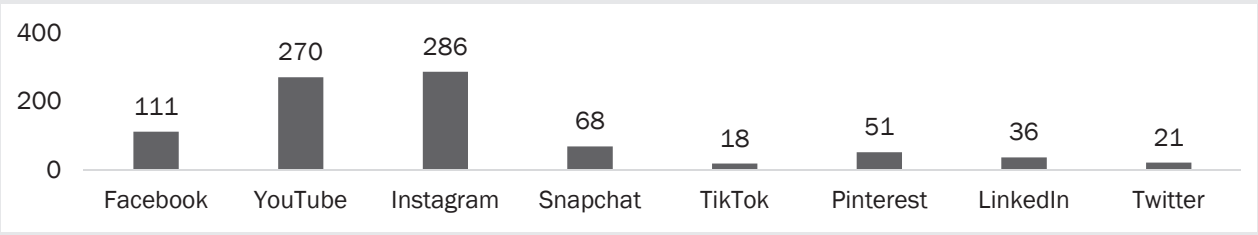
Messenger (41%) WhatsApp (58%)
Instagram (73%) Viber (38%).

CHART 3. Ways of everyday informing - Serbia



SOURCE: Author's Survey

CHART 4. Preferred networks - Serbia



SOURCE: Author's Survey

On the other hand, in Republika Srpska, the use of Viber (55.8%) and Messenger (60%) is more popular, while Instagram was used less with 54%. What is important for communication is that no form of communication channels is strange to them and that, depending on the trend, any visual form of communication can be used at the right time as the best way to convey a message. Technology has enabled inclusivity to GenZ, but has also created negative consequences that can be very dangerous for the psyche of young people.

In Serbia, 69% of respondents said they could not function without a mobile phone, in Republika Srpska 77.9%, and in Croatia as much as 93.9%.

Attitude towards traditional media

When it comes to any form of media, in order to convey a message, it is very important that there is some kind of trust between the one who sends the message and the one who receives it. The overcrowding of information has led to a situation where contradictory news reaches young people and, due to a large amount of misinformation, they stop trusting some communication channels.

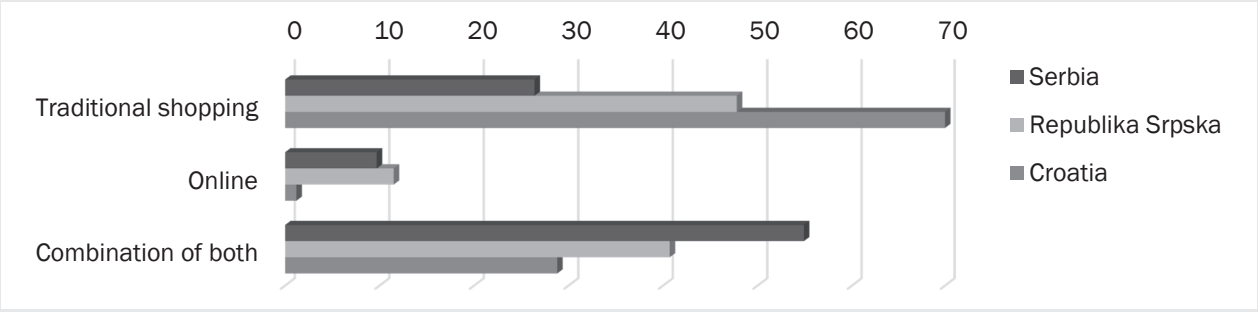
Based on the research, it is shown that young people in Serbia believe that television provides the most accurate news with 42.4% of votes, while other media received about 10% of votes (radio and daily press). On the other hand, in Croatia, TV received as much as 75.4% of the vote, radio 33.8%, the daily press 30% and social networks 15%. As for radio, its popularity in the region is slightly lower than in the world. It is often listened to by 48% of respondents while about 15% never listen to it.

However, television ratings are constantly declining in terms of the percentage of viewers among the younger generations. On average, about 15% of respondents said they never watch TV. The highest TV rating is in Serbia, where 64.8% of respondents chose to watch it often, while in Croatia it is the lowest with 16.7%. In Croatia, as many as 28.8% never watch TV, while that percentage in Serbia is around 5%. Most respondents watch TV „from time to time" in the following percentages: Republika Srpska 31%, Croatia 28.8%, Serbia 21.2%. As for radio, its popularity in the region is slightly lower than in the world. It is often listened to by 48% of respondents while about 15% never listen to it.

GenZ in the role of consumer

About 50% of GenZ underage members from Serbia said they preferred advertising as a video, and only 25% as a photo. They had the option of more choices, so they opted also for sharing free samples with 38.2%,

CHART 5. Type of purchase



SOURCE: Author's Survey

activity sponsorships with 18.1%, and commercials in a form of sound won only 2.8%.

Short videos are an increasingly common form of marketing communication due to the narrowed focus of this generation, and other aspects range from video billboards on the street to short videos on phones. However, when asked how all forms of advertising affect them, most young people answered that they ignore them, while 16% said that they are repulsive. A total of 30% of respondents said that advertisements encourage in them the desire to buy. Such answers have nothing to do with trust in advertisements, because 83% of respondents from all countries do not believe in advertisements they see on TV, billboards and social networks, increasingly prefer co-creation and to actively participate in brand preparation and advocacy.

Since advertisements have become almost fused with most free applications on the phone, 58.3% of the youngest GenZ from Serbia have installed an application that was advertised in another application. This mostly happens with games on the phone that advertise other games. Although they are directed in this way, about 85% of young people say that they are very bothered by advertisements in applications.

Regarding the purchase and consumer role of this generation, local GenZ was asked questions related to the way they purchase. The great availability of products over the Internet and various technical devices makes it today easy to shop online. However, in Croatia almost 70% of young people prefer to go to stores, in Republika Srpska 47.8%, and in Serbia 26.4%. Traditional and online shopping are most often combined in Serbia with 54.9%, in Republika Srpska with 40.7%, and the least in Croatia with 28.8%.

We can observe this behavior from the angle that they still do not have their own financial resources if we compare it with the behavior of GenY in Serbia, where almost half of them do not purchase online. (Mamula et al, 2020). In order to decide on a purchase, in Croatia and Republika Srpska, about 50% of respondents make their own decision on the spot, and about 10% consult with the seller. In Serbia, that number is lower, where 37.8% make decisions independently, and 30% read reviews on blogs and 15.2% read reviews on the manufacturer's website. It is interesting that in Republika Srpska a smaller percentage is informed through blogs with 21.2%, and through influencers and reviews on the Internet below 10%. In Croatia, reviews from the manufacturer's website (21%) and reviews from blogs (15%) are looked for.

One can also see their caution and attitude towards money. It is considered that one of the main wishes of this generation is to be financially stable in the future, and thus they have a responsible attitude towards spending money. Even now, as adolescents, they are aware and careful with the use of money. 52% of respondents stated that they usually plan 60% of purchases, and only 8% stated that they use money completely impulsively.

6. CONCLUSION

GenZ in the region of Balkans is similar to its peers in the world. The connection of this generation on a global level leads to the fact that their general interests overlap a lot, noticeably more than of the older generations. The findings are mostly in line with Trifecta Research (2015), GlobalWebIndex research (2018) and others quoted in Introduction. Nevertheless, we founded some interesting differences.

The main source for searching information for the GenZ is online media channels. In this region, the most popular social networks among this gen-

eration are Instagram, then YouTube and then Facebook. Snapchat is in the fourth place, far behind the mentioned ones. But in the Taking Stock with Teens survey conducted in America among GenZ, the results are different. Snapchat is in a convincing lead with 45% of votes, while Instagram is in second place with 26%, and the Facebook platform with only 5% of votes. In addition, a huge percentage of GenZ, as many as 71% use Snapchat on a daily basis. We can conclude that the shift in popularity from Facebook to Instagram was due to the need for young people to express themselves visually, which coincides with the insight of Van Dijk & Poell (2013). And the narrowed focus and shortened range of attention of young people has led to the popularity of Snapchat, as well as of TikTok, where pictures and videos are short-lived. To counter these apps, Instagram has introduced the Story option, so its popularity is still huge. However, in the region, the popularity of Snapchat and TikTok networks is bigger with younger members of GenZ, and a further increase in the popularity of these social networks can be expected.

As technological and digital natives, GenZ is radically inclusive worldwide. They are constantly moving between communities that promote their views through the high level of mobilization that technology allows. Also, GenZ is tuned for voluntarism and activism, it cares about improving the world and actively chooses brands that work to make the world a better place. GenY started and GenZ intensified its relationship with brands that build as much on the brand's appeal as on the brand's impact on the environment (Argintaru, 2020). Social responsibility of brands and their purpose has a big impact on whether GenZ will show them loyalty or not. (Porter Noveli Cone Research, 2019). This is followed by the proactive attitude of members of this generation buy in stores (offline) worldwide and in the region of Balkans also, although the results vary much from country to conutry (70% in Croatia vs 26.4 in Serbia, Republika Srpska is in the middle with 47.8). This result in less extreme when we take a look on combination of traditional and online shopping, which is most often combined in Serbia (54.9%), and the least in Croatia with 28.8%, where Republika Srpska ia agin in the middle with 40.7%.

GenZ neither trust nor don't trust the information found, seen or heard on/in the media, so the information presented in the ads about the destination has to be honest, accurate, testable, relevant and presented in the language that GenZ understands. GenZ does not like the interruption, so marketers and advertisers have to focus on creating the ads that will not make a negative impact which will result with changing the radio station or channel. As the GenZ largely notices ads on online media as well, but they are bothered by those ads, innovation in design and using nontraditional placements and forms of ads is desirable. These are also the characteristic of members of Generation Z in the region of Balkans. So, it is essential to communicate with the GenZ at the time when they want and where they want. They will notice innovation, social awareness and quality stories. The storytelling should also be used as a method to gain awareness and trust. Authenticity and thoughtful interaction are important for GenZ.

That's why companies need to focus on communicating with this generation on a personal level. Since GenZ members spend most of their time online watching videos on their mobile devices, brands must have a presence on social networks given the rapid changes in the popularity of social networks, because the networks primarily used by this generation originated in the previous decade. In addition, partnership with micro influencers is necessary, because they have more influence on GenZ than well known personalities.

However, when we talk about trust in a certain type of media, GenZ in the region of Balkans is turned to television. Trust in television probably arose from the idea that information passed certain checks and approvals on this medium before it reached them, although for the older generations it would be the printed media first. But the digital generation does not consume printed media and therefore it is logical that it is turned to television on this issue, because for them that media is a traditional one. Members of this generation decide to buy on the basis of various information: those obtained at the point of sale, through blogs and influencers. Regardless of the noticeable differences between the samples, this is a significant difference compared to the previous generation that marketers should pay attention to. A large percentage of them try to make purchasing decisions according to plan and not to be influenced by advertisements. They tend to make their own decisions, but are increasingly being consulted with comments on the Internet through reviews on sites, blogs and influencer profiles. Also, the results show that young people in the region like advertising in the form of video and photoCharty.

One should also keep in mind their caution towards money. The responsibility that this generation has towards spending money is connected with one of the main desires of GenZ, and that is financial stability.

This is followed by the fact that a very small percentage of this generation buys impulsively-in this survey only 8%), while 52% of respondents stated that they usually plan 60% of purchases. This sales and marketing teams in a position to develop sales strategies with a high degree of adjustment.

Acknowledgment: We thank the assistant professor Mirjana Milovanović, PhD from Banja Luka, MA Ivana Radić from Zagreb and the Student Parliament Metropolitan University, student Sanja Šunjevarić from Belgrade in conducting surveys.

References

1. Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A. Hedrich, S., Felix, R. (2019). The State of Fashion. *McKinsey and Company.*
2. Argintaru, D. (2020) (2020) Through COVID-19, Leading Brands Have Found Their Purpose, Contributing Writer, CMO by Adobe https://cmo.adobe.com/articles/2020/5/through-covid-19--leading-brands-have-found-their-purpose-.html#gs.9bnf3v
3. Beall, G. (2016). 8 Key Differences between Gen Z and Millennials. *Huffington Post. Retrieved from* https://www.huffpost.com/entry/8-key-differences-between_b_12814200
4. BRANDfog & McPherson Strategies (2018). CEOs Speaking Out. Retrieved from https://brandfog.com/survey/2018_ceo_survey.pdf
5. CommScope Research (2017). Retrieved from https://www.commscope.com/press-releases/2017/commscope-research-on-gen-z-tech-intimates-reveals-an-always-on-mindset/
6. Csobanka, Z. (2016). The Z Generation, Loránd Eötvös University, Faculty of Pedagogy and Psychology, Budapest, Hungary; *Acta Technologica Dubnicae* volume 6, 2016, issue 2.
7. Dimitriou, C.K., AbouElgheit, E. (2019). Understanding generation Z's social decision-making in travel, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 25, No. 2, 311-334.
8. Francis, T., Hoefel, F., (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies, *McKinsey and Company*;
9. Husein, K., Wiweka, K., Kurniawati, R., Adnyana, I.N. (2017). The profile and behavior of „SMART TOURIST' (Generation Z) in travel decision making. *4th World Research Summit for Tourism and Hospitality*, 8-11.12.2017, Orlando, USA.
10. Kuljić, T. (2007). „Problem of Generations: Origins, Content and Continuing Relevance of Karl Mannheim's Article", *Journal of Sociology, Social Psychology & Social Anthropology*, 2007, 49:3.
11. Mamula T, Popovic Pantic S, Muller I. (2020) The Impact of ICT and Digitalization on Consumer Purchase Behaviour of Millennials as emerging Economic and Social Force–the Case of Serbia, *Society and Technology, Opportunities and Challenges, ICT and social development, Society and Technology.* London: Routledge, https://doi.org/10.4324/9780429278945
12. Mamula, T., Ćoso, D. (2015). Millennials' way of e-learning and communication in digital era, *The Sixth International Conference on e-Learning* (eLearning-2015), 22-23.9.2015, Belgrade, Serbia.
13. Mandelbaum, A. (2016). What Should Your Hotel Know About Generation Z?. Retrieved from https://lodgingmagazine.com/what-should-your-hotel-know-about-generation-z/
14. Persada, S.F., Ivanovski, J., Miraja, B.A., Nadlifatin, R., Mufidah, I., Chin, J., Perwira Redi, A.A.N. (2020). Investigating Generation Z' Intention to Use Learners' Generated Content for Learning Activity: A Theory of Planned Behavior Approach, *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, Vol 15(4),179-194.
15. Pew Research Center: Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins, Retrieved from http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/
16. Popović-Pantić, S., Mamula, T. (2012). The role of social media in smes sector in the new transition's economies, *19th Conference with International Participation: Technology, Culture and Development*, Tivat, September 2012.
17. Porter Novelli Cone Research (2019) Undivided, GenZ purpose study, https://www.fusemarketing.com/thought-leadership/purpose-driven-brands-sustainability-gen-z/
18. Robinson, V. M., Schänzel, H.A. (2019). A tourism inflex: Generation Z travel experiences, *Journal of Tourism Futures*, Vol 5(2), 127-141.
19. RZS Srbije i DZS Hrvatske (2019).
20. Seemiller C., Meghan G. (2016). *Generation Z Goes to College*. USA: Jossey-Bass.
21. Skift (2019), Skift's 2019 Millennial and Gen Z Traveler Survey, Retrieved from https://research.skift.com/wp-content/uploads/2019/08/MillennialGenZ_Final.8.12.pdf

22. Slivar, I., Aleric, D., Dolenec, S. (2019). Leisure travel behavior of generation Y & Z at the destination and post-purchase, *E-Journal of Tourism* Vol 6(2), 147-159.
23. Sulin, B., Whinston, A., Zhang, H., (2003). Building trust in online auction markets through an economic incentive mechanism, *Decision Support Systems,* 35, 273 – 286.
24. Trifecta Research (2015). Generation Z Media Consumption Habit, Retrieved from http://trifectaresearch.com/wp-content/uploads/2015/09/Generation-Z-Sample-Trifecta-Research-Deliverable.pdf
25. Van Dijck, J., Poell, T. (2013). Understanding Social Media Logic. *Media and Communication*, 1(1) ,2-14. DOI.org/10.17645/mac.v1i1.70.
26. Whistle Sports (2019). „From Nerdy to Norm: Gen Z Connects Via Gaming. Retrieved from https://www.hrreview.co.uk/hr-news/gen-z-proclaim-themselves-as-the-hardest-working-workforce/11666
27. Williams, K.C., Page, R.A. (2011). *Marketing to the Generations, Journal of Behavioral Studies in Business, Vol 3 (1),* 1-18.
28. Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: Trends and innovation. *Institute for Emerging Issues: NC State University*, https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf
29. Yadav, G. P., Rai, J. (2017). The Generation Z and their Social Media Usage: A Review and a Research Outline, *Global Journal of Enterprise Information System*, *Vol 9(2),* 110-116.
30 Jiang, Z., Fang, S., Fan, Z., Wang, D. (2013). Selecting optimal selling format of a product in B2C online auctions with boundedly rational customers", *European Journal of Operational Research 226*, 2013, 139-153.

Apstrakt:

Analiza stavova GenZ prema medijima i potrošnji: region Balkana

Nenad Perić, Tatjana Mamula Nikolić, Teodora Delić

U radu se analizira ponašanje generacije Z (GenZ) na Balkanu (Srbija, Hrvatska i Republika Srpska). Predstavljeni su rezultati istraživanja koje je sprovedeno među mladima od 12 do 25 godina tokom decembra 2019. i januara 2020. Ukupno je učestvovalo 523 ispitanika: 309 ispitanika iz Srbije, 102 iz Hrvatske i 112 iz Republike Srpske. Analizirane teme su bile: Generacija Z i komunikacija, uloga interneta u životu generacije Z, navike u kupovine i potrošnji GenZ. Pored mnogih sličnosti rezultata između globalnih istraživanja i ciljanog regiona Balkana, pronađene su i analizirane i neke specifičnosti regiona. Cilj rada je bio da predstavi uvide koji mogu da budu od pomoći istraživačima (prevashodno marketarima) da bolje razumeju ponašanje GenZ. Zaključak daje analizu-poređenje sličnosti i razlika o generaciji Z na svetskom i nivou Balkana.

Ključne reči: *generacija Z, generacija Y, komunikacija, brend, društvene mreže, potrošači*

Kontakt:
Nenad Perić, nenad.peric@metropolitan.ac.rs,
Tatjana Mamula Nikolić, tatjana.mamula@metropolitan.ac.rs,
Teodora Delić, teodora.delić@gmail.com,
Metropolitan University Belgrade, Faculty for Management, Tadeuša Košćuška 63, 11000 Beograd

UPUTSTVO ZA AUTORE

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).

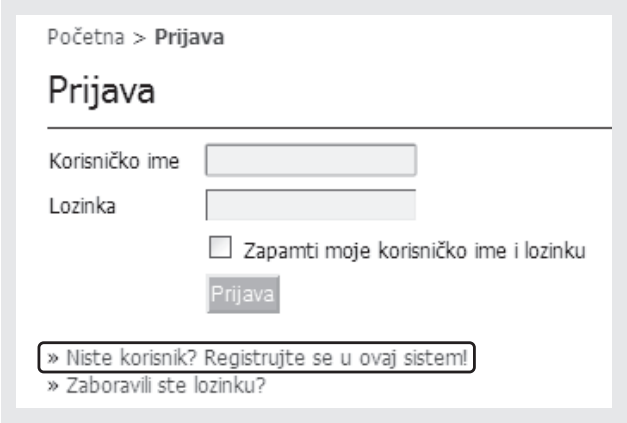
Usled toga, Marketing mora da ispuni niz zahteva koji su postavljeni kroz važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa. Stepen usaglašenosti sa uslovima koje postavlja Akt o uređivanju naučnih časopisa ubuduće će biti osnov za kategorizaciju naučnih časopisa. Niz uslova koji se postavljaju pred naš časopis 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

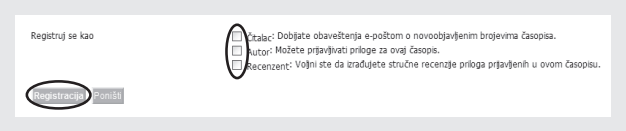
a) Kada se prvi put registrujete u sistem na web adresi **http://aseestant.ceon.rs/index.php/mkng** izaberite opciju



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:

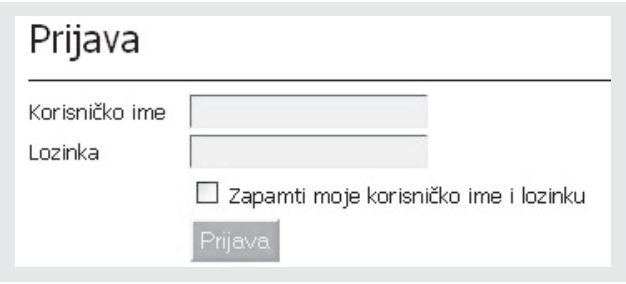
  - Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
  - Uneti sve podatke koji slede na srpskom jeziku **LATINICOM**
  - U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
  - Uneti sve podatke na engleskom jeziku
- Poslednje opcije se odnose na Vaš status u časopisu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



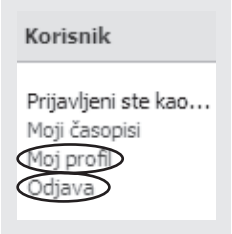
- Na kraju kliknite na plavo dugme **Registracija**, u dnu stranice.
- Završili ste postupak registracije i automatski ste prijavljeni na svoj nalog.

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**



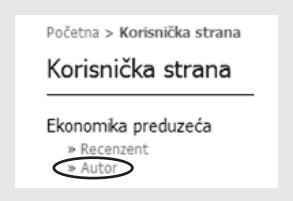
b) Podake o Vama možete u svakom trenutku menjati u opciji **Moj profil**, u meniju sa leve strane. Ulaskom u ovu opciju naći ćete se na identičnoj stranici kao prilikom registracije Vašeg naloga.



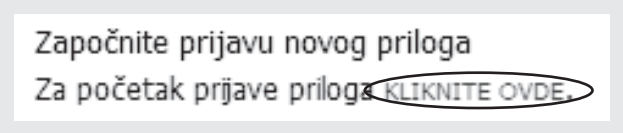
c) Nakon unetih izmena pritiskom na dugme **Sačuvaj** izvršićete izmene u Vašem profilu.
d) Po završetku rada odjavite se pritiskom na opciju **Odjava**, u meniju sa leve strane.

3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništvu

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

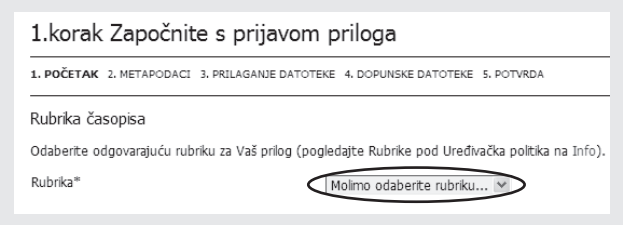


- Za početak prijave priloga izaberite opciju **Kliknite ovde**



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.

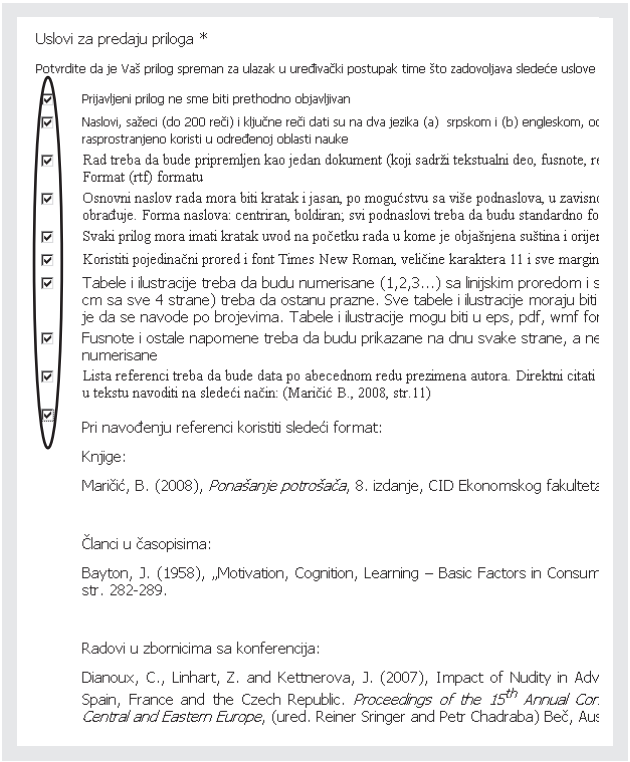


Rubrike obuhvataju naučne i stručne radove. Časopis Marketing objavljuje isključivo naučne radove, a to su:
- pregledni članak,
- originalni naučni članak,
- kratko saopštenje,
- prethodno saopštenje i
- naučna kritika.

- 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 preliminarnog karaktera;
- naučna kritika, odnosno polemika je rasprava na određenu naučnu temu, zasnovana isključivo na naučnoj argumentaciji.

Samo izuzetno, časopis Marketing može objaviti i stručne radove i to:
stručni članak, iskustva iz prakse, uvodnik, komentar, intervju, prikaz, bibliografiju, biografski prilog, istoriografski prilog, prevod, projekat i kratak članak.

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



1. Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljivan
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/0354-3471/2012/0354-34711202113O.pdf#search=%
22ognjanov%22 (datum preuzimanja/pristupa, format: dd.mm.gggg.)

NAPOMENA: U slučaju da je naučni članak rezultat istraživanja više autora, pravlila 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. Chadraba (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 pravlila 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 pravlila 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 pravlila citiranja (broj autora, domaći/inostrani autori, onlajn izvori) su ista kao i za knjige i naučne članke.

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

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

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

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

c) Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.
d) **Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.
e) **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*).**

f) **Stranicu OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način**:
   - Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
   - Uneti sve metapodatke koji slede na srpskom jeziku **obavezno LATINICOM**

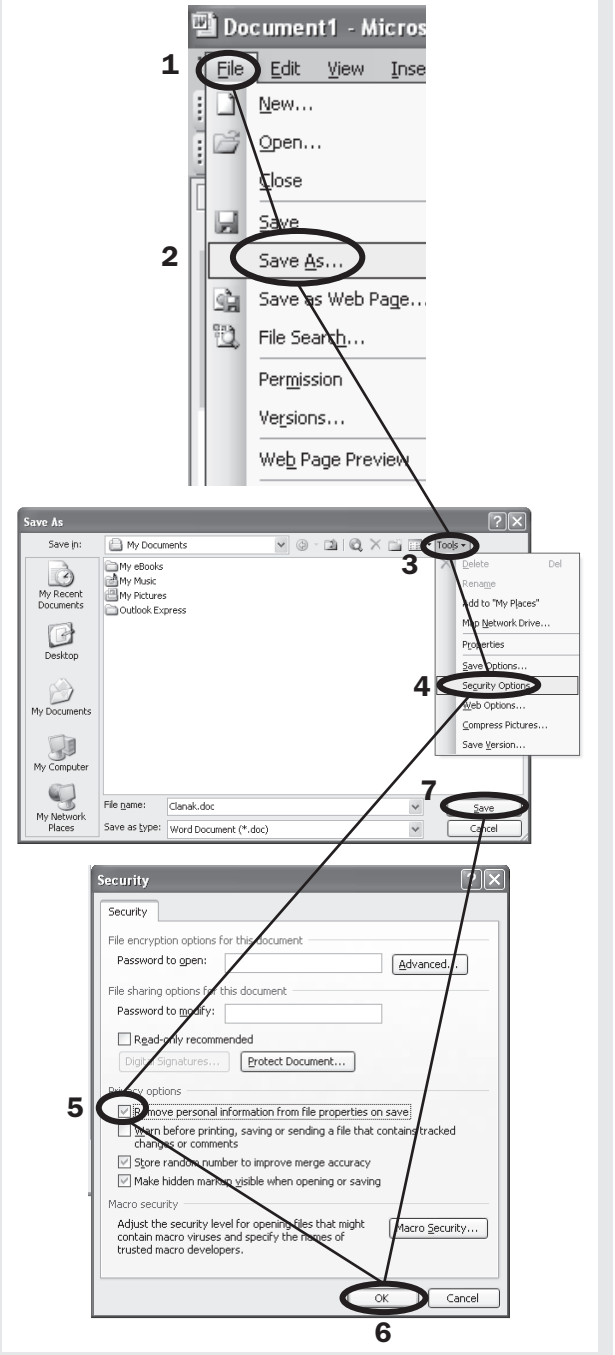
   - U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
   - Uneti sve metapodatke na engleskom jeziku

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

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

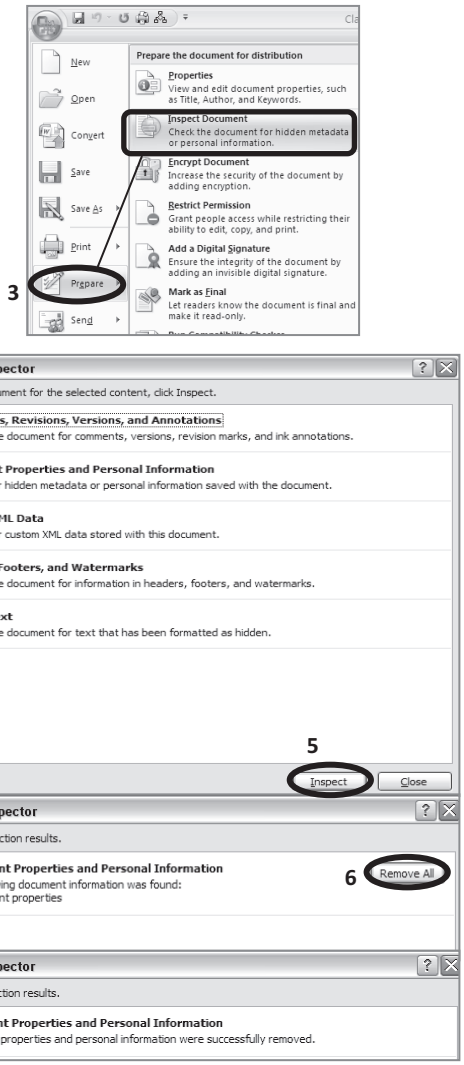
a) Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
b) Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
c) **Datoteka (fajl) u WORD formatu ne sme sadržati podatke o autoru – afilijaciju.** Sistem zahteva da postupak recenzije bude anoniman, odnosno da recenzent kada dobije rad nema u njemu i podatke o autoru. Nakon okončanja postupka recenzije Autor će podatke o sebi uneti u rad, pre predaje za objavljivanje.
d) U slučajevima kada se Autor poziva na svoju knjigu ili članak, **neophodno je izostaviti oblike sa prisvojnim pridevima „moj rad“, „naš rad“ i sl.** i pozivati se kao da je u pitanju drugi autor (npr. *Videti više o tome Petrović, P...*).
e) Neophodno je da **autor u datoteci (fajlu) Microsoft Word iz Properties ukloni ličnu identifikaciju** na sledeći način:

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



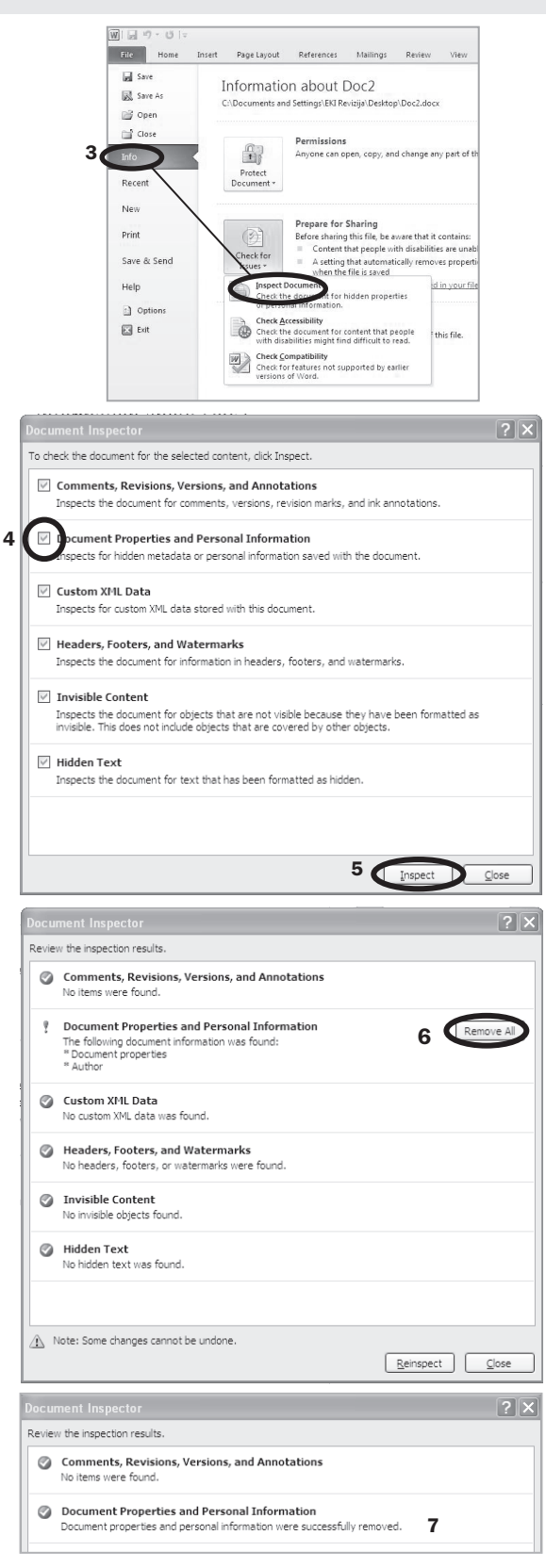
► **Za verziju Word2007:**

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

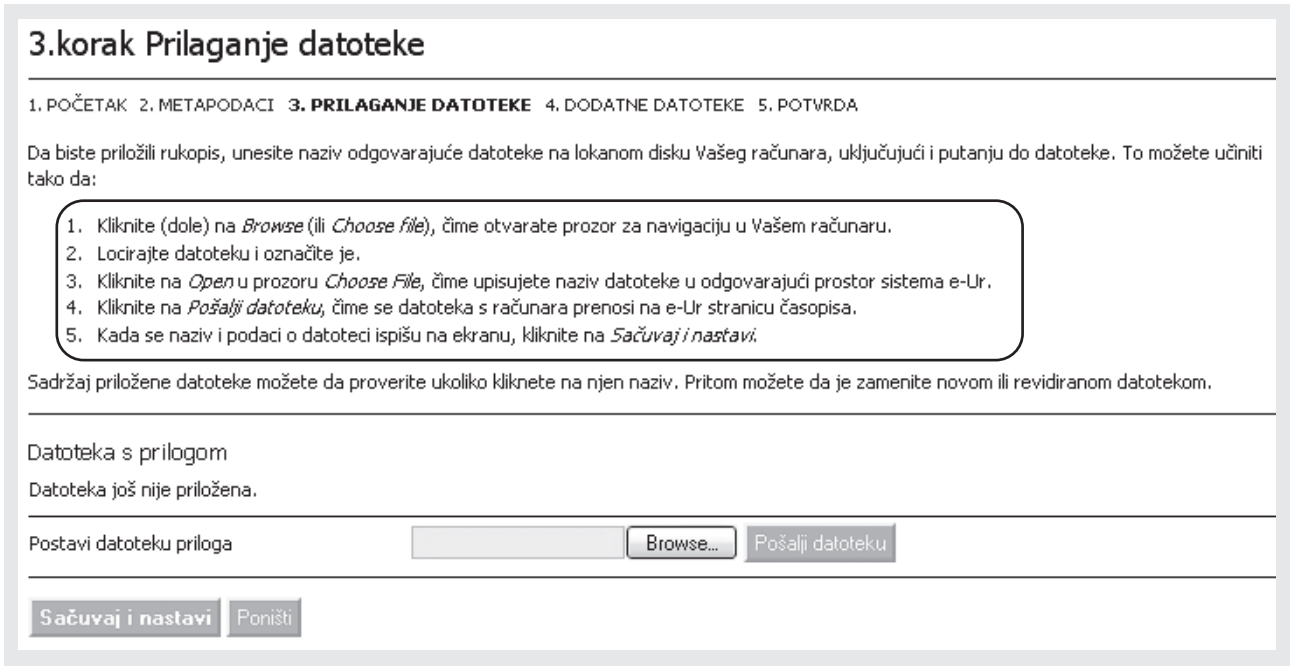


► **Za verziju Word 2010:**
(slično kao i 2007)

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

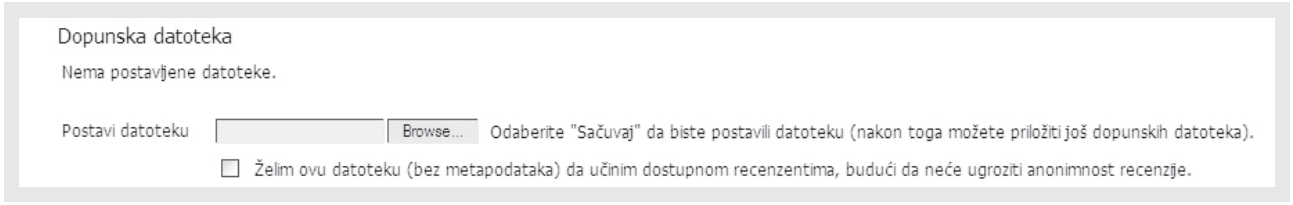


- Zahtev anonimnosti recenzije postavlja važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa, donet od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj, koji je moguće pronaći na Internet adresi: http://ceon.rs/pdf/akt_o_uredjivanju_casopisa.pdf
- Datoteka (fajl) u WORD formatu moraju u sebi sadržati sve metapodatke (naslov i sažetak) i na srpskom i na engleskom, identične onima koje ste uneli u prethodnom koraku. U slučaju da tokom procesa recenziranja dođe do promene metapodataka, Glavni urednik će izvršiti njihovu izmenu._
- **Sledite detaljna uputstva za prilaganje datoteke koja sadrži Vaš prilog** koja su Vam data na stranici na kojoj se nalazite:



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

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



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.

- 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.

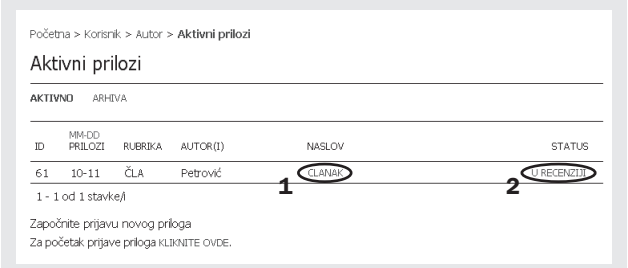
- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

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 Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obaveštenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.

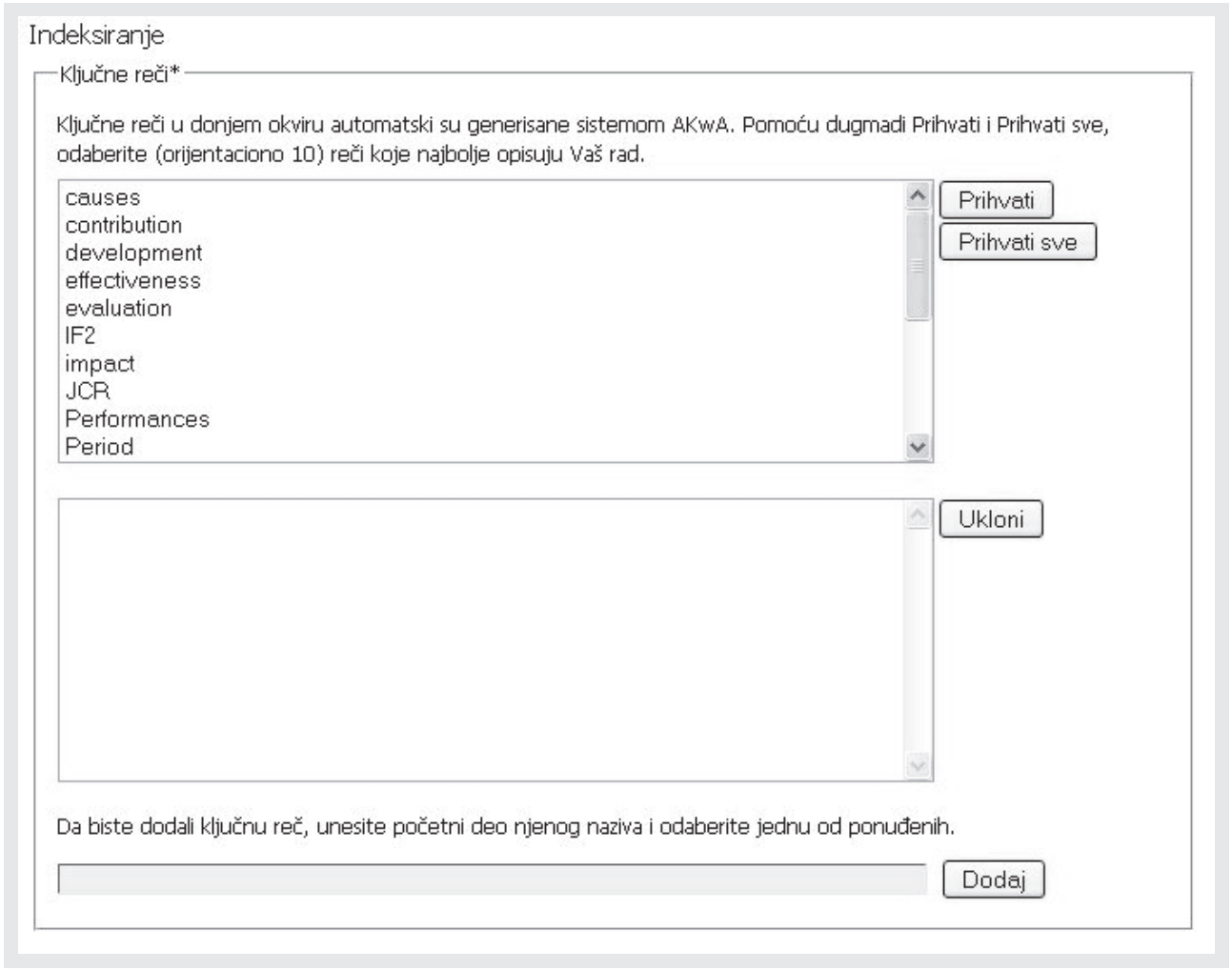
a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni prilozi** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:

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**.



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 prihvate 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.



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

Instructions to Authors

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

Examples of referencing using APA style:

In the text

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

Three to Five Authors:
First time you cite the source
Kernis, Cornell, Sun, Berry & Harlow (1993) in their seminal work…
(Kernis, Cornell, Sun, Berry, & Harlow, 1993)

Subsequent citations:
Kernis et al (1993) showed…
(Kernis et al., 1993)

Six or More Authors:
Harris et al. (2001) argued...
(Harris et al., 2001)

At the end of the paper

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

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

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

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

Articles with DOI

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

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

Newspapers:

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

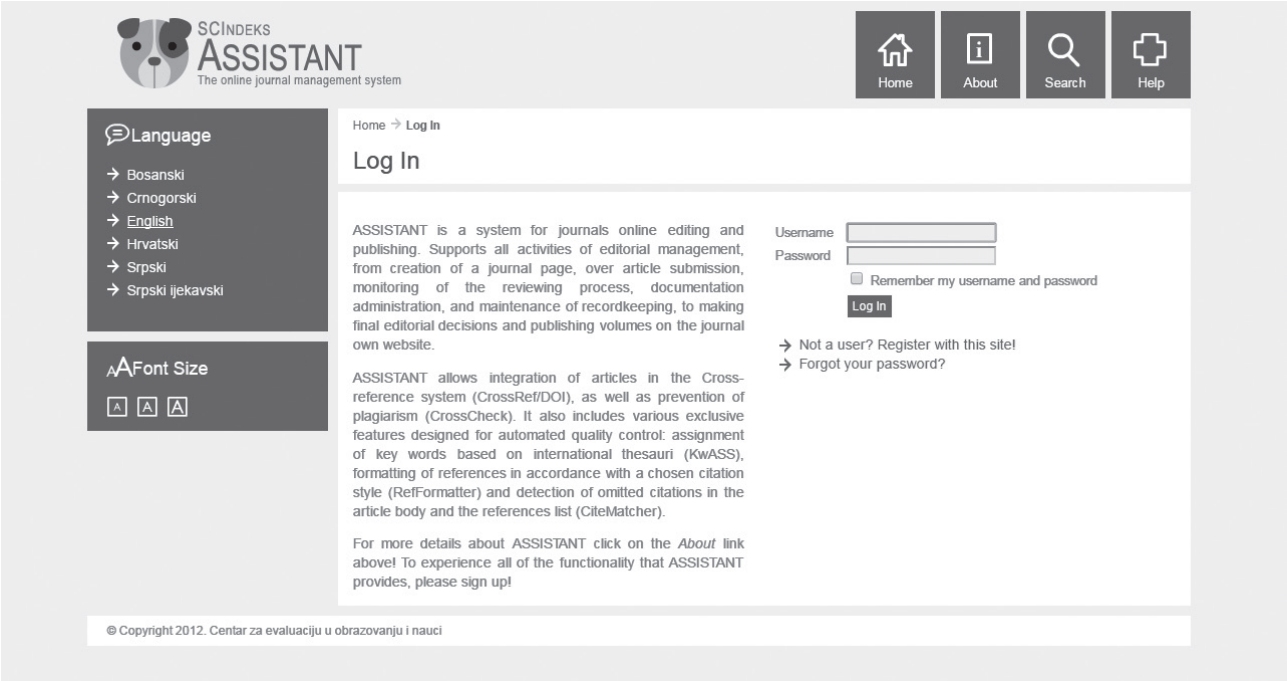
Parker-Pope, T. (2008, May 6). Psychiatry handbook linked to drug industry. *The New York Times*. Retrieved from http://well.blogs.nytimes.com/2008/05/06/psychiatry-handbook-linked-to-drug-industry/?_r=0

Electronic books

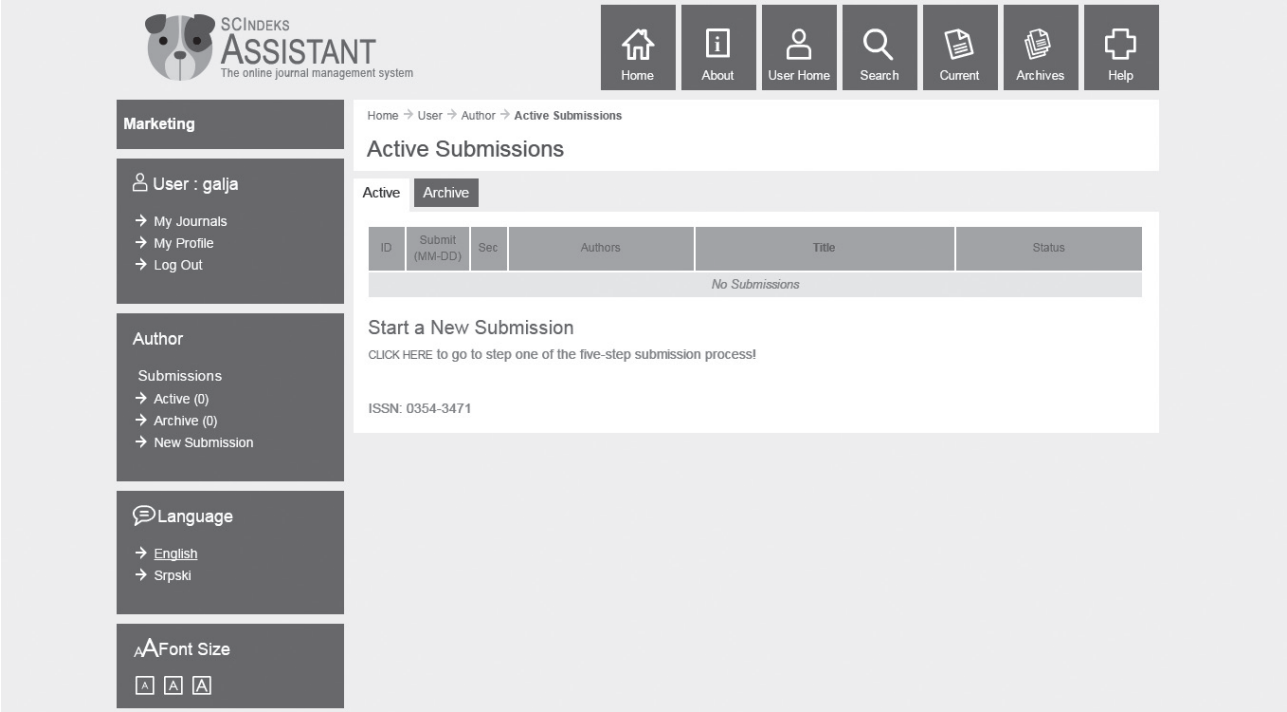
De Huff, E. W. (n.d.). *Taytay's tales: Traditional Pueblo Indian tales*. Retrieved from http://digital.library.upenn.edu/women/dehuff/taytay/taytay.html

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

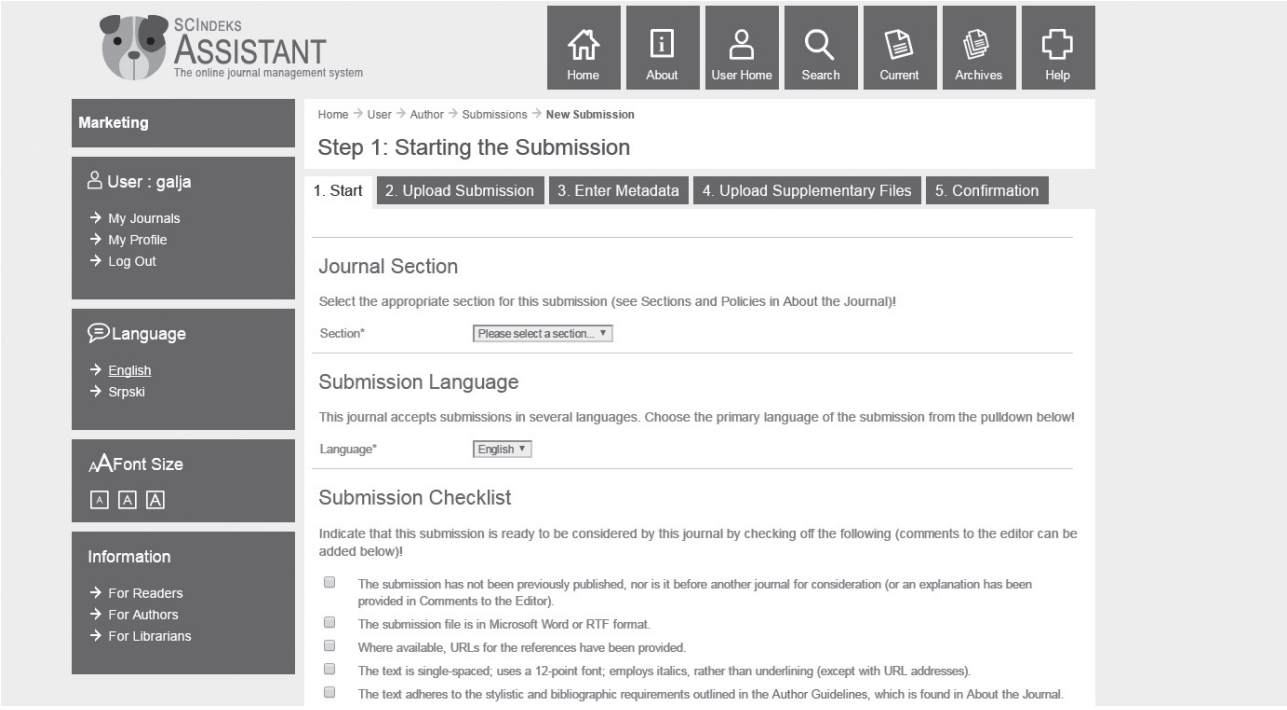
Prior to submitting your paper you will need to log in, creating your personal account.



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

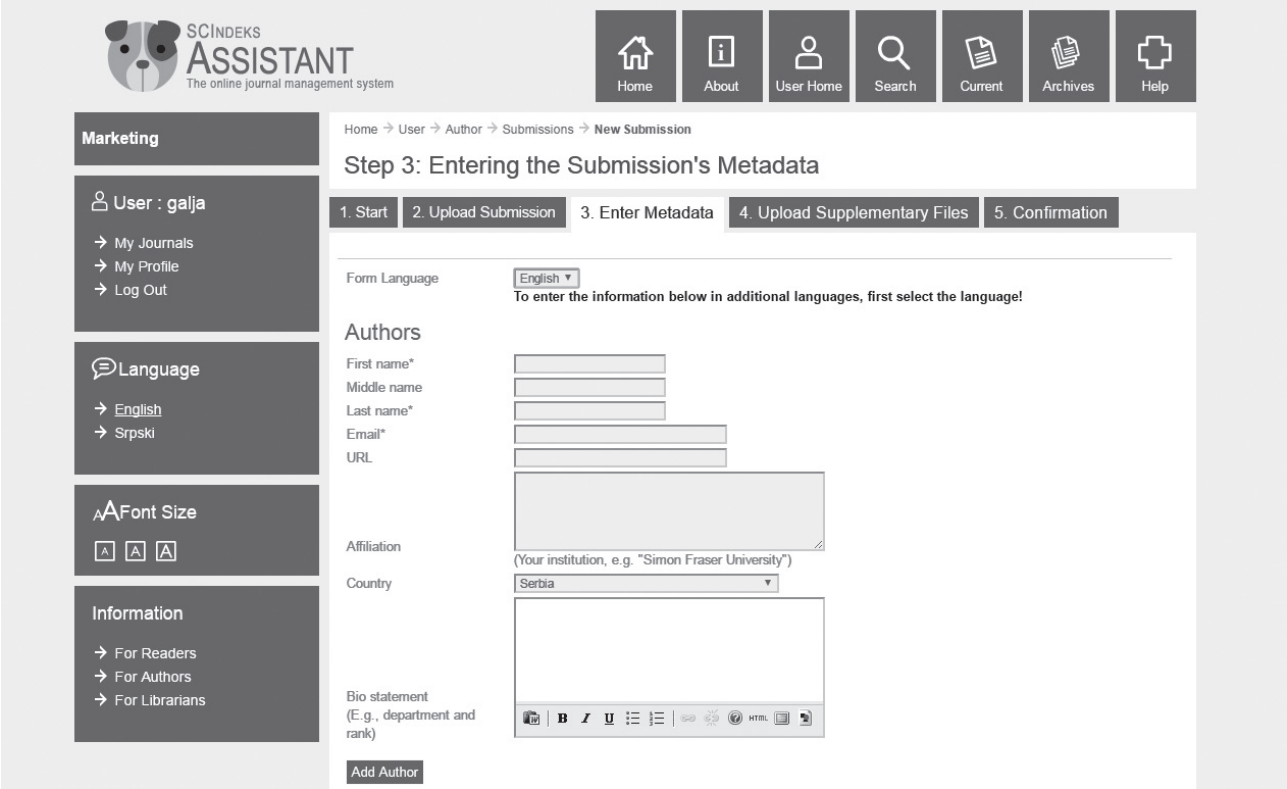


In Step 1: Starting the Submission please make sure that you have selected/marked all the fileds signed with *



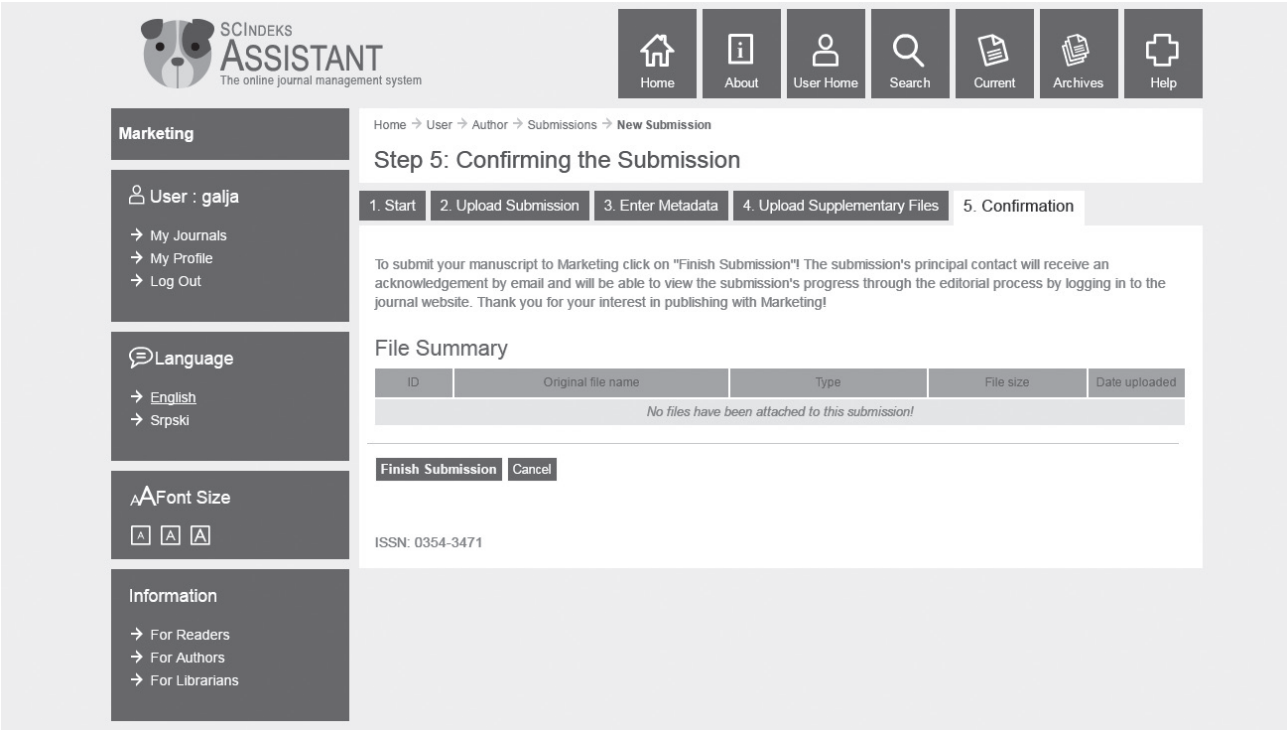
In Step 2: Upload submission you will need to upload your paper, taking care that you have strictly followed our Ensuring a blind peer review guidelines.

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.



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.



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs