

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Sandra Barjaktarović, Slavica Cicvarić Kostić,
Milica Kostić-Stanković
KOMUNIKACIJA BRENDA POSLODAVCA U OGLASIMA ZA POSAO
Employer Brand Communication in Job Advertisements

Dušan Marković, Vladan Madić
PROMENE PREMIUM SEGMENTA NA GLOBALNOM AUTO TRŽIŠTU
Reshaping of Premium Segment in Global Automotive Market

Semir Vehapi, Zenaida Šabotić
SPREMNOST POTROŠAČA GENERACIJE Z
DA PLATE VIŠU CENU ZA ORGANSKU HRANU U SRBIJI
Willingness of Generation Z Consumers to Pay More for Organic Food in Serbia

Vladimir Panić, Saša Veljković
KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST POSLOVNIH BANAKA U SRBIJI:
PRAKSA IZVEŠTAVANJA, SPROVEDENE AKTIVNOSTI I PERCEPCIJA STEJKHOLDERA
Corporate Social Responsibility of Commercial Banks in Serbia:
Reporting Practice, Implemented Activities and Perception of Stakeholders

Drago Cvijanović, Marija Mandarić,
Jasmina Ognjanović, Dejan Sekulić
ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA STUDENATA NASTAVOM
PRE I ZA VREME COVID-19 PANDEMIJE
Students' Satisfaction with Teaching Before and During Covid-19 Pandemic

Volume 52

Godina / Year 2021

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 770354 1347007



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Економски факултет

www.ekof.bg.ac.rs

ČLANCI/PAPERS

Komunikacija brenda poslodavca u oglasima za posao	225
<i>Employer Brand Communication in Job Advertisements</i>	
Sandra Barjaktarović, Slavica Cicvarić Kostić, Milica Kostić-Stanković	
Promene premijum segmenta na globalnom auto tržištu	236
<i>Reshaping of Premium Segment in Global Automotive Market</i>	
Dušan Marković, Vladan Madić	
Spremnost potrošača generacije Z da plate višu cenu za organsku hranu u Srbiji	247
<i>Willingness of Generation Z Consumers to Pay More for Organic Food in Serbia</i>	
Semir Vehapi, Zenaida Šabotić	
Korporativna društvena odgovornost poslovnih banaka u Srbiji: praksa izveštavanja, sprovedene aktivnosti i percepcija stakeholdera	259
<i>Corporate Social Responsibility of Commercial Banks in Serbia: Reporting Practice, Implemented Activities and Perception of Stakeholders</i>	
Vladimir Panić, Saša Veljković	
Istraživanje zadovoljstva studenata nastavom pre i za vreme Covid-19 pandemije	271
<i>Students' Satisfaction with Teaching Before and During Covid-19 Pandemic</i>	
Drago Cvijanović, Marija Mandarić, Jasmina Ognjanović, Dejan Sekulić	

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa	283
Instructions to Authors.	293
Recenzenti časopisa Marketing Vol 52/1-4.	297

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 52; Broj/Issue 4;
Godina/Year 2021
QMJED 52 (4)

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

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2018)	Editors-in-Chief 1969-2018
Fedor dr Roko (1969-1974) Milisavljević dr Momčilo (1974-1980) Milanović dr Radovan (1981-1982) Tihi dr Boris (1983-1984)	Vasiljev dr Stevan (1985-1990) Jović dr Mile (1990-2009) Stanković dr Ljiljana (2009-2018)
IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER	SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER
SeMA – Srpsko udruženje za marketing Kamenička 6, Beograd 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 Marketing 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 Gligorićević, 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	

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

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

Časopis *MARKETING* je zvanična publikacija SeMA.

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

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

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизacija y 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



Komunikacija brenda poslodavca u oglasima za posao

Sandra Barjaktarović, Slavica Cicvarić Kostić,
Milica Kostić-Stanković

Apstrakt: Koncept brenda poslodavca se intenzivno razvija i predmet je interesovanja i istraživanja teoretičara i praktičara iz oblasti kako marketinga, tako i menadžmenta ljudskih resursa. Cilj istraživanja koje je predstavljeno u radu je da ispita sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji, kao i da ispita u kojoj meri komuniciraju elemente koje potencijalni kandidati vrednuju kada procenjuju atraktivnost poslodavca. Analizom sadržaja utvrđeni su i klasifikovani sadržaji oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji. Analiziran je 291 oglas za posao 18 najpoželjnijih poslodavaca objavljenih na Infostud platformi u periodu mart-jun 2021. U istraživanju eksplorativnog tipa, urađena je kvalitativna i kvantitativna analiza objavljenih oglasa za posao. Utvrđeno je da radno okruženje i mogućnosti za sticanje znanja u najvećoj meri čine sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji. Pored toga, kada su niže pozicije u kompanijama u pitanju, češće se komuniciraju instrumentalni apsekti radnog mesta, odnosno informacije u vezi sa zaradom, bonusima i nagrađivanjem. Iako deo sadržaja oglasa nisu bili svi elementi kojima se opisuje poželjan poslodavac, utvrđeno je da najpoželjniji poslodavci u oglasima obraćaju pažnju na vizuelna rešenja, teme koje su prikazane na fotografijama, angažovanje zaposlenih u funkciji komunikacije brenda poslodavca, kao i da komuniciraju brendove proizvoda koje kompanija nudi.

Ključne reči: *brend poslodavca, atraktivnost poslodavca, sadržaj oglasa za posao*

JEL klasifikacija: M12, M31

UVOD

Koncept brenda poslodavca u sve većoj meri postaje predmet interesovanja i istraživanja teoretičara i praktičara iz oblasti kako marketinga, tako i menadžmenta ljudskih resursa (Barbaros, 2020; Maheshwari, Gunesh, Lodorfos & Konstantopoulou, 2017; Edwards, 2010). Zadržavanje dobrih kadrova i privlačenje novih talenata su važne osnove konkurentnosti kompanija (Maurya & Agarwal, 2018), te značaj brendiranja poslodavca u privlačenju talenata i poželjnih kandidata raste (Rampl & Kenning, 2014).

U cilju povećanja atraktivnosti poslodavca, kompanije se usmeravaju na kreiranje efektivnog brenda poslodavca (Ghielen, De Cooman & Sels, 2021). Analizom literature u oblasti povećanja atraktivnosti poslodavca bavila se i autorka Barbaros (2020), ističući da je u procesu regrutacije cilj privući kandidate za otvorene pozicije, te je neophodno povećati atraktivnost poslodavca kako bi postao poželjan na tržištu rada.

Rad je usmeren na analizu koncepta brenda poslodavca, posebno eksternog, koji je usmeren na potencijalne kandidate za posao. Analiziraju se elementi ovog koncepta, posebno imidž i atraktivnost, a fokus je na komunikaciji brenda poslodavca, koju su Shabanabi i Kesavaraj (2019) identifikovali kao jednu od osnovnih aktivnosti procesa brendiranja. Posebno, predmet istraživanja u radu je sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji. Cilj istraživanja koje je predstavljeno je da ispita i klasifikuje sadržaj oglasa za posao, kao i da ispita u kojoj meri su deo tog sadržaj elementi koje potencijalni kandidati vrednuju kada procenjuju atraktivnost poslodavca.

Nakon uvodnog dela, dat je pregled literature iz oblasti brendiranja poslodavaca. Objasnjen je koncept brenda poslodavca, sa naglaskom na važnost predloga vrednosti za zaposlene. U drugom delu, prikazano je istraživanje u okviru kojeg je sprovedena analiza sadržaja objavljenih oglasa za posao, dvadeset najatraktivnijih srpskih poslodavaca iz istraživanja *Talent X* iz 2020. godine. Predstavljani su i rezultati kvantitativne analize, u okviru koje je ispitana zastupljenost elemenata, koji su u pomenutom istraživanju identifikovani da čine poslodavca poželjnim,

u oglasima poslodavaca. Na kraju rada predstavljena su zaključna razmatranja i utvrđeni su pravci daljeg istraživanja u ovoj oblasti.

1. PREGLED LITERATURE

Brend poslodavaca je konceptualizovan devedesetih godina prošlog veka i predstavlja koncept koji je oblast izučavanja teorije i prakse kako marketinga, tako i menadžmenta ljudskih resursa. Osnovna ideja primene koncepta i pripadajućih aktivnosti je privlačenje i zadržavanje talentovanih zaposlenih (Ambler & Barrov, 1996, Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler i Barrov (1996, str. 187) su jedni od prvih istraživača oblasti brenda poslodavca i definisali su da je to „paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje pruža zaposlenje u nekoj kompaniji“. Slično koncept objašnjavaju Backhaus i Tikoo (2004) kroz jedinstvene karakteristike ponude kompanije kao poslodavca, koji obuhvata predlog vrednosti poslodavca (EVP – *employer value proposition*), odnosno skup funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje poslodavac nudi, a koje ga diferenciraju od konkurencije i obezbeđuju privlačenje i zadržavanje zaposlenih.

Razumevajući osnove ovog koncepta, može se izvesti definicija brendiranja poslodavca. Ovaj pojam se odnosi na skup strategija i aktivnosti kojima kompanija šalje poruku potencijalnim i sadašnjim zaposlenima da je poželjno mesto za rad (Lloyd, 2002), odnosno predstavlja proces i skup aktivnosti osmišljavanja, komuniciranja i isporuke vrednosti poslodavca svim zaposlenima (Ambler & Barrov, 1996).

Prema mišljenju autora Minchington-a (2007), razvijanje brenda poslodavaca pruža konkurentsku prednost kompaniji u privlačenju i zadržavanju talenta. Prema istom autoru, komunikacija brenda poslodavca je važan aspekt koncepta, kako interno, jer vodi ostvarenju posvećenosti i lojalnosti sadašnjih zaposlenih, tako i eksterno jer na taj način kompanija privlači potencijalne zaposlene. Može se zaključiti da je jedan od osnovnih elemenata procesa brendiranja poslodavca komunikacija brenda na tržištu (Shabanabi & Kesavaraj, 2019), pa je ovaj rad usmeren na aspekt komunikacije, i to prema potencijalnim kandidatima, posebno na deo koji se odnosi na oglašavanje otvorenih pozicija u kompaniji.

U procesu razvoja brenda poslodavca, polazi se od razvoja predloga ili ponude vrednosti za zaposlene (EVP), koristeći informacije o kulturi kompanije, kvalitetima trenutnih zaposlenih, utiscima o kvalitetu proizvoda ili usluge i trenutnoj slici zaposlenja u

kompaniji, njenu ponudu i razlike u odnosu na konkurenciju. Predlog vrednosti za brend poslodavca treba da pruži realnu sliku o kompaniji i njenoj kulturi (Backhaus & Tikoo, 2004). Predlog vrednosti za zaposlene u kompaniji uključuje ponudu potencijalnim ili postojećim zaposlenima, kako racionalne, tako i emocionalne (simboličke) elemente koji će se ceniti i dodatno ih motivisati da se pridruže i ostanu da rade u kompaniji. Za razvoj predloga vrednosti za zaposlene (Armstrong & Taylor, 2014), prvo je neophodno analizirati šta je neophodno ponuditi zaposlenima, imajući u vidu reputaciju kompanije, radno okruženje, mesto kompanije na tržištu, dostupne mogućnosti za razvoj karijere, mogućnosti za učenje novih veština, kao i uslove zaposlenja koje kompanija nudi.

Budući da se iz opisa koncepta brenda i brendiranja poslodavca može uočiti da se i jedan i drugi mogu posmatrati u odnosu na potencijalne kandidate, ali i već zaposlene u kompaniji, može se napraviti razlika između eksternog i internog brenda poslodavca (Aldousari, Robertson, Yajid & Ahmed, 2017). Eksterni brend poslodavca odnosi se na atraktivnost kompanije kao poslodavca potencijalnim kandidatima, dok se interni brend poslodavca odnosi na imidž koji poslodavac ima među svojim zaposlenima. Istraživanje u ovom radu fokusirano je na eksterni brend poslodavca, odnosno na deo aktivnosti komunikacije kompanije kroz oglase za posao, koji su usmereni ka potencijalnim kandidatima.

U okviru koji objašnjava brendiranje poslodavca kroz eksterni i interni brend, a koji su postavili Shabanabi i Kesavaraj, potom u svom radu analizirale i razradile Anđelković-Labrović, Kovačević, Damjanović i Cicvarić Kostić (2020), opisana je povezanost elemenata eksternog brenda poslodavca, od asocijacija brenda, preko imidža brenda poslodavca, do atraktivnosti brenda (poslodavac po želji). Središnji deo ovog modela je imidž brenda koji se, u ovom kontekstu, odnosi na to kako potencijalni kandidati za posao primaju i percipiraju brend poslodavca (Shabanabi & Kesavaraj, 2019), a reflektuje njihova verovanja (Cable & Turban, 2001) i tipove asocijacija (Theurer, Tumasjan, Welpeand & Lievens, 2018), odnosno čine ga svi atributi koje potencijalni kandidati (kao i zaposleni) vezuju za kompaniju (Banerjee, Saini & Kalyanaram, 2020).

Atraktivnost poslodavca se definiše kao sve predviđene koristi koje potencijalni zaposleni vide ukoliko bi radili za određenu kompaniju (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Backhaus i Tikoo (2004) smatraju da se imidž kompanije kao atraktivnog poslodavca u velikoj meri zasniva na ponudi poslodavca koju vrednuju po-

tencijalni zaposleni. Konsekventno, veću atraktivnost poslodavca obezbeđuje manja razlika između želja potencijalnih kandidata i vrednosti koje nudi kompanija.

Lievens (2007) naglašava da atraktivnost poslodavca uključuje kako instrumentalne aspekte radnog mesta (kao na primer plata, mogućnost napredovanja i drugi), tako i simboličke attribute, kao neopipljive aspekte radnog mesta. Slično objašnjavaju i autori Collins i Stevens (2002), koji navode da percepcija i evaluacija poslodavca uključuju percipirane attribute i stavove potencijalnih zaposlenih. Percipirani atributi odnose se na instrumentalne aspekte, dok se stavovi odnose na pozitivna osećanja koje imaju prema kompaniji poslodavcu. Mnogi autori su se bavili istraživanjem aspekata posla i radnog mesta koje poslodavci uključuju u ponudu za posao, pa su neki od njih utvrdili da treba da uključuje nagrade, dobre plate i beneficije, napredovanje u karijeri i prostor za dodatnu vrednost (Jain & Bhatt, 2015; Lievens & Highhouse, 2003).

Već je objašnjeno da brend poslodavca predstavlja kompaniju kao potencijalnog i poželjnog poslodavca, te u traganju za talentovanim kadrovima, kompanije usmeravaju napore da se pozicioniraju kao poslodavci koji pružaju dobro radno iskustvo i uslove, kako bi obezbedile adekvatnu konkurentsku prednost na tržištu radne snage (Love & Singh, 2011). Proučavajući i razrađujući koncept „poslodavca po želji“ (*engl. employer of choice*), grupa autora (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton & Swart, 2003) ustanovila je da uspešne kompanije postaju poslodavci po želji za potencijalne kandidate ulažući u zadovoljstvo svojih zaposlenih. Prema mišljenju autora, ovo se odnosi na kreiranje podsticajnog radnog okruženja koje zaposlenima omogućava interesantan posao, autonomija u radu, mogućnost dodatnog učenja i usavršavanja, kao i rad sa dobrim rukovodiocima.

Da bi kreirali imidž poslodavca i podigli svoju atraktivnost za potencijalne talente, posebno kod mlađe radne populacije, poslodavci u savremenom okruženju se prilagođavaju novim trendovima u komunikacijama i koriste nove medije poput društvenih mreža. Koristeći okvir brendiranja poslodavca, grupa autora (Anđelković-Labović i sar., 2021) naglašava značaj društvenih mreža za komuniciranje brenda poslodavca za privlačenje mlade, talentovane radne snage. Takođe, oni naglašavaju da je u eksternom brendiranju poslodavca, potrebno uvažiti činjenicu da različite kategorije potencijalnih kandidata preferiraju različite medije iz kojih se informišu. Ovi autori sugerišu da korišćenje „testemonijala“ ili zvaničnih izjava

zaposlenih neke organizaciji na društvenim mrežama pozitivno utiče na kreiranje atraktivnog imidža poslodavca (Anđelković-Labović i sar., 2021). Naravno, uz vođenje računa o osnovnim komunikološkim principima koji se odnose, pre svega, na strukturu izjave, njen sadržaj, emotivni ton i sl.

Brojne studije su sprovedene u cilju utvrđivanja faktora brenda poslodavca, međutim još uvek nije postignut naučni i stručni konsenzus o univerzalnom skupu poželjnih osobina brenda poslodavca, a atraktivnost kompanije često se meri i po zemlji porekla organizacije, ili po atraktivnosti industrije i neke profesije, zaradama ili sigurnosti posla (Backhaus, 2016). Prema istraživanju jedne grupe autora (Schlager, Boderas, Maas & Luc Cachelin, 2011), brend poslodavca se može posmatrati kroz pet dimenzija: vrednosnu, ekonomsku, razvojnu, društvenu i kroz primenljivost stečenog znanja. Vrednosna dimenzija predstavlja meru u kojoj je pojedinac privučen podsticajnim radnim okruženjem, inovativnim radom, praksama i kreativnošću u radu, dok se ekonomska odnosi na elemente kao što su dobra plata, podsticaji, bonus, broj slobodnih dana i penzioni paket. Razvojna dimenzija podrazumeva treninge, razvojne mogućnosti, osnaživanje, stimulativno okruženje za učenje i dobru mentorsku kulturu, a društvena stepen do kojeg je pojedinac privučen poslodavcem koji pruža mogućnost sticanja dobrog plana karijere, obogaćivanja iskustva, unapređenje, mogućnosti rasta, nagrade, priznanja, uvažavanja i sigurnosti zaposlenja. Primenljivost stečenog znanja je mera u kojoj poslodavac pruža priliku da zaposleni primeni naučeno.

Prema nalazima Saveta za korporativno liderstvo (*Corporate Leadership Council*, 1999) postoji pet elemenata koji čine brend dobrog poslodavca: snaga brenda proizvoda i usluga, organizaciona kultura, balans između privatnog i poslovnog života, radno okruženje i zarada i beneficije. Brend poslodavca i brend proizvoda i usluge su obično blisko povezani jer se, za kompanije koje imaju dobro pozicionirane brendove proizvoda ili dobre usluge, pretpostavlja da imaju i dobar brend poslodavca. Mnogi autori su proučavali međusobnu povezanost ovih koncepata i došli su do sličnih zaključaka (Banerjee, Saini & Kalyanaram, 2020; Backhaus, 2016; Kaewsawang & Winit, 2016). Ipak, važno je naglasiti da se brend poslodavca, u osnovi, bazira na realnoj ponudi koju poslodavac može da pruži svojim zaposlenima. Organizaciona kultura se odnosi na vrednosti za koje se kompanija zalaže, sistem i način rada, stil komunikacije, tehnološki nivo, kvalitet upravljačkog kadra i sl. Balans između poslovnog i privatnog života uključuje sagledavanje načina

na koji zaposleni upravljaju vremenom provedenim na poslu i van njega. Vreme na poslu uključuje radno vreme, poslovna putovanja, udaljenost od posla, fleksibilno radno vreme i sl. Radno okruženje između ostalog čini kvalitet upravljanja i znanje rukovodilaca, kolege, poslovni zadaci, mogućnost napredovanja i razvoja u karijeri, mogućnost razvoja karijere u inostranstvu, jasan opis posla i radne uloge. Plate i beneficije se odnose ne samo na zaradu, nego i na sva indirektna plaćanja prema zaposlenima poput dodatnih osiguranja, bonusa, mogućnosti učešća u vlasništvu kompanije i drugo.

Ispitivanjem elemenata brenda i atraktivnosti poslodavca u Republici Srbiji bavili su se organizacija *HR Lab* i „Poslovi Infostud“, koji predstavlja najveći sajt za zapošljavanje i ljudske resurse u našoj zemlji. Sprovedeno je istraživanje *Talent X* tokom 2020. godine, u kome je učestvovalo 10.418 ispitanika i po veličini uzorka ovo je jedno od najvećih istraživanja percepcije brenda poslodavca kod nas. Svrha istraživanja bila je identifikovanje najatraktivnijih poslodavaca, potom utvrđivanje elemenata koji čine jednog poslodavca atraktivnim, kao i identifikovanje očekivanja kandidata u vezi sa procesom selekcije i uslova zaposlenja.

Ovim istraživanjem identifikovani su elementi koji poslodavca čine atraktivnim (*HR Lab*, 2020): finansijska stabilnost kompanije - kandidati daju prednost kompanijama koji imaju dugoročnu perspektivu, kontinuiran razvoj i dobre poslovne rezultate; prijateljsko i prijatno radno okruženje – atmosfera koja vlada u radnom okruženju; lideri koji poštuju svoje saradnike; balans privatnog i poslovnog života; mogućnost sticanja dodatnih znanja u okviru profesije – usavršavanja koja doprinose razvoju karijere; kao i jasan i fer sistem nagrađivanja.

Pored napora teoretičara i praktičara iz oblasti brendiranja poslodavaca da utvrde skup elemenata poželjnog poslodavca, sprovode se i studije sa ciljem identifikovanja pravila i principa koje treba slediti kako bi se kreirao uspešan brend poslodavca. Jednu od studija sprovedli su autori Armstrong i Taylor (2014), koji su sumirali smernice za kreiranje uspešnog brenda:

- Analizirati potrebe i očekivanja najboljih kandidata na tržištu radne snage i uzeti u obzir njihova očekivanja pri odlučivanju predloga vrednosti koje će biti ponuđene od strane poslodavca.
- Utvrditi u kojoj meri ključne vrednosti kompanije podržavaju stvaranje atraktivnog brenda poslo-

davca i osigurati da te vrednosti budu sastavni deo prezentacije brenda.

- Definisati karakteristike brenda na osnovu ispitivanja i detaljne analize svake oblasti iz poslovanja poslodavca koje utiču na zaposlene u njihovom shvatanju i doživljaju kompanije kao odličnog mesta za rad poput: načina na koji su zaposleni tretirani, da li imaju fer i korektne zarade i naknade, da li postoje mogućnosti za profesionalni rast i razvoj, ima li ravnoteže između ličnog i poslovnog života, kakvo je liderstvo, kvalitet menadžmenta, međuljudski odnosi i kako i zašto je kompanija uspešna.
- Upoređivanje brenda poslodavca sa drugim organizacijama i poslodavcima kako bi se dobile ideje o tome šta se može učiniti za poboljšanje brenda.
- Uvek biti otvoren i realan, ne graditi i ne komunicirati lažnu sliku.

Koristi za kompanije koje ulažu u izgradnju brenda poslodavca su mnogobrojne. Autori Davies, Mete i Whelan (2018) identifikovali su pozitivan uticaj brenda poslodavca na: zadovoljstvo zaposlenih, njihovu lojalnost, duže zadržavanje u kompaniji, te se time ostvaruje konkurentska prednost na tržištu rada. Slično su zaključili i drugi autori, da kompanije koje imaju izgrađen brend poslodavca imaju ostvaren viši nivo posvećenosti i lojalnosti sadašnjih zaposlenih, ali su i privlačnije potencijalnim kandidatima koji traže posao (Shabanabi & Kesavaraj, 2019; Chhabra & Sharma, 2014). Istraživanje autora Kucherov, Zamulin i Tsybova (2019) pokazalo je da kandidati u potrazi za poslom žele da rade za kompanije sa izgrađenim brendom poslodavca, čak i ukoliko nude niži nivo plata.

2. ISTRAŽIVANJE SADRŽAJA KOMUNIKACIJE U OGLASIMA ZA POSAO POŽELJNIH POSLODAVACA U SRBIJI

U nastavku rada predstavljeni su rezultati istraživanja koje je za cilj imalo da ispita sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji, kao i da ispita u kojoj meri sadržaj oglasa za otvorene pozicije vodećih poslodavaca u Srbiji odgovara očekivanjima potencijalnih kandidata u kontekstu brenda poslodavca. Analizom sadržaja utvrđeni su i klasifikovani sadržaji oglasa za posao. Predmet istraživanja bili su oglasi za otvorene pozicije najatraktivnijih poslodavaca iz Srbije, koji su identifikovani u pomenutom istraživanju *Talent X*. Prema rezultatima istraživanja, prve tri po-

zicije u listi najpoželjnijih poslodavaca u našoj zemlji zauzele su kompanije: *NIS – Naftna industrija Srbije, Air Serbia i Coca-Cola HBC*. Na preostalih 20 pozicija našle su sledeće kompanije, koje su nastavku navedene po abecednom redu: *A1, Atlantic Grupa, Banca Intesa, British American Tobacco, DM drogerie markt, Elektroprivreda Srbije, Hemofarm, IKEA, Lidl, Loreal, MTS/Telekom Srbija, Nestle, PepsiCo (Marbo Product), Philip Morris International, Robert Bosch, Siemens, Telenor*. Autori ovog rada sprovedli su kvalitativnu analizu sadržaja oglasa za otvorene pozicije ovih kompanija, u kontekstu elemenata atraktivnosti poslodavca koji su definisani u istraživanju *HR Lab-a* i Infostuda iz 2020. godine. Namera autora je da ispita u kojoj meri vodeći poslodavci kod nas komuniciraju elemente koje potencijalni kandidati vrednuju kada procenjuju brend i atraktivnost poslodavca. Analizom sadržaja utvrđeni su i klasifikovani sadržaji oglasnih poruka za posao. U periodu od kraja marta do početka juna 2021. godine prikupljeno je i analizirano ukupno 291 objavljenih oglasa za posao 18 najbolje rangiranih kompanija sa liste najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji. Svi oglasi su bili objavljeni na portalu za zapošljavanje Infostud. Dve kompanije iz liste 20 najboljih u ovom periodu nisu imale ni jedan objavljen oglas za zapošljavanje na ovom portalu, te su zato isključene iz analize. U analizu nisu uzimani u obzir oglasi koji su se ponavljali, kao ni oni oglasi koji su imali isti vizuelni identitet i tekst, u kojima se menjala samo radna pozicija. Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku.

Urađena je kvalitativna analiza svih objavljenih oglasa za posao u smislu: ponude za zaposlene u oglasu, vizuelnog rešenja, postojanja slogana ili ne, semantike oglasa i da li i u kojoj meri se spominje šest izdvojenih faktora koji poslodavca čine atraktivnim - finansijski stabilno poslovanje, prijateljska atmosfera, liderstvo, balans poslovnog i privatnog života, nova znanja u okviru profesije, jasan i fer sistem nagrađivanja (HR Lab, 2020).

Oglasi su klasifikovani u dve grupe u odnosu na hijerarhijski nivo radne pozicije koja se traži: niže radne pozicije, radna mesta za koje je potrebno imati osnovnu ili srednju školu, za koje je u ovom periodu bilo 74 oglasa; i više radne pozicije, odnosno sve pozicije koje podrazumevaju specijalna ili ekspertska znanja i višu ili visoku stručnu spremu, za koje je bilo objavljeno 217 oglasa. Svi objavljeni oglasi su dodatno razvrstavani i u odnosu na jezik oglasa: srpski, engleski ili kombinovano.

U periodu istraživanja, između kraja marta i početka juna 2021. godine, na internet platformi za zapošljavanje Infostud, najveći slobodnih broj radnih

mesta oglasila je *A1* kompanija, dok su *Philip Morris International* i *British American Tobacco* imali najmanji broj oglasa za posao. U listu nisu uključene kompanija *Loreal* i *Elektrodistribucija* jer u ovom periodu nisu imale ni jedan objavljen oglas za zapošljavanje. U tabeli 1. prikazano je 18 kompanija, kao i broj oglasa u odnosu na radne pozicije koje su oglasile.

TABELA 1. Broj oglasa za posao koje su najpoželjniji poslodavci oglasili u periodu sredina marta – početak juna 2021.

	Pozicija		Total
	Viša	Niža	
A1	46	3	49
Air Serbia	13	5	18
Atlantic Grupa	10	2	12
Banca Intesa	9	0	9
British American Tobacco	0	2	2
Coca-Cola HBC	3	3	6
DM	8	6	14
Hemofarm	20	0	20
Ikea	13	5	18
Lidl	15	10	25
MTS/Telekom Srbija	1	5	6
Nestle	14	3	17
NIS	10	2	12
PepsiCo	5	6	11
Philip Morris International	1	0	1
Robert Bosch	31	4	35
Siemens	10	7	17
Telenor	8	11	19
Ukupno	217	74	291

IZVOR: Kalkulacija autora na osnovu objava oglasa na Infostudu

2.1 Kvalitativna analiza oglasa za posao po poslodavcima

Svi oglasi za više pozicije koje je objavila kompanija *NIS*, a koja je po istraživanju *Talent X* (HR Lab, 2020) najprivlačniji poslodavac na srpskom tržištu radne snage, nudili su informacije u vezi sa opisom posla za koji se kandidat traži i očekivanja kompanije u vezi sa kompetencijama koje kandidat treba da ima. Jedino je za niže pozicije (na primer, točioci goriva), objavljen ukupan paket beneficija za zaposlene (bonusi, popusti pri kupovini, sportske igre i sl). Svi oglasi za posao ove kompanije imaju prepoznatljiv vizuelni i korporativni identitet kompanije *NIS*. Slogan *Budućnost počinje sa tobom* je u skladu sa korporativnim sloganom kompanije *Budućnost na delu* i evidentno se odnosi na ljude.

Na fotografijama dominiraju srećni i uspešni mladi ljudi u dinamičnom i modernom, tehnološki naprednom poslovnom okruženju. Prepoznaje se saradnja, sloga među zaposlenima i generalno pozitivno radno okruženje. Ove vrednosti kompanija NIS u oglasima nije komunicirala direktno, već indirektno vizuelnim rešenjima. Takođe, ova kompanija prednjači po tome što se potencijalnim kandidatima obraća i u video poruci u kojoj kandidati informacije o procesu selekcije dobijaju od prijatnih, uspešnih i mladih saradnika kompanije NIS.

Oglasi *Air Serbia* su na isti način koncipirani. Oglasom vizuelno dominira fotografija mlade, uspešne osobe u savremenom poslovnom okruženju, koja je po pravilu sama na fotografiji, za razliku od drugih poslodavaca gde se vidi tim sastavljen od više ljudi. Očigledno da je vrsta posla koja se oglašavala u avio industriji u ovom periodu bila u vezi sa radnim pozicijama koje su u većoj meri orjentisane na individualni doprinos. Pored opisa posla za poziciju koja se traži, detaljno se komuniciraju potrebne kvalifikacije i kriterijumi odabira, kao i način selekcije kandidata. Svi objavljeni oglasi su bili isključivo na engleskom jeziku i direktno ne komunicira ponudu i vrednosti za potencijalne zaposlene.

Coca-Cola HBC svoje više pozicije objavljuje po pravilu na engleskom jeziku, sa kompanijskim logotipom kao jednim elementom vizuelnog identiteta, sa naglaskom da kompanija nudi mogućnosti za učenje i razvoj u dobrom radnom okruženju. Na oglasima za niže pozicije postoje fotografije, koje su iz realnog radnog, uglavnom, proizvodnog okruženja. Stiče se utisak da je kompanija ovakvim fotografijama želela da predstavi svoje ljude i kompaniju onakvim kakvi jesu, u svom prirodnom radnom okruženju bez namere da bilo šta čini atraktivnijim nego što jeste. Za pozicije u proizvodnji koje su bile objavljene u ovom periodu, ovaj poslodavac nije komunicirao ponudu za zaposlene.

Atlantic Grupa je od svih dvadeset najpoželjnijih poslodavaca komunicirala najviše i najjasnije ponudu koju ima za zaposlene – različite vrste bonusa, edukacije, razvojni programi, balans između posla i privatnog života, povoljno radno okruženje. Oglasi za više pozicije su na engleskom, a svi oglasi imaju prepoznatljiv vizuelni identitet u kome dominiraju poznati i popularni potrošački brendovi koje zastupa ili proizvodi *Atlantic Grupa*. Na ovaj način se u svom komuniciranju sa budućim zaposlenima oslanjaju i na popularnost svojih potrošačkih brendova. Fotografija na oglasu uglavnom prikazuje timske sportske aktivnosti, gde se, po pravilu, ne vide lica učesnika čime

se stiče utisak dodatnog naglašavanja značaja timskog rada. Interesantno je da ova kompanija o svojim zaposlenima komunicira kao o „Atlantikovcima“, ističući tako da postoji pripadnost i zajedništvo u kompaniji, kao i da je grupni identitet ispred individualnog. Uzimajući u obzir sve navedeno, stiče se utisak da je *Atlantic Grupa* imala najdosledniju i najpotpuniju komunikaciju svog brenda poslodavca u procesu regrutacije u periodu u kome je rađena analiza.

Svih dvadeset *Hemofarmovih* oglasa imalo je istu vizuelizaciju, fotografiju sa prikazanim mladim, poslovnim ljudima koji razgovaraju na poslovnom sastanku, kao i neupadljiv slogan (*Svako dobro*), uokviren korporativnom narandžastom bojom. Za sve objavljene pozicije bio je ponuđen isti paket ponude koji se odnosi na dinamično radno okruženje i mogućnost sticanja znanja i razvoja karijere. Slično je svoju komunikaciju brenda poslodavca komunicirala i *Banca Intesa*.

Lidl ima prepoznatljiv grafički vizuelni identitet oglasa za posao, koji je u korporativnim bojama (žuta i plava) na kome dominiraju mladi ljudi u sportskom, ekipnom duhu. Svaki oglas je praćen posebnim sloganom, u kome se najčešće spominje reč ekipa, koja upućuje na značaj timskog rada u kompaniji. Sve beneficije koja kompanija nudi zaposlenima su jasno istaknute i odnose se na atraktivnost zarade, privatnog zdravstvenog osiguranja, obezbeđene hrane na poslu. Za više pozicije se pored navedenog nudi i teretana, rad od kuće, lični i profesionalni razvoj. Interesantno je da se za sve niže pozicije, jasno komunicira petodnevna radna nedelja i da je svaki minut dodatnog rada plaćen. Iako je petodnevna radna nedelja i plaćen prekovremeni rad po domaćem Zakonu o radu, obavezan, očigledno je da za populaciju kandidata kojima se kompanija *Lidl* obraća, ovakva vrsta informacija ima veliki značaj i predstavlja određenu vrstu beneficije uzimajući u obzir stanje na tržištu radne snage i poslovni kontekst u Srbiji.

Na oglasima *MTS/Telekom Srbija* dominira crvena, korporativna boja kompanije i njen logo. Fotografije su moderne, sa mladim ljudima u različitim poslovnim situacijama. Mahom se radi o oglasima za prodajne pozicije, kojih je u ovom periodu bilo najviše, dvanaest, a kandidati se privlače naglašavanjem da se može dobro zaraditi (na jednom oglasu stoji i visina zarade „preko 100.000 RSD“). Druge vrste ponuda za zaposlene se ne pominju, sem neodređenih poput „dodatnog nagrađivanja dobrih rezultata“, a na pojedinim oglasima za niže pozicije se spominje razvoj veština i obuke.

Kao i *Lidl*, *Nestle* nudi kao pogodnost privatno zdravstveno osiguranje, treninge, moderno radno okruženje, razvoj karijere i sl. Oglasi za posao su uniformisani, grafički jednostavno dizajnirani, u dominantnim korporativnim bojama, bez fotografija ljudi, sa korporativnim sloganom.

Specifičnost oglasa za posao kompanije *PepsiCo* je da su uglavnom nebrendirani i vrlo jednostavni za niže pozicije, dok više pozicije oglašavaju u sličnom grafičkom okruženju (dominantne boje žute, crvene i plava) na kome su mlađi, nasmejani pojedinci, dok je slogan namenjen ljudima *Pridruži se našem timu*. U oglasima se naglašava finansijska stabilnost i snaga kompanije, njena globalna pozicija i prepoznatljivost popularnih potrošačkih brendova. Od objavljenih sedamnaest oglasa samo u jednom su istaknute beneficije i samo jedna koja pripada elementima identifikovanim u istraživanju *Talent X*.

Kompanija *Robert Bosch* je u ovom periodu imala najviše objavljenih oglasa za posao i to uglavnom za visoke pozicije. Svi oglasi za te pozicije bili su isključivo na engleskom jeziku, uniformni, sa istom fotografijom (mlađa muška i ženska osoba ispred sale za sastanke, iza kojih se vidi dijagram toka procesa). Na svim oglasima se nalaze tri slogana, korporativni

(*Izmišljen za život*) i dva koja su namenjena ljudima (*Dobrodošli na mesto gde vaše ideje vode ka nečemu velikom* i *Budimo izvanredni*). Ove poruke i fotografija na oglasu upućuju da se radi o kompaniji okrenutoj ka inovacijama i znanju, koja zaposlenima pruža mogućnost da svoje ideje sprovedu u delo. U oglasima za skoro sve više pozicije komunicira se niz pogodnosti za zaposlene, među kojima dominiraju stimulativno radno okruženje, razvoj zaposlenih i balans između poslovnog i privatnog života, kantina, kreativna soba i sl, dok za niže pozicije nisu komunicirane beneficije. Naglasak na beneficijama za više pozicije govori u prilog tome da se ova kompanija oslanja na visokoobrazovane kadrove, inženjerskog profila, za koje je nužno da ponudi više od konkurencije. Interesantno je da se brojne pogodnosti koje ova kompanija nudi, nalaze na samom dnu oglasa, u delu dodatnih informacija, prilično neupadljivo komunicirane i kao takve skoro da ne privlače pažnju.

Telenor koristi svoje prodajne slogane na oglasima za posao. Oglasi za posao uglavnom imaju fotografije koje su najčešće deo marketinških aktivnosti za prodaju usluga. Na svim oglasima se komuniciraju pogodnosti za zaposlene, sa fokusom na podsticajno radno okruženje, balans između poslovnog i privat-

TABELA 2. Zastupljenost pojedinih elemenata poželjnog poslodavca u oglasima, u odnosu na poslodavca

Poslodavac	Ukupan broj oglasa	Finansijska stabilnost	Radno okruženje	Liderstvo	Balans priv-posl. život	Nova znanja	Sistem nagrađivanja
A1	46	0	19	19	16	0	0
Air Serbia	18	0	0	0	0	0	0
Atlantic Grupa	12	0	12	0	11	2	11
Banca Intesa	9	0	9	0	0	0	0
BAT	2	0	2	0	0	1	0
Coca-Cola HBC	6	0	2	0	0	2	0
DM	14	14	14	0	14	14	14
Hemofarm	20	20	20	0	0	20	0
Ikea	18	18	18	0	0	18	0
Lidl	26	0	0	0	0	15	26
MTS	6	0	3	0	0	4	0
Nestle	17	17	17	0	0	17	0
NIS	12	0	3	10	0	1	1
PepsiCo	11	6	0	0	0	1	0
Philip Morris Int.	1	0	0	0	0	0	0
Robert Bosch	35	0	23	3	18	8	3
Siemens	15	0	0	0	0	0	0
Telenor	19	0	17	3	12	17	7
		26,13%	55,4%	12,9%	24,74%	41,81%	21,6%

IZVOR: Kalkulacija autora na osnovu objava oglasa na Infostud-u

nog života, kao i karijerni razvoj. Sve pozicije imaju i dodatnu pogodnost kao što je privatno zdravstveno osiguranje, neograničeni internet itd.

Potrebno je napomenuti da se i ostali poslodavci koji su analizirani uklapaju u ovaj način komuniciranja.

Istraživanje je obuhvatilo i kvantitativnu analizu (Barjaktarović, 2021). Kao što je u kvalitativnoj analizi bilo rečeno, kompanije sa liste najboljih poslodavaca, u toku procesa regrutacije novih zaposlenih, nisu podjednako komunicirale elemente koji su potencijalnim kandidatima u Srbiji važni za poželjnog poslodavca. U cilju utvrđivanja sadržaja komunikacije u oglasima, a u kontekstu brenda poslodavca, kvantifikovane su sve ponude koje su poslodavci u oglasima nudili zaposlenima. Ponude navedene u oglasima su klasifikovane po elementima koji su dobijeni u istraživanju *Talent X*. U tabeli 2. prikazana je zastupljenost pojedinačnih elemenata u objavljenim oglasima za posao.

Što se tiče učestalosti svakog od šest elemenata atraktivnosti poslodavca na ukupnom uzorku oglasa, rezultati analize ukazuju da je najviše zastupljena informacija o radnom okruženju (55,4%), a potom informacija o mogućnostima sticanja novih znanja (41,81%), dok su balans između privatnog i poslovnog života, kao i finansijska stabilnost poslovanja prisutne u približno 25% oglasa, a sistem nagrađivanja u 21,6%. Najmanje su komunicirani faktori koji se tiču liderstva – 12,9% (Barjaktarović, 2021).

U analizi rezultata istraživanja, statistički je provedeno i da li se za određene radne pozicije više ili češće komuniciraju neki od elemenata koji su utvrđeni da čine poslodavce atraktivnim. Rezultati su pokazali da je zastupljenost pojedinačnih elemenata ujednačena u oglasima, a da se u odnosu na poziciju, element „liderstvo“, odnosno „lider koji poštuje ljude oko sebe“, češće spominje u oglasima za više pozicije, a „jasan i fer sistem nagrađivanja“, u oglasima za niže pozicije (Barjaktarović, 2021).

2.2. Diskusija

Istraživanje brenda poslodavaca na domaćem tržištu radne snage (HR Lab, 2020), identifikovalo je šest elemenata koje čine poslodavca atraktivnim, a istraživanje predstavljeno u ovom radu pokazalo je da najpoželjniji poslodavci u oglasima za posao su u najvećoj meri komunicirali element koji se odnosi na radno okruženje i uslove rada, kao i informacije o mogućnosti sticanja novih znanja. Na osnovu ovih rezultata može se zaključiti da su najpoželjniji poslodavci kod

nas u oglasima za posao naglašavali vrednosnu i razvojnu dimenziju brenda poslodavca (Schlager et al., 2011). Sa druge strane, najmanje komuniciran element u oglasima za posao bilo je liderstvo, odnosno informacije u vezi sa liderstvom u kompaniji. Ovo se može tumačiti na način da ovaj element, liderstvo u kompaniji, kandidati mogu povezivati sa drugim elementima atraktivnosti poslodavca, poput finansijskog uspeha, povoljnog radnog okruženja, mogućnosti sticanja novih znanja i sl. Na taj način, implicitno se može očekivati da poslodavac koji oglašava druge elemente atraktivnosti, nudi i dobar odnos između kompanijskih lidera i zaposlenih. Ipak, kada su u pitanju oglasi za više pozicije u kompanijama, ovaj element jeste deo sadržaja oglasa. U oglasima za posao analiziranih kompanija, češće se komuniciraju informacije u vezi sa zaradom, bonusima i nagrađivanjem za niže radne pozicije, što ukazuje na dominantniji uticaj instrumentalnih aspekata radnog mesta za kandidate sa srednjom stručnom spremom. Ovo se može razumeti sagledavajući indeks nezaposlenosti u okviru ovog dela populacije (prema podacima Republičkog zavoda za statistiku za 2020. godinu, indeks je 9,9%), te se može pretpostaviti da poslodavci razumeju da su ovo elementi dominantni po važnosti za kandidate za ova radna mesta. U nekim oglasima za niže pozicije, čak se pojavljuje i iznos zarade, što do sada nije bilo uobičajeno kada su oglasi za posao u pitanju.

Iako u tekstualnim delovima oglasa za posao, deo sadržaja nisu bili svi elementi kojima se opisuje poželjan poslodavac, vizuelna rešenja oglasa i teme koje su prikazane na fotografijama su važan vid neverbalne komunikacije brenda poslodavca, jer se iz njih najčešće prepoznaju timski rad, zajedništvo, dinamično i podsticajno radno okruženje. Takođe, česta upotreba popularnih potrošačkih brendova u oglasima za posao (na primer, oglasi za posao *Atlantic Grupa*) ili korišćenje marketinških rešenja za prodaju (telekomunikacione kompanije, na primer *Telenor*), predstavljaju oslanjanje na prepoznatljivost brenda i usluga koje kompanije pružaju, što je u skladu sa prethodnim istraživanjima, koja su identifikovala brend proizvođa/usluga kao jedan od elemenata brenda poslodavca (*Corporate Leadership Council*, 1999). U svrhu komunikacije brenda poslodavca za regrutovanje novih kandidata, korišćeni su i zaposleni u funkciji brenda poslodavca (poput kratkih video klipova u kojima zaposleni *NIS-a* objašnjavaju način selekcije), ili fotografije zaposlenih na svojim radnim mestima u slučaju oglasa za posao kompanije *Coca-Cola HBC*.

3. ZAKLJUČAK

Autori su u radu analizirali eksterni brend poslodavca, posebno deo koji se odnosi na potencijalne kandidate za posao. Budući da je u procesu regrutacije cilj privući kandidate za otvorene pozicije, neophodno je povećati atraktivnost poslodavca kako bi postao poželjan na tržištu rada (Barbaros, 2020). S obzirom na to da su ranija istraživanja pokazala da kandidati u potrazi za poslom žele da rade za kompanije sa izgrađenim brendom poslodavca, čak i ukoliko nude niži nivo plata (Kucherov et al., 2019), u radu su naglašeni elementi atraktivnost poslodavca, a posebno su predstavljeni oni koji čine poslodavca poželjnim na tržištu radne snage u Republici Srbiji (HR Lab, 2020).

Rezultati istraživanja ukazuju da sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji najčešće komunicira o radnom okruženju i mogućnostima za sticanje znanja, odnosno vrednosnoj i razvojnoj dimenziji brenda poslodavca, a najmanje o liderstvu. Kada su niže pozicije u kompanijama u pitanju, češće se komuniciraju instrumentalni aspekti radnog mesta, odnosno informacije u vezi sa zaradom, bonusima i nagrađivanjem. Poštovanje saradnika od strane lidera

i rukovodstva je ponašanje koje kandidati u potrazi za posao cene, a u ponudi najpoželjnijih poslodavaca u većoj meri se nalazi u oglasima za više pozicije.

Na osnovu rezultata istraživanja predstavljenog u radu mogu se identifikovati implikacije za praksu, kroz smernice kompanijama za komunikaciju brenda poslodavca u oglašavanju radnih mesta. Pored vizuelnih rešenja i drugih aspekata oglasa za posao poželjnih poslodavaca kod nas, predstavljeni su i elementi koje potencijalni kandidati vrednuju kao važne za brend poslodavca, pa ih kompanije mogu koristiti u sadržaju oglasa za posao. Takođe, u zavisnosti od pozicije i nivoa kvalifikacije koje zahteva, opisani su aspekti radnog mesta koje su poželjni poslodavci kod nas isticali.

Ograničenje istraživanja predstavlja usmerenje na oglese za posao 18 kompanija koje posluju u Srbiji, tako da se rezultati ne mogu generalizovati na kompanije svih veličina i delatnosti. Zato bi dalji pravac istraživanja mogao da uključi više kompanija u analizu, kao i ispitivanje sadržaja komunikacije u oglasima za posao po industrijama i vrstama posla koji se oglašava.

Literatura

1. Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M.S. & Ahmed, Z.A. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
2. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
3. Anđelković Labrović, J., Kovačević, I., Damnjanović, V. & Cicvarić Kostić, S. (2021). Employer branding framework using social media for attracting talents. *Book of Extended Abstracts 2021 International Conference E-Business Technologies*, Belgrade: FON
4. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
5. Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
6. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
7. Banerjee, P., Saini, G. K. & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
8. Barbaros, C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87-112.
9. Barjaktarović, S. (2021). Percepcija i komunikacija brenda poslodavaca – u slučaju regrutacije šta poslodavci komuniciraju, a kako ih kandidati vide? Rad prezentovan na 11. Međunarodnoj konferenciji o učenju za poduzetništvo – ICEL, 4. novembar 2021, Europska poslovna škola Zagreb
10. Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
11. Cable, D.M. & Turban, D.B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.
12. Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

13. Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121.
14. Council, C.L. (1999). *The employer brand: building competitive advantage in the labour market*. Washington, D.C: Corporate Leadership Council
15. Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
16. Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
17. Ghielen, S. T. S., De Cooman, R. & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292-304.
18. HR LAB (2020) Naftna industrija Srbije, Air Serbia i Coca-Cola HBC su najatraktivniji domaći poslodavci! Preuzeto sa <https://www.hrnlab.rs/sr/hr-blog/novosti/naftna-industrija-srbije-air-serbia-i-coca-cola-hbc-su-najatraktivniji-domaci-poslodavci> (2.3.2021)
19. Jain, N. & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652.
20. Kaewsawang, S. & Winit, W. (2016). The Antecedents of Sustainable Employer Brand Image. *Advanced Science Letters*, 22(5-6), 1265-1268.
21. Kucherov, D.G., Zamulin, A.L. & Tsybova, V. S. (2019). How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations. *Russian Management Journal*, 17(1), 29-46.
22. Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army. The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
23. Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
24. Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
25. Love, L.F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business Psychology*, 26(2), 175-181.
26. Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodoros, G. & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
27. Maurya, K.K. & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
28. Minchington, B. (2007). Brand new plan. *Personnel Today*, 3-4.
29. Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD
30. Rampl, L.V. & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236.
31. Republički zavod za statistiku (2020) Saopštenje: Anketa o radnoj snazi, četvrti kvartal 2020, 6poj 044
32. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497- 508.
33. Shabanabi, P. & Kesavaraj, G. (2019). Employer Branding: A Literature Survey. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(2), 141-146.
34. Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welpeand, I.M. & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

Abstract

Employer Brand Communication in Job Advertisements

Sandra Barjaktarović, Slavica Cicvarić Kostić,
Milica Kostić-Stanković

The concept of the employer brand has been developing intensively and it is the subject of interest and research of scholars and practitioners in the field of both marketing and human resource management. The aim of the research presented in the paper is to examine the content of job advertisements of the most desirable employers in Serbia, as well as to examine the extent to which they communicate the elements that potential candidates value when assessing the attractiveness of employers. By employing content analysis, the content of job advertisements of Serbian most attractive employers is determined and classified. In total, 291 job advertisements of 18 most desirable employers published on the Infostud platform in the period March-June 2021 were analyzed. In the exploratory research, a qualitative and quantitative analysis of published job advertisements was performed. The results of the research

indicate that the content of job advertisements of the most desirable employers in Serbia most often communicates about the work environment and opportunities for acquiring knowledge. In addition, instrumental aspects of the workplace, ie information related to earnings, bonuses and rewards, are communicated more often for lower positions. Although not all elements describing the desired employer were part of the content of the advertisements, it was determined that the most desirable employers in the advertisements pay attention to visual solutions, topics shown in photos, engaging employees in communicating the employer's brand, and communication of product brands.

Keywords: *employer brand, employer attractiveness, job advertisement content*

Kontakt:

Sandra Barjaktarović, sb20205012@student.fon.bg.ac.rs
Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka

Slavica Cicvarić Kostić, cicvaric.slavica@fon.bg.ac.rs
Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka

Milica Kostić-Stanković, milica.kostic-stankovic@fon.bg.ac.rs
Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka

Promene premijum segmenta na globalnom auto tržištu

Dušan Marković, Vladan Madić

JEL klasifikacija: M16, M31, O30

1. UVOD

Početak 21. veka je dodatno ubrzao proces globalizacije, čiji su benefiti neravnomerno raspoređeni na pojedine zemlje i pojedince (Milanović, 2016). Pokretači ovog procesa su promene državne regulative, tehnološke i marketinške inovacije, što je kreiralo nove poslovne prilike i rizike. Ovo je za posledicu imalo restrukturiranje većeg broja industrija, čak i onih tradicionalnih kapitalno i tehnološki intenzivnih, za koje je delovalo da su podložne samo inkrementalnim promenama (Abbosh, et al, 2017).

Auto industrija se kao kapitalno i tehnološki intenzivna dugo vremena smatrala otpornom na disruptivne inovacije (MacDuffy and Fujimoto, 2010), međutim pokazalo se da promene u okruženju dovode do restrukturiranja grane. Tehnološki proboji u razvoju električnih i autonomnih vozila, i razvoj usluga mobilnosti su odgovori na promene u okruženju, što dovodi do promene poslovne paradigme u auto industriji. Uporedo sa ovim usledila je i oštrija državna regulativa koja nastoji da minimizira uticaj auto proizvođača, i automobila na okruženje, tako da je održivost postala jedan od glavnih pokretača kreiranja inovacija (Carvalho, Silvestre and Cunningham, 2017). Proces promene konkurentskih odnosa u okviru grane postao je još kompleksniji nastankom pandemije Covid-19. Pandemija je dovela do prekidanja lanaca snabdevanja, teškoća u organizaciji proizvodnje, ali i pada tražnje usled rasta neizvesnosti. Navedene promene su naročito izražene u premijum segmentu auto industrije, gde se tradicionalni konkurenti pored uočenih problema suočavaju i sa pritiskom novih konkurenata sa tržišta u nastajanju, i konkurenata koji razvijaju disruptivne inovacije. Sve to od kompanija na premijum segmentu zahteva da razvijaju nove poslovne modele i kompetencije, koje će odgovoriti na rizike iz okruženja i na promenjene zahteve kupaca. Tradicionalni izvori konkurentске prednosti i načini diferenciranja nisu dovoljni kako bi se na ovom segmentu održala tržišna pozicija.

Ovaj rad ima za cilj da identifikuje promene u premijum segmentu auto industrije, kao i potencijalne konkurentске i marketinške odgovore na promene na tržišnom segmentu. U radu detaljno analiziramo prethodne radove koji su se bavili premijum tržišnim segmentima, sa ciljem da identifikujemo glavne karakteristike segmenta i koje strategije prime-

Apstrakt: Tokom 21. veka auto industrija se suočila sa čestim i radikalnim promenama. Velika recesija, radikalne tehnološke inovacije, pojava novih konkurenata, te pandemija Kovida-19 su doveli do promena u preferencijama potrošača i problema u upravljanju lancem snabdevanja. Ove promene su naročito uticale na kompanije koje su lideri u premijum auto segmentu. Kompetencije ovih kompanija više nisu dovoljne da bi se stekla i održala konkurentska prednost. Rad analizira trendove na premijum automobilskom tržištu i transformaciju konkurentskih i marketinških strategija premijum auto kompanija. Tehnološke inovacije i digitalizacija su promenili značajno percepciju premijum vozila. Kako bi odgovorili na ove promene premijum auto proizvođači moraju da modifikuju svoje konkurentске strategije. U radu je pokazano da auto kompanije na premijum segmentu moraju da poseduju agilnost i fleksibilnost kako bi se održale u nestabilnom tržišnom okruženju. Kompanije moraju da smanje kompleksnost proizvoda kako bi ostvarile troškovnu efikasnost, dok istovremeno moraju da pronađu nove načine da se diferenciraju, kako od postojećih tako i od novih konkurenata na premijum segmentu. Kako bi ostvarile ove naizgled suprotstavljene ciljeve, premijum kompanije usvajaju najnovija tehnološka rešenja koja omogućavaju veću poslovnu efikasnost, ali i integrisanje hardvera, softvera i usluge, kao paketa vrednosti koji se nudi premijum segmentu kupaca.

Ključne reči: *auto industrija, premijum segment, disruptivne inovacije, digitalizacija*

njuju konkurenti na ovom segmentu. Nakon toga se bavimo novim tendencijama u auto industriji, kako bi smo utvrdili kako ove tendencije utiču na premijum segment. Konačno, na bazi prethodnih teorijskih znanja, dajemo preporuke kako bi kompanije u premijum segmentu trebale da reaguju na izmenjeni poslovni ambijent.

2. LUKSUZNI I PREMIJUM SEGMENTI AUTO TRŽIŠTA

Premijum i luksuzni segment su postale uobičajene reči kako u stručnim tako i laičkim krugovima. Ovi pojmovi se često koriste kao sinonimi iako se zapravo radi o pojmovima koji se u određenom stepenu razlikuju, mada se mogu u određenim aspektima i preklapati. Kada se govori o luksuznom segmentu treba imati u vidu da se o luksuznim proizvodima govori kao o nečemu što se prostire izvan funkcionalnosti samog proizvoda. Luksuz obuhvata mnoge nematerijalne elemente, zbog čega su potrošači spremni da plate cenu koja je u značajnoj meri iznad neke referentne cene. Odluka o kupovini luksuznih proizvoda je često povezana sa većim brojem faktora, od kojih mnogi ne zavise od funkcionalnosti i materijalnog karaktera proizvoda. Veći broj faktora kojima se potrošači vode prilikom donošenja odluke o kupovini luksuznih proizvoda čini pitanje definisanja luksuznih proizvoda veoma kompleksnim. Motivi kupaca luksuznih proizvoda su da kupovinom izgrade svoj status u društvu, da iskažu jedinstvenost proizvoda koji poseduju, zadovolje svoje hedonističke porive, ali i da steknu proizvode koji po tehničkim karakteristikama prevazilaze uporedive alternative na tržištu (Sari & Kusuma, 2014). Treba imati u vidu su se sa vremenom menjali i dominantni motivi prilikom kupovine ove vrste proizvoda. Naime, dok je luksuz ranije dominantno bio povezivan sa vrhunskim kvalitetom u tehničkom i funkcionalnom smislu, danas sve više prevagu odnose nematerijalni aspekti proizvoda. Naime, kupci očekuju da im ova vrsta proizvoda obezbedi status u društvu, podigne samopouzdanje, ali i kreira nezaboravno životno iskustvo (Cristini et al, 2017). Takođe, veoma je bitno imati u vidu da se percepcija o brendu luksuznog proizvoda menja interakcijom kompanije, pojedinca i društvenih grupa kojima pojedinac pripada (Tynan, McKechnie and Chhuon, 2010). Imajući u vidu da je percepcija luksuza socijalna kategorija, postavlja se pitanje da li će se luksuz doživljavati na isti način na svim tržištima? Istraživanja su pokazala da će se percepcija luksuza razlikovati među zemljama

u zavisnosti od stepena razvoja nacionalne ekonomije, ekonomskih sloboda, socio-političkih faktora, ali i u zavisnosti od karakteristika nacionalnih kultura (Sharma et al, 2020).

Imajući u vidu sve gore navedeno, suštinsko pitanje je kako definisati luksuzni segment, odnosno kako postaviti granice ovog segmenta i kako izbeći preklapanja sa segmentima koji imaju sličnosti, kao što je premijum segment. U prošlosti se luksuz povezivao sa retkim proizvodima koji su posledica specijalizovane zanatske proizvodnje. Danas, pogotovo kada luksuznu potrošnju kontrolišu finansijski jake multinacionalne kompanije koje poseduju kapacitete da omaseve proizvodnju, proizvođači luksuza se suočavaju sa rizikom da luksuz postane i suviše dostupan, zbog čega svesno rade na ograničenju dostupnosti proizvoda (Kapferer, 2012). Uprkos ovome poslednjih godina sve više se govori o demokratizaciji luksuza, odnosno o kreiranju verzija luksuznih brendova za manje platežne potrošače sa ciljem da se postigne masovnost i prepoznatljivost brendova. Mnoge kompanije demokratizaciju luksuza podstiču određenim popustima na svoje proizvode, pop-up prodavnicama u luksuznim delovima grada, ali i sve većim korišćenjem digitalnih kanala promocije i korišćenjem influensera, kako bi se obezbedio pristup širim slojevima društva (Shukla, Rosendo-Rios and Khalifa, 2022). Sve to kreira rizik, da jezgro potrošača kojima se brend u početku obraćao, odustanu od brenda smatrajući da je brend postao suviše masovan, odnosno da ne ispunjava prohteve potrošača. Ovde dolazimo do pojma premijum koji predstavlja segment tržišta pozicioniran između masovnog i luksuznog segmenta.

Slično kao i kod luksuznog segmenta, u teoriji i praksi postoji problem praktičnog definisanja premijum segmenta. Na nemačkom jeziku premijum znači izuzetno, najboljeg kvaliteta. Jasno je da se premijum povezuje sa vrhunskim kvalitetom proizvoda ili usluge u tehničkom smislu. U auto industriji premijum segment se izdvojio po svom značaju, jer je uspeo da se proširi toliko da prevazilazi uobičajenu vrednost premijuma u ostalim industrijama, kako po vrednosti, tako i po broju prodatih vozila. U auto industriji se smatra da premijum modeli kupcima obezbeđuju simboličku vrednost, odnosno neku vrstu statusa u društvu, da su tehnološki inovativni i da postavljaju standarde po ovom pitanju u grani, i da imaju imidž pouzdanih i proizvoda sa superiornim performansama i dizajnom. Za razliku od luksuznih proizvoda koji se odlikuju unikatnošću, a često i zanatskom jedinstvenošću, premijum segment se odlikuje masovnošću proizvodnjom. Premijum proizvodi u okviru auto

industrije obično poseduju više decenijsku istoriju, iza koje stoji nasleđe koje je teško kopirati i supstituisati, te je brend lojalnost na veoma visokom nivou (Wiedman, et al, 2014), što otežava ulazak novih konkurenata u granu.

Osim brenda, dodatnu barijeru ulaska u segment predstavljaju i neophodne kompetencije u dizajniranju finalnog proizvoda u skladu sa potrebama potrošača. Naime, prilikom donošenja odluke o kupovini premium vozila, potrošači u prvi plan stavljaju dizajn i cenu proizvoda. Dizajn proizvoda u premium segmentu, osim estetskog aspekta ima za cilj i da učini tehnološke inovacije funkcionalnim i intuitivnim za korišćenje, što doprinosi funkcionalnosti proizvoda (BMW Group, 2020). Kompetencije u dizajniranju finalnih proizvoda su na ovom segmentu izvor konkurentске prednosti jer su prethodne studije pokazale da rast pozitivne percepcije dizajna u auto industriji rezultuje u disproporcionalnom rastu spremnosti potrošača da plate premiumsku cenu za proizvod (Löffler and Decker, 2012). Sve istančaniji ukus potrošača i njihovi dodatni zahtevi doveli su do toga da auto kompanije u premium segmentu šire svoj portfolio kreirajući dodatne derivate već postojećih modela (McKinsey, 2013). Šireći derivate proizvoda kompanije šire postojeće tržišne niše, ili kreiraju kompletno nove, što se odrazilo na rast premium segmenta i profitabilnosti na njemu. Zbog ovakvog pristupa premium segment je u prethodnom periodu rastao po stopi od 2% godišnje, dostigavši vrednost od 13% tržišta, pri čemu je generisao skoro 40% profita u okviru grane (McKinsey, 2019). Iako, je tržišni segment rastao u prethodnom periodu, promene u regulativi, tehnološke inovacije i sve oštrija konkurencija dovode u pitanje poslovne performanse tradicionalnih kompanija.

3. TRENDOWI NA AUTO TRŽIŠTU I NJIHOV UTICAJ NA PREMIUM SEGMENT

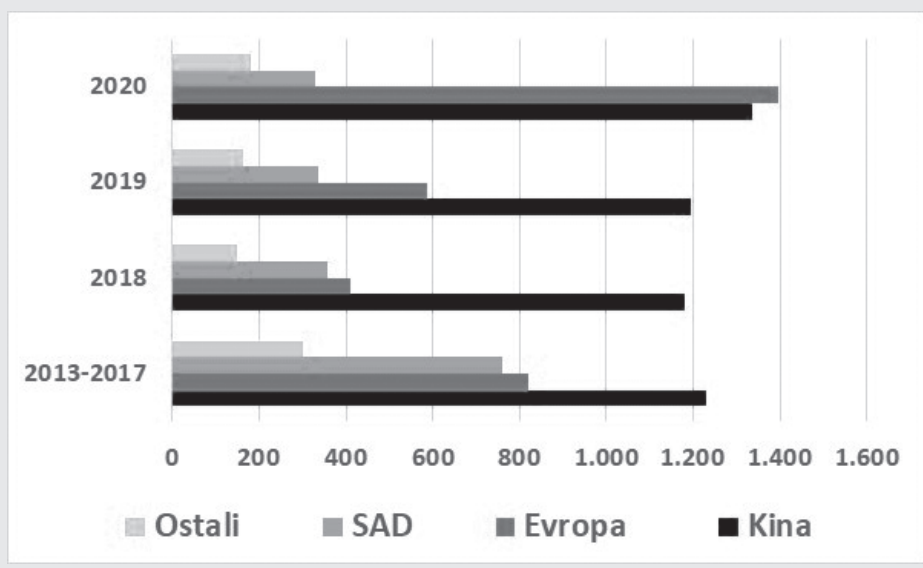
Poslednjih godina auto industrija prolazi kroz proces restrukturiranja, koji je posledica nekoliko trendova. Izašavši iz Globalne recesije, finansijski iscrpljene auto kompanije su se već nakon nekoliko godina suočile sa novim izazovima i neizvesnostima, uprkos rastu prodaje u postkriznom periodu. Industrija je kraj globalne recesije završila sa prodajom od nešto preko 60 miliona vozila, da bi već 2019. godine dostigla preko 90 miliona vozila (<https://www.oica.net/category/sales-statistics>, pristupljeno 01.12.2021). Rast prodaje je uglavnom posledica rasta prodaje na kineskom tr-

žištu, oporavka tržišta SAD i rasta na pojedinim tržištima u razvoju. Iako, je rast tržišta pozitivno uticao na auto kompanije u tom periodu one su se suočile sa izazovima koji su posledica oštrije regulative, tehnoloških inovacija i pandemije Kovid-19. Sve navedeno vrši pritisak na auto kompanije da usaglasе poslovne modele sa novom realnošću. Državna intervencija na polju emisije gasova i oštrijih standarda dovela je do toga da elektrifikacija vozila nije više stvar izbora, već imperativ za auto kompanije. Sa druge strane tehnološke inovacije u oblasti informacionih tehnologija, su dovele do digitalizacije samog procesa poslovanja, ali i digitalizacije proizvoda. Konačno, pandemija je za posledicu imala pad tražnje, ali i prekidanje lanaca snabdevanja, što je usporilo oporavak industrije, čak i kada se tražnja oporavila nakon prvog šoka.

Auto industrija predstavlja jednu od grana koja ima najveći uticaj na prirodnu sredinu, zbog čega se nalazi u centru pažnje državnih organa i ekoloških udruženja. Auto kompanije dugo vremena nisu smatrale pitanje ekologije kritičnim za njihovo poslovanje. Često se pitanje društvene odgovornosti i ekologije nije smatralo strateški značajnim, već pitanjem koje doprinosi izgradnji pozitivnog imidža i kao promotivni alat (Porter and Kramer, 2006). Tradicionalni konkurenti su segment zelenih vozila posmatrali kao egzotični segment u čiji razvoj nisu ulagali velike sume novce, već su se koncentrisali da podignu efikasnost i smanje emisiju gasova kod tradicionalnih motora sa unutrašnjim sagorevanjem. Eksperimentišući sa „zelenim“ vozilima kompanije nisu sinhronizovale svoje aktivnosti, tako da su se paralelno razvijale gorivne ćelije (*fuel cell*) koje koriste vodonik, električna vozila koja koriste litijum – jonske baterije, kao i različite verzije hibridnih vozila koje kombinuju motore sa unutrašnjim sagorevanjem i neke od „zelenih pogona“. Pojava kompanije Tesla koja u osnovu svoga poslovanja stavlja razvoj električnih vozila, koja neće emitovati štetne gasove i državna regulativa koja uvodi limite emisije štetnih gasova na nivo cele prodate flote, podstakli su tradicionalne konkurente da značajnije investiraju u razvoj zelenih vozila (Thomas and Maine, 2019). Međutim, apsolutni rast ovog segmenta u prethodnom periodu bio je relativno ograničen, jer je tražnja dominantno generisana državnim merama, dok je sumnja u pouzdanost „zelenih“ vozila predstavljala barijeru njihovoj masovnijoj prodaji (Higuerares – Castilo et al, 2020). Tek veći tehnološki proboj u izradi električnih baterija doveo je do rasta ovog segmenta.

Prodaja električnih i hibridnih vozila je 2020. godine iznosila 3,2 miliona vozila. Prodaja u 2020. godini je bila veća nego kumulativna prodaja od 2013-2017.

SLIKA 1: Prodaja
"zelenih" vozila u 000



IZVOR: <https://www.iea.org/gevo2018/> i <http://www.ev-volumes.com/country/total-world-plug-in-vehicle-volumes/> (pristupljeno 01.12.2021. godine).

godine, što govori u prilog brzog razvoja ovog i dalje malog, ali profitabilnog segmenta. Ono što je još značajnije je da je prodaja na ovom segmentu porasla u 2020. godini za 43%, dok se u istom periodu celo auto tržište, usled pandemije smanjilo za 14%, čime je udeo ovog segmenta u celokupnom tržištu narastao na preko 4%. Tražnja za ovom vrstom vozila je u prethodnom periodu rasla zahvaljujući državnim podsticajnim (kupovina „zelenih“ vozila kroz javne nabavke, direktne subvencije, besplatan parking,...) i restriktivnim (npr. zabrana ulaska u pojedine delove grada za motore sa unutrašnjim sagorevanjem) merama (<https://www.iea.org/gevo2018/>, pristupljeno 01.12.2021). Iako, je segment narastao, budućnost segmenta se ne može vezati samo za državne podsticaje, što je pokazao slučaj Kine. Kada je država umanjila subvencije za „zelena“ vozila, tražnja je rasla po manjim stopama, nego u prethodnom periodu, tako da je danas kinesko tržište „zelenih“ vozila manje od evropskog, gde su subvencije i dalje značajne. Budućnost segmenta stoga zavisi od tehnoloških inovacija u oblasti baterija (dometa vozila i raspoloživosti sirovina za baterije), razvoja infrastrukture (brzine punjenja baterije) i smanjenja cene vozila.

Poslednjih nekoliko godina svet se suočio sa disruptivnim inovacijama, koje često menjaju karakter i pojedinih industrija koje nisu direktno vezane za industriju u kojoj je inovacija nastala (Downes and Nunes, 2013). Inovacije u informacionim tehnologijama, su na taj način pokrenule proces digitalizacije u auto industriji, koji u potpunosti menja karakter

konkurencije u grani. Proces digitalizacije je uticao na promene preferencije potrošača, kreiranja novih poslovnih modela u auto industriji, ali i otvaranje novih vidova prodaje i komunikacije sa potrošačima. Današnji kupci vozila poseduju visok stepen digitalne pismenosti, zbog čega oni od automobila očekuju da im obezbedi stalnu vezu sa internetom. Potreba za konstantnom povezanošću sa internetom nije ista u svim tržišnim segmentima. Tako generacija Y, koja će u bliskoj budućnosti biti nosilac tražnje za vozilima, nadprosečno očekuje od vozila da poseduju tehnologije „bez sudara“ i da obezbedi dodatne digitalne zabavne sadržaje. Istovremeno u ovoj kategoriji kupci nisu spremni da plate dodatno za ove sadržaje, jer ih smatraju tržišnim standardom, što sužava prostor za diferenciranje auto kompanija (Jadaan, Zeater, & Abukhalil, 2017). Slična je situacija i na premijum segmentu gde potrošači iznad prosečno prihvataju uvođenje digitalnih rešenja, kao što su navigacija, automatsko vođenje do parkinga, „sprečavanje sudara“ itd. Imajući ovo u vidu auto kompanije rade na razvoju poslovnih modela koji će generisati dodatne prihode po osnovu različitih usluga „povezivanja“. Tako su 2016. godine ovi prihodi činili 1% prihoda premijum auto kompanija, a očekivanja su da će 2030. godine činiti 5%-10% (McKinsey, 2019).

Digitalizacija je takođe otvorila prostor za razvoj autonomnih vozila. Iako, sadašnja tehnologija nije dovela do tzv. petog nivoa autonomizacije vozila (čovjek ne učestvuje u upravljanju vozilom ni simbolično), napravljeni su veliki tehnološki iskoraci. Veći broj

kompanija, naročito onih na premijum segmentu, je sa sadašnjim rešenjima veoma blizu prelasku na peti nivo autonomizacije. Imajući ovo u vidu ne čudi što većina premijum auto kompanija ima planove da do kraja 2025. godine ima u ponudi potpuno autonomna vozila. Komercijalizacija autonomizacije vozila zavisi od većeg broja faktora (McKinsey, 2019). Od tržišnih faktora to je ne mali segment potrošača koji kupuje vozila zbog iskustva u vožnji. Drugi bitan faktor je regulativa koja ne dozvoljava opciju apsolutne autonomizacije vožnje. Naime, postoji neslaganje ko će biti odgovoran u slučaju štete u saobraćaju ili eventualnih smrtnih ishoda. Dodatno postoji strah kod regulatora od hakerskih napada na vozila i zaštite podataka koji se generišu usled korišćenja autonomnih vozila.

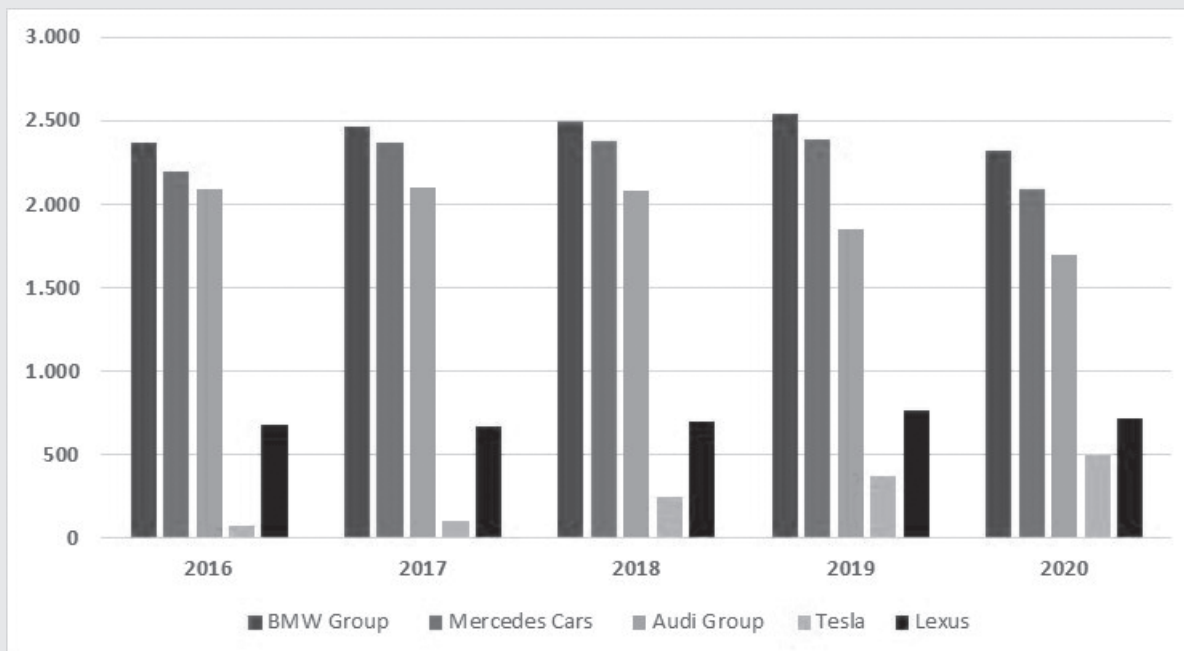
Razvoj digitalnih rešenja i digitalne pismenosti doveo je do razvoja usluga deljenja vozila (*car sharing*) i usluge deljenja vožnje (*ride hailing*). Pionir u ovoj vrsti usluga je kompanija iz SAD Uber, ali su se u mnogim zemljama razvile lokalne alternative, od kojih su pojedine kao kineski Didi postale multinacionalne kompanije. Da bi se ove vrste usluga razvile potrebne su tehnološke pretpostavke, koje su ostvarene, i spremnost države da uredi ovo tržište, što često nije slučaj. Iako, su se ove usluge brzo razvijale u prethodnom periodu, prihvatanje ove vrste usluga zavisi od gustine naseljenosti u urbanim područjima, brige za zaštitu životne sredine, demografskih faktora, troškova prevoza i ugodnosti vožnje, kao što je broj slobodnih parking mesta (Ferrero et al, 2018). Razvoj usluga deljenja vozila i vožnji predstavlja realni supstitut posedovanju vozila, što će negativno uticati na tražnju za vozilima, zbog čega sve veći broj auto kompanija ulazi u ovu delatnost bilo samostalno ili kroz strateška partnerstva.

Usled sve većeg značaja digitalizacije auto kompanije moraju intenzivno da investiraju u istraživanje u razvoj. Najveće auto kompanije i auto dobavljači su u 2020. godini investirali preko 142 milijarde EUR, po čemu je auto industrija uporediva sa IT industrijom i zdravstvenim sektorom (<https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2020-eu-industrial-rd-investment-scoreboard#dialog-node-5706>, pristupljeno 01.12.2021. godine). Pojava pandemije je već finansijski napregnute auto kompanije suočila sa padom tražnje i problemima u upravljanju lancem snabdevanja. Prodaja vozila na globalnom nivou je usled pandemije opala sa 90.4 miliona vozila u 2019 godini, na 80 miliona vozila u 2020. godini, što je pad od skoro 14% (<https://www.oica.net/category/sales-statistics/>, pristupljeno 01.12.2021. godine). U isto vreme pad u premijum segmentu bio je osetno manji. Državna

ograničenja po pitanju kretanja ljudi i robe, naročito na početku pandemije, dovela su do prekida lanaca snabdevanja, pogotovo do stvaranja uskih grla u aktivnostima koje zavise od lokacija ili partnera u Kini. Zbog toga mnoge kompanije u svoje planove restrukturiranja uvode meru većeg lokalnog snabdevanja, naročito na većim tržištima. Na ovaj način će se pored pojednostavljenja lanca snabdevanja izaći u susret i državnim organima koji često insistiraju na većem stepenu lokalno stvorene vrednosti (Sturgeon, Van Bisebroeck and Gerefi, 2008). Iako, pandemija traje već dve godine, vrlo je teško predvideti u kom pravcu će se kretati razvoj industrije, tako da će opstati samo fleksibilne i kompanije koje su spremne da radikalno menjaju poslovne modele.

4. STRATEŠKA REAKCIJA PREMIJUM AUTO KOMANIJA NA PROMENE POSLOVNOG AMBIJENTA

Promene poslovnog okruženja su naročito ostavile posledice na kompanije koje se nadmeću na premijum segmentu auto tržišta. Premijum kompanije se nalaze u veoma nezavidnoj konkurentskoj situaciji. U prethodnom periodu premijum auto proizvođači su se suočili sa izazivačima sa tržišta u nastajanju, koji su iskoristili finansijske probleme kompanije Ford, i preuzeli premijum brendove (Volvo i Jaguar-Land Rover). Tradicionalni premijum proizvođači su uspeali da amortizuju pojavu ovih konkurenata, štiteći svoju konkurentsku poziciju jakim brendovima, kompetencijama u oblasti dizajna, i inkrementalnim unapređenjem tehnoloških rešenja. Promene na ovom segmentu postaju značajnije sa razvojem kompanije Tesla. Tesla je finansijske i ljudske resurse fokusirala na razvoj autonomnih i električnih vozila. Fokusirajući se na mali, potencijalno brzo rastući segment, kompanija nije na početku privlačila pažnju glavnih konkurenata u grani. Strategija mikro ulaska u granu, koju je Tesla primenjivala, ima za cilj da smanji pritisak tradicionalnih konkurenata, koji dati segment ne smatraju strateškim, ali da istovremeno omogućiti kompaniji da obezbedi osnovu za upoznavanje potreba potrošača, ali i razvoj kompetencija neophodnih da se konkuriše jakim i poznatim premijum brendovima u budućnosti (Markman and Waldron, 2014). Na grafikonu 2 se vidi da je Tesla postepeno povećavala svoju prodaju, a da su njene kompetencije došle do izražaja tek sa pojavom pandemije, kada je kompanija nastavila da raste, dok su se ostale kompanije suočile sa padom prodaje.

SLIKA 2: Prodaja premium auto proizvođača, 2016-2020, u hiljadama vozila

IZVOR: Official Annual Reports 2016-2020

Slika 2. nam pokazuje da na premium tržištu i dalje dominira trojac iz Nemačke, od kojih dve su dve kompanije nezavisne, dok Audi posluje u okviru VW grupe. Daleko iza se nalazi Lexus kao tradicionalni pratilac koji se nalazi u vlasništvu Toyote. Pojava kompanije Tesla na tržištu, koja povećava prodaju i tokom pandemije, dovodi u pitanje tradicionalne modele poslovanja. Iako relativno mala po prodaji, kompanija Tesla svojom poslovnom strategijom pretila da uruši dominaciju tradicionalnih lidera, zbog čega tradicionalni konkurenti moraju da restrukturiraju poslovne modele.

Sa električnim i autonomnim vozilima Tesla se fokusira na mali ali profitabilni segment, koji se odlikuje čestim tehnološkim unapređenjima i još uvek nejasno definisanim potrebama potrošača. Ovakva situacija nije povoljna da se bude pionir na tržištu (Fosfuri, Lanzolla and Suarez, 2013), zbog čega su se tradicionalne premium kompanije odlučile da budu pratioci na tržištu. Tradicionalni konkurenti na premium tržištu poseduju snažne kompetencije u oblasti mehanike, dizajna i organizacije procesa proizvodnje tako da su dugo vremena koristili ove kompetencije kako bi amortizovali pritisak pojave izazivača koji uvodi disruptivne inovacije. Naime, ove kompanije su zbog velikih fiksnih troškova duži vremenski period radile na unapređenju efikasnosti postojećih motora sa unu-

trašnjim sagorevanjem, i razvoju hibridnih motora (Sick et al, 2016), što im je na srednji rok donelo održanje prodaje i poslovnih performansi, ali ih na dugi rok učinilo pratiocima na auto tržištu. Kako bi opstale na dugi rok premium auto kompanije moraju da rade paralelno na dva koloseka, na razvoju novih kompetencija i izvora diferenciranja, dok istovremeno, naročito u periodima krize, moraju da pronalaze modalitete kako da drže pod kontrolom troškove poslovanja. Kombinujući sposobnost efikasne eksploatacije postojećih resursa, sa razvojem novih unapređenih kompetencija premium auto kompanije mogu lakše da se nose sa pritiskom regulative i ekoloških zahteva, što rezultuje u jačoj tržišnoj poziciji (Lin and Ho, 2016).

U prethodnom periodu kako bi unapredile poslovnu efikasnost auto kompanije su nastojale da modularizuju proizvodnju vozila, kako procese tako i samo vozilo. Ova praksa preuzeta iz elektronske industrije, omogućila je kompanijama da istovremeno ostvare uštede u troškovima, ali i da se lakše diferenciraju po više osnova. Relativno slična vozila, pod različitim brendovima i različitim paketima opreme, se mogu proizvoditi na istoj platformi. Tako VW na istoj platformi proizvodi Audi, kao premium brend, Pasat kao model za više platežne kupce, i Škodu Superb, za nešto manje platežne kupce. Sa modularizacijom se postiglo da se pojednostavi proces razvoja i proizvodnje vozi-

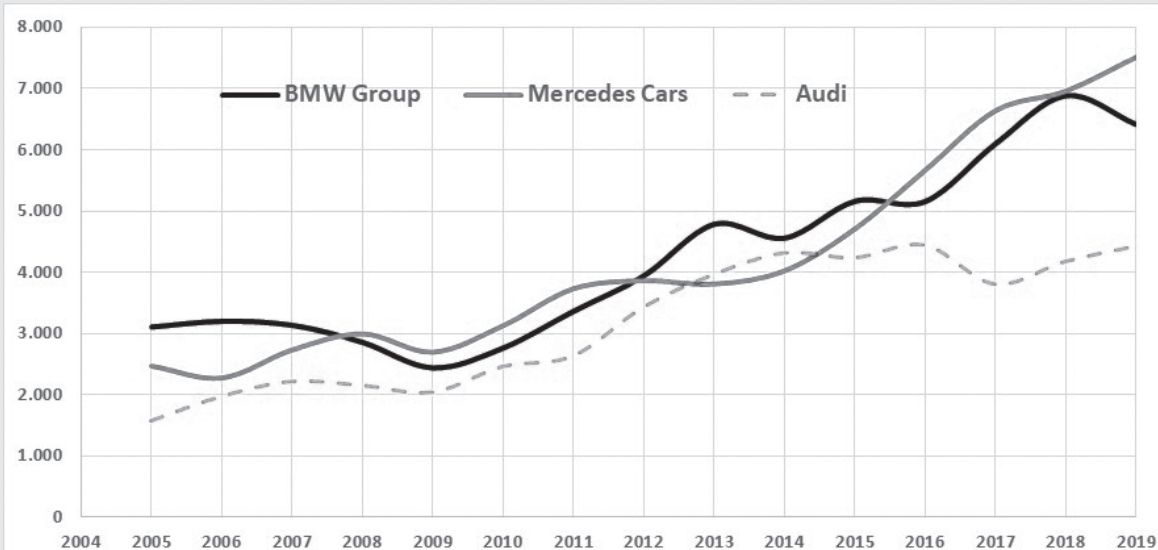
la. Pojava električnih vozila će dodatno pojednostaviti arhitekturu vozila, jer su električni motori mnogo jednostavniji od motora sa unutrašnjim sagorevanjem. Takođe snižava se prostor za diferenciranje putem voznih performansi, što je naročito značajno za premijum segment. Naime, vozne performanse će biti mnogo naprednije nego kod motora sa unutrašnjim sagorevanjem, ali će biti dostupne svim konkurentima na nivou grane.

Kako bi odgovorili na ove izazove kompanije na premijum segmentu moraju da pronađu nove načine diferenciranja. Dugo su tehničke inovacije bile izvor diferenciranja i pokretač kupovine premijum vozila. Međutim, ciklus kopiranja inovacije iz premijum segmenta na masovnom tržištu se skraćuje, što otežava diferenciranje (Schulze, McDuffie and Taube, 2010). Pojava aluminijumske karoserije 1990-ih godina prošloga veka na premijum segmentu, je zaživela na masovnom segmentu tek posle šest godina, dok je pojava elektronskog prepoznavanja saobraćajnih znakova iz 2008. godine, za samo šest meseci našla svoju primenu na masovnom segmentu. Kako bi se izborili sa visokim troškovima istraživanja i razvoja, mnoge auto kompanije inovacije primenjuju na masovnim segmentima što treba da doprinese ekonomiji obima. Na ovaj način mnoge kompanije koje se tradicionalno nadmeću na masovnom segmentu, kreiraju svoje nezavisne brendove namenjene premijum kupcima. Tako je Toyota lansirala Lexus, Nissan Infiniti, Hyundai Genesis, a PSA brend DS.

Kako bi odgovorile na cenovni pritisak konkurencije sa masovnog segmenta, auto kompanije u svoje poslovanje uvode principe lin poslovanja (*lean*). Ovaj poslovni model treba da omogući minimiziranje praznih hodova, prilagođavanje proizvoda potrebama potrošača i kontinuirano unapređenje performansi proizvoda u skladu sa očekivanjima kupaca. Međutim, na premijum segmentu lin proizvodnja nije dala pune efekte jer ovde na potrebe potrošača utiču kompanije, koje kreiraju radikalne promene u funkcionalnosti i dizajnu proizvoda, dok na masovnom segmentu potrebe kupaca predstavljaju input u razvoju novog proizvoda (Oliver, Schab and Holweg, 2017). Kako bi prevazišle ograničenja od primene lin poslovanja premijum auto kompanije investiraju u digitalizaciju i robotizaciju procesa proizvodnje, razvoj platformi koje se mogu koristiti za veći broj modela i različite motore, ali i fleksibilnost lanca snabdevanja i proizvodnje, što za posledicu ima rast produktivnosti na premijum segmentu (Madić, Marković and Mijušković, 2021).

Tradicionalni izvori diferenciranja kao što su eksterni i interni dizajn, i inovativna rešenja koja doprinose bezbednosti putnika ostaju bitan aspekt diferenciranja auto kompanija, ali će pored njih ključni izvor diferenciranja biti sposobnost kompanija da ponudu prilagode potrebama svakog individualnog potrošača (McKinsey, 2019). Prilagođavanje će rezultovati u jedinstvenom iskustvu potrošača kroz sve tačke interakcije sa proizvodom. Kupci od premijum kompanija očekuju električno, autonomno i vozilo koje je kon-

SLIKA 3: Ulaganje u R&D u milionima EUR



Izvor: Official Annual Reports 2004-2020

stantno povezano sa internetom. Sve to je moguće postići samo ako premijum auto kompanije agresivno investiraju u razvoj električnih i autonomnih vozila, i digitalna rešenja, što objašnjava rast troškova istraživanja i razvoja, kod tradicionalnih premijum igrača nakon globalne recesije.

Sa slike 3. vidimo da su ulaganja u R&D rasla nakon globalne recesije, da bi u slučaju kompanije Mercedes porasla na preko 7 milijardi EUR, što je svrstava u red kompanija koje investiraju najviše u apsolutnom iznosu u istraživanje i razvoj. Kada su u pitanju relativni pokazatelji, premijum kompanije godinama unazad investiraju oko 6% prihoda od prodaje, što je osetno više nego u slučaju većine konkurenata na premijum tržištu, npr. PSA 4,8% i Fiat-Chrysler 3,8% (<https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2020-eu-industrial-rd-investment-scoreboard#dialog-node-5706>, pristupljeno 01.12.2021. godine). Visoke investicije su prvenstveno usmerene ka razvoju digitalizacije proizvoda, tako da se povećava vrednost elektronike i softvera u vrednosti konačnog proizvoda. Danas prosečan auto u premijum klasi sadrži 100 miliona linija softverskog koda, što je četiri puta više od broja kodova koje sadrži borbeni avion F-35. U skladu sa ovim očekuje se da će udeo softvera u automobilu D segmenta do 2030. godine dostići 30%, dok će elektronika činiti oko 25% vrednosti vozila, što govori u prilog preraspodele vrednosti u okviru lanca snabdevanja (McKinsey, 2019a). S obzirom da tradicionalni premijum proizvođači često ne poseduju kompetencije neophodne za razvoj softverskih rešenja koja zahtevaju kupci, oni su upućeni da svoje lance snabdevanja otvore za digitalne dobavljače, koji zbog sve većeg značaja softvera za diferenciranje imaju bolju pregovaračku poziciju (Ferrás-Hernández, Tarrats-Pons and Arimany-Serrat, 2017). Kako bi obezbedili pristup ovim novim izvorima konkurentne prednosti, premijum auto kompanije nastoje da sa digitalnim dobavljačima formiraju strateške saveze, kako bi ih jače vezale za sebe. Na ovaj način se formira poslovni eko-sistem koji doprinosi kreiranju vozila kao mehaničkog proizvoda sa integrisanim naprednim digitalnim rešenjima.

Kupci danas premijum vozila doživljavaju kao kombinaciju hardvera, softvera i jedinstvenog iskustva koje proističe iz dodatnih sadržaja, što će zahtevati promenu u marketingu i prodaji. Naime, usled digitalizacije marketing napori će se sa pull sistema, koji u fokus stavljaju dilere i prodajne salone, pomeriti ka push aktivnostima koje u fokus stavljaju kupce (Xu, & Liu, 2018). Premijum kupci su digitalno pismeni i pre donošenja odluke o kupovini vozila i probi istog, prođu veći broj koraka u digitalnom svetu. Emocionalni

faktori percepcije brenda polako gube na značaju, dok raste značaj iskustva u internet istraživanju potencijalnog vozila i konfiguraciji vozila u skladu sa preferencijama potrošača. Prema pojedinim istraživanjima oko 73% premijum kupaca proces kupovine otpočinje on line, dok je kod kupaca na masovnom tržištu to 62% (McKinsey, 2019). Ovakav trend je posledica toga da je stepen digitalne pismenosti kod premijum kupaca veći i da je u pitanju skuplji proizvod, tako da je neophodno prikupiti više informacija. Imajući sve ovo u vidu nije iznenađujuće da na ovom segmentu raste spremnost potrošača da kupovinu vozila u potpunosti realizuju on line, bez odlaska u prodajni salon (Xu & Liu, 2018).

Elektrifikacija i digitalizacija vozila će dovesti i do promene strukture prihoda premijum auto kompanija. Naime, zbog jednostavnije strukture električnog vozila auto kompanije će se suočiti sa smanjenjem prihoda po osnovu posle prodajnih servisnih usluga. Ipak, ukoliko postoji spremnost kupaca da sa auto kompanijom deli prikupljene podatke (*big data*), ovi podaci mogu kompanijama poslužiti kao osnova za unapređenje performansi i funkcionalnosti vozila, kreiranje novih digitalnih usluga, ali i efikasnijeg organizovanja servisne mreže. Veći stepen digitalne pismenosti potencijalnih kupaca otvara prostor i za ulazak premijum auto kompanija na segment premijum auto mobilnosti. Iako, oko 2/3 kupaca na premijum segmentu izražava spremnost da koristi usluge mobilnosti, svega 5% kupaca bi se zaista odreklo vlasništva u korist usluge (McKinsey, 2019). Stoga za premijum kompanije tržište deljenja vozila predstavlja izuzetno rizičan smer za diversifikaciju poslovanja, zbog čega u ovu delatnost ulaze kroz partnerstva sa specijalizovanim kompanijama iz ove delatnosti ili drugim premijum kompanijama. Tako, Volvo radi sa Uberom na razvoju autonomnog vozila koje će koristiti za uslugu deljenja vozila, dok su BMW i Mercedes, iako direktni konkurentni, procenili da segment ovih usluga nije dovoljan za obe kompanije, zbog čega su pokrenuli zajednički program deljenja vozila za premijum kupce.

Na prethodno navedene promene u okruženju nadovezala se i pandemija Kovid-19. Pandemija je rezultovala u padu prodaje, i problemima u lancu snabdevanja, gde se osetio nedostatak mikročipova. Reakcija kompanija na ove promene je bila kontrakcija poslovanja i fokus na aktivnosti u kojima se poseduju kompetencije. Tako je Nisan zatvorio proizvodne pogone u Evropi, Reno je najavio ukidanje 20.000 radnih mesta u Evropi, dok je Ford najavio da u budućnosti neće raditi na razvoju novih sedana, već da će se fokusirati na razvoju kamioneta i SUV vozila.

5. ZAKLJUČAK

Premijum auto kompanije su se u prethodnom periodu suočile sa radikalnim promenama u poslovnom ambijentu. Kapitalno i tehnološki intenzivna grana je zbog svoje kompleksnosti uživala u relativno visokim barijerama ulaska, zbog čega je ulazak konkurenata u granu bio otežan. Barijere ulaska su naročito visoke na premijum segmentu, gde su suvereno vladale tri kompanije iz Nemačke. Prve promene na premijum segmentu se dešavaju sa globalnom ekonomskom krizom, kada se pojavljuju kasni sledbenici iz Azije koji preuzimaju premijum brendove (Volvo i Jaguar-Land Rover) od finansijski iscrpljenog Forda. Uporedo promene u regulativi po pitanju zaštite životne sredine, razvoj električnih vozila i tehnološke disruptivne inovacije u oblasti digitalizacije, stvorili su pretpostavke za radikalno restrukturiranje grane.

Ove promene su privukle kompaniju Tesla koja je uspela da prva kreira poslovni eko-sistem koji podržava razvoj električnih i autonomnih vozila sa digitalnim sadržajima, koja u potpunosti odgovaraju oštrijoj regulativi i novim potrebama potrošača. Preuzimajući na sebe teret pionirstva kompanija Tesla je radila na razvoju ovog segmenta, dok su se tradicionalni premijum konkurenti zbog visoke tehnološke i tržišne neizvesnosti, i visokih prethodnih ulaganja u motore sa unutrašnjim sagorevanjem opredelili za strategiju pratioca. Ovo je premijum kompanijama ostavilo prostor da duže vremena primenjuju strategiju „krave muzare“, a da taj novac ulažu u inkrementalna unapređenja efikasnosti postojećih pogona i razvoj hibridnih modela. Međutim, poslednjih nekoliko godina pritisak na premijum kompanije je rastao da izvrše tranziciju ka elektrifikaciji i digitalizaciji vozila.

Kako bi odgovorili na ove probleme kompanije na premijum segmentu su konstantno povećavale ulaga-

nja u istraživanja i razvoj, kako bi napravili proboje u razvoju električnih motora koji po dometu i brzini punjenja mogu biti alternativa motorima sa unutrašnjim sagorevanjem. Za svega 10 godina lideri na ovom segmentu su u ovu vrstu inovacije uvećali ulaganje i do 150% na godišnjem nivou. Sledeći bitni zaokret tiče se promene preferencije kupaca koji od vozila na premijum segmentu žele vrhunsku mehaniku i obilje digitalnih sadržaja, koji olakšavaju vožnju, povećavaju bezbednost i nude zabavne sadržaje. Kako bi odgovorili na ove potrebe kompanije na premijum segmentu moraju dobro da razumeju potrebe kupaca, kako bi im prilagodili marketing aktivnosti koje se sve više premeštaju na internet, i da bi izgradili sa njima emocionalni odnos koji se ne bazira na transakcionom već partnerskom principu. U cilju ostvarenja ekonomije obima u istraživanju i razvoju, i da bi nadomestili opadajuće prihode (npr. servisnih usluga usled prelaska na električne pogone), premijum auto kompanije ulaze na tržište usluga deljenja vozila. Premijum auto kompanije nemaju dovoljne kompetencije da razviju sva neophodna digitalna rešenja koji kupci očekuju, niti da adekvatno odgovore na potrebe na tržištu deljenja vozila, tako da su prinuđeni da formiraju veći broj strateških partnerstava sa direktnim konkurentima ili digitalnim dobavljačima. Na ovaj način veći deo vrednosti u lancu snabdevanja prelazi ka strateškim partnerima. Reakcija premijum proizvođača na pandemiju je fokus na jezgro poslovanja i gašenje viška kapaciteta, ali i restrukturiranje lanca snabdevanja kako bi se postigla veća kontrola.

Rad ukazuje na glavne promene premijum auto segmenta, kao i reakcije auto kompanija na njih. Zaključak je da samo proaktivne i fleksibilne kompanije, koje su spremne da ulažu u disruptivne inovacije, mogu da opstanu na premijum segmentu.

Literatura

1. Abbosh, O., Nunes, P., Savic, V., & Moore, M. (2017). The big squeeze: How compression threatens old industries. *MIT Sloan Management Review*, 58(4).
2. BMW Group (2020). Annual Report, https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-EN.pdf, pristupljeno 01.12.2021
3. Carvalho, S. W., Silvestre, B., & Cunningham, P. (2017). Hitting the nail on the head! insight into consumer assessment of sustainability-related innovations. *Long Range Planning*, 50(6), 741-755.
4. Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M., & Woodside, A. (2017). Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations. *Journal of Business Research*, 70, 101-107.
5. Downes L, Nunes P (2013). Big bang disruption. *Harvard Business Review*, 91(3), 44-56
6. Ferràs-Hernández, X., Tarrats-Pons, E., & Arimany-Serrat, N. (2017). Disruption in the

- automotive industry: A Cambrian moment. *Business horizons*, 60(6), 855-863.
7. Ferrero, F., Perboli, G., Rosano, M., & Vesco, A. (2018). Car-sharing services: An annotated review. *Sustainable Cities and Society*, 37, 501-518.
 8. Fosfuri, A., Lanzolla, G., & Suarez, F. F. (2013). Entry-timing strategies: The road ahead. *Long Range Planning*, 46(4-5), 300-311.
 9. Higuera-Castillo, E., Kalinic, Z., Marinkovic, V., & Liébana-Cabanillas, F. J. (2020). A mixed analysis of perceptions of electric and hybrid vehicles. *Energy Policy*, 136, 111076.
 10. Jadaan, K., Zeater, S. and Abukhalil, Y. (2017). Connected Vehicles: An Innovative Transport Technology. *Procedia Engineering*, 187, 641-648.
 11. Kapferer, J. N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453-462.
 12. Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.
 13. Löffler, M., & Decker, R. (2012). Realising opportunities in the premium automotive market via context-oriented new product positioning. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 716-732.
 14. MacDuffie, J. P. & Fujimoto, T. (2010). Why Dinosaurs Will Keep Ruling the Auto Industry. *Harvard Business Review*, 88(6), 23-25.
 15. Madić, V., Marković, D., & Mijušković, V. (2021). Competitive strategies in premium automotive segment. *TEME*, 45, 639-659.
 16. Markman, G. D., & Waldron, T. L. (2014). Small entrants and large incumbents: A framework of micro entry. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 179-197.
 17. McKinsey & Company. (2019). The new realities of premium mobility. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Automotive%20and%20Assembly/Our%20Insights/The%20new%20realities%20of%20premium%20mobility/The-new-realities-of-premium-mobility-final.ashx> pristupljeno 01.12.2021.
 18. McKinsey & Company. (2019a). Race 2050 – a vision for the European automotive industry. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Automotive%20and%20Assembly/Our%20Insights/The%20new%20realities%20of%20premium%20mobility/The-new-realities-of-premium-mobility-final.ashx> pristupljeno 01.12.2021.
 19. McKinsey&Company. (2013). The Road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry? https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Automotive%20and%20Assembly/PDFs/McK_The_road_to_2020_and_beyond.ashx pristupljeno 01.12.2021
 20. Milanović, B. (2016). Why the Global 1% and Asian Middle Class Have Gain the Most from Globalization. Harvard Business Review Digital Article, Retrieved from: <https://hbr.org/2016/05/why-the-global-1-andthe-asian-middle-class-have-gained-the-most-fromglobalization> pristupljeno 01.12.2021
 21. Oliver, N., Schab, L., & Holweg, M. (2007). Lean principles and premium brands: conflict or complement?. *International journal of production research*, 45(16), 3723-3739.
 22. Porter, M. E., & Kramer, M. R. Strategy & Society. *Harvard business review*, 84 (12), 78 – 92
 23. Sari, D., & Kusuma, B. (2014). Does luxury brand perception matter in purchase intention? A comparison between a Japanese brand and a German brand. *ASEAN Marketing Journal*.6(1), 50-63.
 24. Schulze, A., Paul MacDuffie, J., & Täube, F. A. (2015). Introduction: knowledge generation and innovation diffusion in the global automotive industry—change and stability during turbulent times. *Industrial and corporate change*, 24(3), 603-611.
 25. Sharma, A., Soni, M., Borah, S. B., & Saboo, A. R. (2020). Identifying the drivers of luxury brand sales in emerging markets: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 111, 25-40.
 26. Shukla, P., Rosendo-Rios, V., & Khalifa, D. (2022). Is luxury democratization impactful? Its moderating effect between value perceptions and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, 139, 782-793.
 27. Sick, N., Nienaber, A. M., Liesenkötter, B., vom Stein, N., Schewe, G., & Leker, J. (2016). The legend about sailing ship effects—Is it true or false? The example of cleaner propulsion technologies diffusion in the automotive industry. *Journal of cleaner production*, 137, 405-413.
 28. Sturgeon T, Van Biesebroeck J & Gereffi G (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297-321
 29. Thomas, V. J., & Maine, E. (2019). Market entry strategies for electric vehicle start-ups in the automotive industry—Lessons from Tesla Motors. *Journal of Cleaner Production*, 235, 653-663.
 30. Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of business research*, 63(11), 1156-1163.
 31. Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). Drivers and outcomes of brand heritage: consumers' perception of heritage brands in the automotive industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-220.
 32. www.ev-volumes.com pristupljeno 01.12.2021
 33. www.iea.org pristupljeno 01.12.2021
 34. www.iri.jrc.ec.europa.eu pristupljeno 01.12.2021
 35. www.oica.net pristupljeno 01.12.2021

Abstract

Reshaping of Premium Segment in Global Automotive Market

Dušan Marković, Vladan Madić

Automotive industry has faced frequent and radical changes of business environment during 21st century. Great recession, disruptive innovations, rise of emerging markets competitors, and Covid-19 pandemic have resulted in new customer preferences and constraints in managing supply chain. These factors significantly have affected business operations in automotive premium segment. Traditional competencies are not sufficient to gain and sustain competitive advantage in the market segment. The paper analyzes: trends in premium automotive segments and restructuring of business models, competitive and marketing strategies in the market segment. Technological innovations and digitalization have changed customer perception of premium vehicles. To sustain market posi-

tion in unpredictable business environment and deal with these factors the competitors have to be agile and flexible. Automotive companies in premium segment have to deal with increasingly complex products, to achieve business efficiency. At the same time the companies have to differentiate their products in the new way, aiming to compete traditional competitors and new comers. To achieve these opposite goals, the companies develop new technological processes, which result in lower operating costs, and integrate hardware, software and service, to create the most valuable premium packet for customers in the segment.

Keywords: *Automotive industry, premium segment, disruptive innovations, digitalization*

Kontakt:

Dušan Marković, dusan.markovic@ekof.bg.ac.rs

Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet

Vladan Madić, vladan.madic@metropolitan.ac.rs

Univerzitet Metropolitan - Fakultet za menadžment

Spremnost potrošača generacije Z da plate višu cenu za organsku hranu u Srbiji

Semir Vehapi, Zenaida Šabotić

Apstrakt: Iako mladi potrošači imaju pozitivne stavove prema organskoj hrani, mali broj njih redovno kupuje ove proizvode. Jedan od razloga za to može biti značajno viša cena organskih prehrambenih proizvoda u poređenju sa cenom korepondirajućih konvencionalnih proizvoda. Stoga je cilj ovog rada proceniti u kojoj meri su potrošači generacije Z spremni da plate premijsku cenu za organsku hranu i identifikovati socio-demografske faktore koji utiču na njihovu spremnost plaćanja. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 213 studenata u Republici Srbiji, tržištu organske hrane u nastajanju, korišćenjem strukturiranog upitnika. Rezultati istraživanja pokazuju da bi više od 2/3 respondenta koji kupuju organsku hranu platilo od 1-40% više za organsku hranu u odnosu na cenu konvencionalno proizvedene hrane. Samo 8% respondenata nije spremno da plati više za organske prehrambene proizvode. Hi-kvadrat testom nezavisnosti ispitano je odnoš između socio-demografskih karakteristika respondenata i njihove spremnosti da plate i tom prilikom je utvrđeno da manja domaćinstva (1-3 člana) kao i domaćinstva koja žive u većim gradovima pokazuju veću spremnost da plate premijsku cenu za organsku hranu. Informacije do kojih se došlo na osnovu sprovedenog istraživanja mogu pomoći proizvođačima i maloprodavcima organskih proizvoda u kreiranju efikasne strategije cena i strategije marketinga komuniciranja.

Ključne reči: organska hrana, premijska cena, spremnost da se plati, generacija Z, Republika Srbija

JEL klasifikacija: M31, Q13, C14.

1. UVOD

Tržište hrane menja se sa razvojem novih navika u potrošnji hrane (on-lajn kupovina, beskontaktna isporuka hrane), povećanjem društvenih očekivanja potrošača (poštovanje životne sredine, potrošnja lokalnih namirnica i smanjenje ambalažnog otpada), kao i porastom svesti o uticaju hrane na ljudsko zdravlje (Le Douarin, 2019, p. 63). Pandemija COVID-19 je samo ubrzala evidentne promene na tržištu hrane i stvorila uslove za još veći rast organskog tržišta. U svetlu takvih okolnosti tržište organske hrane od zapuštene tržišne niše postaje glavno tržište.

Globalna prodaja organske hrane i pića dostigla je vrednost od 106,4 milijardi evra u 2019. godini. Zemlje sa najvećim organskim tržištima su SAD (44,7 milijardi evra), Nemačka (12,0 milijardi evra) i Francuska (11,3 milijardi evra). Sa 13,4% Francuska pokazuje najviši rast organskog tržišta, a dvocifren rast je još ostvaren na tržištima Estonije (13,0%) i Belgije (11,6%). Pouzdan pokazatelj razvijenosti tržišta organske hrane je i godišnja potrošnja po stanovniku. Prema tom pokazatelju, najvećim potrošačima organske hrane u svetu smatraju se stanovnici Danske i Švajcarske sa per-kapita potrošnjom od 344 evra odnosno 338 evra. Danska ima najveći tržišni udeo organskih proizvoda u odnosu na ukupno tržište (12,1%) i prva je zemlja koja je prešla granicu od 10% (FiBL, 2021a). U Kopenhagenu, glavnom gradu Danske, organski sastojci činili su 88% sastojaka u obrocima koji se služe u 1.000 gradskih javnih škola. Zemlje Evropske unije (EU) pružaju snažnu podršku razvoju proizvodnje i potrošnje organske hrane i kao jedan od ciljeva postavljaju da 25% od ukupnih poljoprivrednih površina bude pod organskom poljoprivrednom proizvodnjom do 2030. godine. Austrija je već ostvarila ovaj cilj sa 26,1% organskog poljoprivrednog zemljišta, dok su još dve članice EU, Estonija (22,3%) i Švedska (20,4%), veoma blizu ostvarenju istog (Willer et al, 2021).

Organska poljoprivredna proizvodnja u Srbiji se značajno razvijala u prethodnih 10 godina. U tom periodu su ukupne površine pod organskom proizvodnjom uvećane za 263%, sa 5.855ha u 2010. na 21.265ha u 2019. godini. Međutim, udeo površina pod organskom proizvodnjom u odnosu na ukupno korišćeno poljoprivredno zemljište je još uvek mali

i iznosi 0,61%. Paralelno sa širenjem organskih površina kontinuirano se povećavao i broj organskih proizvođača i prerađivača. U 2019. godini sertifikovanim organskom proizvodnjom u Srbiji bavilo se 6.261 proizvođača, od čega 534 nosilaca sertifikata i 5.727 kooperanata, dok se preradom organskih proizvoda bavilo 123 operatera. Gotovo 80% vrednosti domaće organske proizvodnje se izvozi uglavnom na tržište zemalja EU (Simić, 2020; FiBL, 2021b).

Nastavak rasta poljoprivrednog zemljišta pod organskom proizvodnjom u Srbiji je više odgovor na rastuće interesovanje potrošača na evropskim tržištima nego na domaću tražnju koja je i dalje veoma niska. Per-kapita godišnja potrošnja organske hrane u Srbiji je procenjena oko 5 dolara, što je znatno manje od prosečne potrošnje evropskog potrošača (56 evra) (Willer & Lernoud 2014; Willer et al., 2021). Razlozi za nizak nivo domaće potrošnje su trostruki: (1) slaba informisanost i nizak nivo znanja o organskim proizvodima, njihovim benefitima i razlikama u odnosu na konvencionalne proizvode (Vehapi & Dolićanin, 2016; Filipović, Veljković & Ognjanov, 2021); (2) mala kupovna moć potrošača (Vlahović & Šojić, 2016); i (3) visoka premijska cena koju je potrebno platiti za organsku hranu (Čendić & Zarić, 2019). Krystallis & Chrysosoidis (2005, p. 323) ističu da „premijska cena, višak cene plaćene preko i iznad fer cene koja je opravdana pravom vrednošću proizvoda, može biti indikator tražnje potrošača za proizvodima“. Visoki troškovi proizvodnje i maloprodajne marže zajedno mogu rezultirati u višim cenama nego što su potrošači spremni da plate za organsku hranu. U teoriji potrošači izražavaju preferencije prema organskoj hrani, ali u praksi oni često nisu spremni da plate premijsku cenu za ove proizvode (Van Doorn & Verhoef, 2015, p. 167).

Mladi ljudi su više zainteresovani za kupovinu organskih proizvoda od starijih generacija (Le Douarin, 2019, p. 63). Perito et al. (2020) identifikuju pozitivnu vezu između pripadnika generacije Z i kupovine organske hrane. Motivacija za kupovinu organske hrane na tržištu generacije Z vođena je kvalitetom i brigom za zdravlje, ali i altruističkim vrednostima kao što su zaštita životne sredine, dobrobit životinja i podrška lokalnim farmerima (Vehapi & Mitić, 2021; Brummer & Zander, 2020). Generacija Z, osobe rođene 1995. godine ili kasnije, imaju više znanja o održivom načinu života i pokazuju veću brigu za zdravlje i zaštitu životne sredine pri izboru hrane u odnosu na prethodne generacije (Su et al., 2019). Međutim, glavna razlika između generacije Z i ostalih starosnih grupa je ta što potrošači generacije Z mnogo više obraćaju

pažnju na cenu prilikom izbora hrane (FSA, 2020). Pripadnici ove generacijske kohorte prilično vode računa o potrošnji novca u procesu kupovine i pre odluke o kupovini sprovode istraživanja o proizvodima da bi identifikovali najbolju opciju i vrednost za svoj novac (Vieira et al., p. 3). Stoga je namera autora da se ispita koliko su potrošači generacije Z osetljivi na višu cenu organske hrane. Bolje razumevanje ponašanja mlađih potrošača i njihove spremnosti da plate premijsku cenu za organsku hranu pomoći će proizvođačima i maloprodavcima u kreiranju efikasne strategije cena i povećanju prodaje organskih prehrambenih proizvoda na ovom tržišnom segmentu.

2. PREGLED LITERATURE

Lakoća procesiranja cena kroz upoređivanje cena alternativnih proizvoda je jedan od najvažnijih pokretača kupovnih intencija (Zielke, 2010). Potrošači percipiraju da je organska hrana skuplja od uporedive konvencionalne hrane (Magnusson et al., 2001; Chinnici et al., 2002; Zapeda, 2006; Hamzaoui Essoussi & Zahaf, 2009; Yin et al., 2010). Kupci ali i oni koji ne kupuju organsku hranu smatraju da su više cene organskih proizvoda opravdane i na ove cene gledaju kao na troškove investiranja u dobro zdravlje (Aryal et al., 2009). Ipak, potrošači bi kupovali više organskih proizvoda ako bi oni koštali manje nego što sada koštaju (Radman, 2005). Cene organske hrane značajno variraju u zavisnosti od zemlje, vrste organskog proizvoda i dužine lanca snabdevanja. Fotopoulos & Krystallis (2002, p. 732) identifikuju relevantne premijske cene koje potrošači plaćaju za različite kategorije organskih prehrambenih proizvoda na grčkom tržištu: +50-100% za povrće, +25-50% za voće, +25-50% za ulje/maslinovo ulje i +20-60% za vina. Značajne cenovne razlike prisutne su i unutar određenih grupa organskih proizvoda. Na tržištu SAD premijske cene za voće variraju od manje od 20% (grožđe i pomorandža) do preko 42% (jagode). Za povrće premijske cene su rangirane od 15% (paradajz, šargarepa) do 60% (krompir) (Lin et al., 2008). Istražujući tržište Srbije, Simić (2020) tvrdi da su u maloprodajnim trgovinskim lancima najniže cene organske hrane, koje su u proseku od 10-40% niže u odnosu na cene koje proizvođači ostvaruju na zelenim pijacama i direktnom prodajom.

Kao i cene organske hrane tako i spremnost da se plati za organsku hranu zavisi od zemlje i vrste proizvoda. Potrošači dve španske regije spremni su da plate višu premijsku cenu za meso, voće i povrće su-

TABELA 1. Pregled prosečnih cena odabranih organskih biljnih proizvoda u odnosu na konvencionalne proizvode

Proizvod	Količina	Prosečna cena konvencionalnog proizvoda na pijaci (din.)	Prosečna cena organskog proizvoda na pijaci (din.)	Razlika u ceni
Salata	veza	60	120	100%
Paradajz	kg	100	300	200%
Krompir	kg	80	200	150%
Bundeva	kg	100	300	200%
Šargarepa	kg	100	200	100%
Beli luk	kg	400	1600	300%
Pasulj	500gr	175	350	100%
Breskva	kg	100	250	150%
Lubenica	kg	50	100	100%
Šljiva	kg	50	200	300%
Smokva	kg	200	400	100%
Jabuka	kg	80	250	213%
Kruška	kg	150	300	100%

IZVOR: Simić (2020), pp. 74-75

gerišući da su za njih organski atributi važniji u svezim i kvarljivim proizvodima, ili ih je bar lakše identifikovati u takvim proizvodima (Gil et al., 2000). Na grčkom tržištu je premijska cena koju su potrošači spremni da plate za vino od organskog grožđa skoro dva puta veća od cene koju bi platili za druge organske proizvode (hleb, maslinovo ulje i sl.) (Krystallis et al., 2006). U Hrvatskoj su potrošači spremni da plate od 11-16% više za određene vrste organske hrane kao što su jabuke, krastavac, krompir, jaja i mleko (Stefanić et al., 2001). Pellegrini & Farinello (2009) procenjuju da su italijanski potrošači spremni da plate od 20-40% višu cenu za organska jaja i keks u odnosu na cenu korespondirajućih konvencionalnih proizvoda. Nekoliko studija ocenjuje spremnost da se plati više za određene kategorije organske hrane u odnosu na korespondirajuće lokalne proizvode. Rezultati istraživanja sprovedenog u Srbiji pokazuju da su potrošači spremni da plate više za organski med nego za lokalni med (Vapa-Tankosić et al., 2020). Potrošači iz Dominikanske Republike su takođe spremni da plate višu cenu za organske u odnosu na lokalno uzgajane proizvode (Boys et al., 2014).

Generalno su potrošači spremni da plate više za organsku hranu. Brojne studije potvrđuju da su potrošači spremni da plate do 20% više za organsku hranu u odnosu na konvencionalnu hranu (Hutchins & Greenhalgh, 1997; O' Donovan & McCarthy, 2002; Boccalletti & Nardella, 2000; Cicia et al., 2002; Du Toit & Crafford, 2003; Radman, 2005; Gunduz & Bayramoglu, 2011; Vehapi, 2015). Aryal et al. (2009) dokazuju

da 59% potrošača nije spremno da plati više od 10% za bilo koji organski proizvod, dok Bonti-Ankomah & Yiridoe (2006) sugerisu da većina potrošača nije spremna da plati premijsku cenu višu od 10-20%. Potrošači u Kosta Riki postavljaju limit od 20% u vezi sa premijskom cenom koju su spremni da plate za organske proizvode (Aguirre, 2007). Do sličnih nalaza dolaze Akbari & Asadi (2008) u Iranu prema kojima većina potrošača nije spremna da plati premijsku cenu višu od 26%. Nekoliko studija nalazi nešto veću premijsku cenu do 30% koju su potrošači spremni da plate za organsku hranu (Budak et al., 2005; Soares et al., 2008; Linder et al., 2010). Krystallis & Chryssohoidis (2005) dolaze do prosečnog procenta potrošača od 37,2% koji su spremni da plate 30% više, dok je u proseku 9% potrošača spremno da plati 45% iznad standardne cene za većinu kategorija organske hrane. Coulibaly et al. (2011) ukazuju da su potrošači spremni da plate premijsku cenu višu od 50% za povrće bez sintetičkih pesticida. Pojedini autori zaključuju da ankete generalno potcenjuju realnu spremnost potrošača da plate za organsku hranu (Krystallis & Chryssohoidis, 2005, p. 325). Na maloprodajnom tržištu, potrošači često plaćaju premijsku cenu do 300% za kupovinu organskih prehrambenih proizvoda (tabela 1).

Na spremnost da se plati za organsku hranu najveći uticaj imaju socio-demografske karakteristike i frekvencija kupovine. Zajednički nalazi otkrivaju pozitivan uticaj većeg prihoda i višeg nivoa obrazovanja na spremnost plaćanja više cene ovih proizvoda (Budak et al., 2005; Charatsari & Tzimitra-Kalogianni, 2007;

Haghiri et al., 2009; Disegna et al., 2009; Coulibaly et al. 2011; Gunduz & Bayramoglu, 2011). Obrazovaniji pojedinci sa većim prihodom i oni koji žive u razvijenim gradovima verovatnije je da će pokazati veću spremnost da plate premijsku cenu za organsko voće (Wang et al., 2011). Prema Loureiro & Hine (2002) starost potrošača ima negativan uticaj na spremnost da se plati za organski krompir. Isti autori pokazuju da kako su ljudi stariji za godinu dana to su oni spremni da plate 0,16 centi manje za svaki kilogram organskog krompira. Urena et al (2008) sugerišu da spremnost da se prihvati viša cena organske hrane zavisi od pola i frekvencije kupovine. Oni naglašavaju da su muškarci i regularni potrošači skloniji da plate višu cenu za ove proizvode. Govindsamy & Italia (1999) ukazuju da žene, oni sa višim godišnjim prihodom, mlađi pojedinci i oni koji obično ili uvek kupuju organske proizvode spremniji su da plate premijsku cenu. Većina porodice ima negativan i značajan efekat na spremnost da se plati za organsku hranu (Du Toit & Crafford, 2003). Verovatnoća da će potrošači platiti premijsku cenu za organsku hranu se smanjuje za 8% za svakog dodatnog člana domaćinstva, jer manja domaćinstva imaju niže prosečne rashode u odnosu na veća domaćinstva (Govindsamy & Italia, 1999). Prisustvo dece mlađe od 18 godina u domaćinstvu takođe pozitivno utiče na spremnost potrošača da plate više za organske prehrambene proizvode (Bernard & Gifford, 2006). Pored toga, domaćinstva sa najmanje jednim članom sa nutritivnim i zdravstvenim problemom spremna su da plate premijsku cenu. Bračni status je značajno ali negativno povezan sa spremnošću potrošača da plate za organske proizvode (Boys et al., 2014). Pojedinci koji su u braku imaju dodatne finansijske obaveze čime se smanjuje raspoloživ dohodak iz kog se finansira kupovina organskih proizvoda. U pogledu frekvencije kupovine, Haghiri et al. (2009) zaključuju da potrošači koji obično kupuju organsko voće i povrće su spremniji da plate premijsku cenu od najmanje 10% za organske proizvode u poređenju sa ispitanicima koji prvenstveno kupuju konvencionalno voće i povrće. Prema Botonaki et al. (2006) spremniji da plate premiju za kupovinu organske hrane su regularni kupci organskih proizvoda i oni koji često konzumiraju voće i povrće.

Od ostalih faktora na spremnost da se plati za organsku hranu utiču još znanje o organskoj hrani, različite šeme organske sertifikacije i vremenski faktor. Mesías Díaz et al. (2012) zaključuju da nivo znanja o organskim proizvodima pozitivno utiče na spremnost da se plati viša cena za ove proizvode. Rezultati istraživanja sprovedenog u šest evropskih zemalja (Češka,

Danska, Nemačka, Italija, Švajcarska i Velika Britanija) pokazuju da se premijska cena koju su potrošači spremni da plate značajno razlikovala između testiranih logotipa. Najviše premijske cene zabeležene su za logotipe koji su bili dobro poznati i kojima potrošači veruju (Janssen & Hamm, 2012). Van Loo et al. (2011) nalaze da potrošači više veruju organskoj oznaci američkog ministarstva poljoprivrede (USDA) nego opštim organskim oznakama i shodno tome spremni su da plate više za USDA oznaku. Nivo premijske cene koji su potrošači spremni da plate povećava se tokom vremena. To potvrđuju rezultati istraživanja sprovedenog od strane Aguirre González (2009) u Kosta Riki koji jasno pokazuju da je prosečna premijska cena koju su ljudi spremni da plate porasla u periodu između 1999/2000 i 2007/2008, sa nivoa od 5,86% na 25,1%.

Nekoliko studija dokazuje da se procenat potrošača koji su spremni da plate smanjuje sa porastom premijske cene organske hrane (Wandel & Bugge, 1997; Wier & Calverley, 2002; Akbari & Asadi, 2010). To znači da je tražnja za organskom hranom cenovno elastična. Cenovna elastičnost tražnje ispitivana je u kategoriji organskog mleka i tom prilikom je utvđeno da se tražnja za organskim mlekom smanjuje sa povećanjem njegove cene (Jones & Rosen, 2008; Alviola & Capps, 2010). Alviola & Capps (2010) kvantifikuju ovaj odnos i otkrivaju da povećanje cene za 1% vodi smanjenju tražnje za 2%. Oni takođe računaju unakrsnu elastičnost tražnje i predviđaju povećanje prodaje organskog mleka od 0,7%, ako se cena konvencionalnog mleka poveća za 1%. Wier et al. (2001) otkrivaju da je tražnja za organskom hranom osetljivija na promene sopstvenih cena od tražnje za konvencionalnom hranom. Cenovna elastičnost tražnje ustanovljena je i na organskom tržištu Srbije (Vehapi, 2015).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Budući da su pripadnici generacije Z više obavešteni, edukovani i zainteresovani za kvalitetnu organsku hranu ali istovremeno vođeni cenom kada kupuju prehrambene proizvode, osnovni cilj istraživanja je da se proceni stepen spremnosti generacije Z da plate višu cenu za organsku hranu na tržištu Srbije. U realizaciji ovako postavljenog cilja pošlo se od sledećih istraživačkih pitanja:

- 1) Koliko su potrošači generacije Z spremni da plate više za organske prehrambene proizvode u odnosu na korespondirajuće konvencionalne proizvode?

- 2) Da li se procenat kupaca koji su spremni da plate smanjuje sa povećanjem premijske cene? Može li se tražnja za organskom hranom na domaćem tržištu generacije Z smatrati visoko cenovno elastičnom?
- 3) Da li spremnost mlađih potrošača da plate za organsku hranu zavisi od socio-demografskih faktora? Da li su potrošači sa većim mesečnim prihodom domaćinstva spremni da plate višu premijsku cenu za organsku hranu?

Spremnost da se plati odnosi se na „cenu koju je potrošač spreman da plati da bi kupio organski umesto konvencionalnog proizvoda“ (Charatsari & Tzi-mitra-Kalogianni, 2007, p. 23). Najčešće korišćen format upitnika za merenje spremnosti da se plati za organske proizvode je format platne kartice (Boccaletti & Nardella, 2000; Budak et al., 2005; Krystallis & Chryssohoidis, 2005; Gunduz & Bayramoglu, 2011;

Diaz et al., 2012; Ogbeide et al., 2015; Vapa-Tankosić et al., 2020). Metod platne kartice smatra se odgovarajućim zbog svoje jednostavnosti i zbog toga što u osnovi neinformisanim pojedincima pruža detaljan izbor među unapred definisanim rasponima premijskih cena. Ovom metodom se od ispitanika traži da izaberu iznos koji su spremni da plate sa liste mogućih plaćanja, bilo u apsolutnom smislu bilo kao procenat cene (Boccaletti & Nardella, 2000, p. 299). U ovom istraživanju korišćen je metod platne kartice sa sedam klasa premijske cene: 1) 0% (cena organske hrane identična ceni konvencionalne hrane); 2) do +20%; 3) +20-40%; 4) +40-60%; 5) +60-80%; 6) +80-100%; i 7) više od +100%. Od respondenata je zatim zatraženo da izaberu maksimalnu premijsku cenu koju su spremni da plate za organsku hranu kako bi se utvrdilo da li tražnja opada sa porastom cene. Ovaj pristup je primenjiv na organsko tržište Srbije jer je ovo tržište

TABELA 2. Socio-demografske karakteristike respondenata

Karakteristike respondenata		Broj respondenata	% respondenata
	Ukupno	213	100%
Pol	Ženski	146	68,5
	Muški	67	31,5
Mesto prebivališta	Veliki grad	77	36,2
	Pregrađe ili periferija velikog grada	37	17,4
	Grad srednje ili manje veličine	72	33,8
	Selo	27	12,7
Mesečni neto prihod domaćinstva (rsd)	Bez prihoda	4	1,9
	1-50.000 rsd	34	16,0
	50.001 - 100.000 rsd	79	37,1
	100.001 - 150.000 rsd	55	25,8
	150.001 - 200.000 rsd	24	11,3
	Više od 200.000 rsd	17	8,0
Ukupan broj članova domaćinstva	Jednočlano domaćinstvo	3	1,4
	Dvočlano domaćinstvo	15	7,0
	Tročlano domaćinstvo	33	15,5
	Četvoročlano domaćinstvo	83	39,0
	Petočlano domaćinstvo	48	22,5
	Šest i više članova domaćinstva	31	14,5
Broj dece do 12 godina u domaćinstvu	Bez dece	188	88,3
	Jedno dete	17	8,0
	Dvoje dece	4	1,9
	Troje dece	3	1,4
	Četvoro i više dece	1	0,5
Najmanje jedan član domaćinstva sa hroničnom bolešću	Da	108	50,7
	Ne	105	49,3

IZVOR: Autori

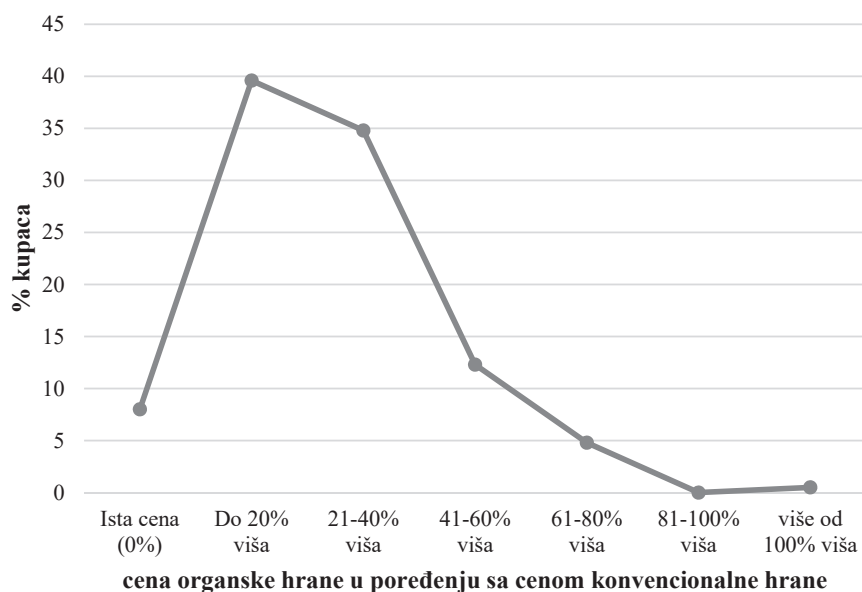
još uvek nedovoljno razvijeno sa slabom dostupnošću organskih proizvoda u maloprodajnim objektima (Gil et al. 2000; Rodriguez et al., 2008).

Sa ciljem da se istraži spremnost mlađih potrošača da plate premijsku cenu za organsku hranu sprovedeno je primarno istraživanje. Istraživanje je sprovedeno putem lične ankete, korišćenjem strukturiranog upitnika. Upitnik je podeljen na dva dela. Prvi deo obuhvatio je pet pitanja koja se odnose na socio-demografske karakteristike ispitanika kao što su: pol, mesečni prihod domaćinstva, veličina domaćinstva, broj dece do 12 godina u domaćinstvu i postojanje najmanje jednog člana domaćinstva sa hroničnom bolešću. U drugom delu upitnika ispitana je spremnost da se plati viša cena za organsku hranu preko cene konvencionalne hrane korišćenjem sedmostepene skale (0%; do 20%; 20-40%; 40-60%; 60-80%; 80-100%; >100%). Uslov za učešće u ovom pitanju je da su respondenti upoznati i da kupuju organske prehrambene proizvode (n=187). Anketa je sprovedena tokom 2019. godine, na uzorku od 213 ispitanika, pripadnika generacije Z. Uzorak su činili studenti treće i četvrte godine sa tri univerziteta u Srbiji. Tabela 2 prikazuje socio-demografsku strukturu uzorka. Većinu uzorka čine pripadnice ženskog pola, što nije iznenađujuće, jer su žene i dalje glavni donosioci odluka o kupovini hrane u srpskim domaćinstvima. Za proveru istraživačkih pitanja korišćeni su odgovarajući metodi statističke analize koji obuhvataju deskriptivnu statistiku i Hi-kvadrat test nezavisnosti.

4. REZULTATI I DISKUSIJA

Rezultati istraživanja pokazuju da je 39,6% respondenata spremno da plati do 20% višu cenu za organsku hranu, 34,8% respondenata spremno je da plati od 21-40% višu cenu, 12,3% respondenata spremno je da plati od 41-60% višu cenu, 4,8% respondenata spremno je da plati od 61-80% višu cenu, dok je samo 0,5% respondenata spremno da plati više od 100% višu cenu za organsku hranu u odnosu na cenu konvencionalne hrane. Tačno 8% respondenata nije spremno da plati više za organsku hranu preko cene konvencionalne hrane (Slika 1). Ovi rezultati korespondiraju sa predhodnim istraživanjima sprovedenim u Srbiji prema kojima je većina potrošača izjavila da je spremna da plati do 20% višu cenu za organske proizvode (Vehapi, 2015; Vlahović & Šojić, 2016; Vapa Tankosić et al., 2018). Slika 1 jasno pokazuje da kupovne namere imaju tendenciju da fluktuiraju, odnosno smanjuje se paralelno sa povećanjem premijske cene organske hrane. To znači da je tražnja za organskom hranom na tržištu generacije Z u Srbiji visoko cenovno elastična. Mogući razlozi zbog kojih su pripadnici ove generacijske kohorte visoko osetljivi na rast cene organskih proizvoda sadržani su u činjenici da visina mesečnog budžeta studenata uglavnom zavisi od novca koji im obezbeđuju roditelji, kao i da se većina studenata hrani u studentskim menzama gde je hrana znatno jeftinija. Cenovna elastičnost tražnje za različitim vrstama organske hrane identifikovana je i na drugim naci-

SLIKA 1. Spremnost da se plati za organsku hranu



Izvor: Autori

onalnim tržištima (Jones & Rosen, 2008; Lin et al., 2009; Alviola & Capps, 2010; Greenway et al., 2011).

TABELA 3. Hi-kvadrat testovi nezavisnosti između socio-demografskih karakteristika i spremnosti da se plati za organsku hranu

		Spremnost da se plati
Pol	χ^2	3,008
	p	0,222
Mesto prebivališta	χ^2	13,313
	p	0,038*
Broj članova domaćinstva	χ^2	12,386
	p	0,015*
Broj dece do 12 godina u domaćinstvu	χ^2	3,068
	p	0,216
Mesečni prihod domaćinstva	χ^2	2,681
	p	0,262
Najmanje jedan član sa hroničnom bolešću	χ^2	1,490
	p	0,475

IZVOR: Autori

Za testiranje veze između spremnosti da se plati za organsku hranu i socio-demografskih karakteristika potrošača primenjen je Hi-kvadrat test nezavisnosti (Tabela 3). Da bi bila ispunjena osnovna pretpostavka Hi-kvadrat testa u pogledu najmanje očekivane učestalosti¹, smanjen je broj kategorija određenih varijabli (spremnost da se plati, veličina domaćinstva, broj dece do 12 godina u domaćinstvu, mesečni prihod domaćinstva). Prvi Hi-kvadrat test nije pokazao značajnu vezu između pola i spremnosti da se plati za organsku hranu ($\chi^2=3,008$; $df=2$; $p=0,222$). To je u suprotnosti sa prethodnim istraživanjem sprovedenim u Srbiji koje otkriva da pol značajno utiče na spremnost da se plati za organski med (Vapa Tankosić et al., 2020). Da je pol važan faktor u objašnjenju spremnosti plaćanja više cene organskih proizvoda utvrđeno je i na drugim nacionalnim tržištima. Na tržištu Irana žene su spremne da plate višu premijsku cenu nego muškarci, dok su na američkom tržištu muškarci spremni da plate višu prosečnu premijsku cenu za organsku hranu u odnosu na žene (Jolly et al., 1991; Haghighi et al., 2013). Na nemačkom tržištu žene pokazuju veću spremnost da plate za attribute organskih jabuka, dok su muškarci spremniji da plate za attribute goveđeg mesa (Illichmann & Abdulai, 2013).

Sledeći Hi-kvadrat test pokazuje da postoji značajna veza između mesta prebivališta i spremnosti da se

plati za organsku hranu ($\chi^2=13,313$; $df=6$; $p=0,038$). Naime, čak 18,5% respondenata koji žive na selu nije spremno da plati više za organsku hranu, dok je takvih među stanovnicima velikih gradova samo 1,5%. To znači da stanovnici velikih gradova pokazuju veću spremnost da plate višu cenu za organske proizvode. Do sličnih dokaza dolaze Wier et al. (2008) koji ukazuju da britanska domaćinstva iz urbanih sredina izdvajaju više sredstava u porodičnom budžetu za kupovinu organske hrane u odnosu na ruralna domaćinstva. Manja spremnost ruralnih stanovnika da kupe organsku hranu može se objasniti time što su njima dostupnije sveže namirnice iz sopstvene bašte koje oni često poistovećuju sa organskim proizvodima.

Treći Hi-kvadrat test potvrdio je postojanje značajne veze između broja članova domaćinstva i spremnosti da se plati za organsku hranu ($\chi^2=12,386$; $df=4$; $p=0,015$). Rezultati pokazuju da samo 7,1% malih domaćinstava (1-3 člana) nije spremno da plati višu cenu za organsku hranu. Nasuprot tome, čak 40% domaćinstava koja čine četiri ili pet članova kupilo bi organsku hranu jedino ukoliko bi njena cena bila identična ceni konvencionalne hrane odnosno ne bi platilo ništa više od toga. To znači da se smanjenjem broja članova domaćinstva povećava spremnost da se plati premijska cena za organsku hranu, što je u skladu sa rezultatima ranijih istraživanja (Govindsamy and Italia, 1999; Budak et al., 2005; Vapa Tankosić et al., 2018). Kao jedan od mogućih razloga zbog kojeg su veća domaćinstva osetljivija na višu cenu organske hrane Govindsamy and Italia (1999) navode to što veća domaćinstva imaju manji diskrecioni dohodak po osobi u odnosu na manja domaćinstva.

Za razliku od veličine domaćinstva, spremnost da se plati za organsku hranu ne zavisi od prisustva dece do 12 godina u domaćinstvu prema rezultatima četvrtog Hi-kvadrat testa ($\chi^2=3,068$; $df=2$; $p=0,216$). Ovi rezultati nisu u skladu sa nalazima pojedinih autora prema kojima prisustvo dece ispod 18 godina u domaćinstvu pozitivno utiče na kupovinu organske hrane (Thompson and Kidwel, 1998; Wier et al., 2008). Drugi pak otkrivaju da prisustvo dece u domaćinstvu ima negativan uticaj na spremnost da se plati za organski krompir (Loureiro & Hine, 2002).

Iznenadujuće je da sledeći Hi-kvadrat test nije pokazao značajnu vezu između mesečnog prihoda domaćinstva i spremnosti da se plati za organsku hranu ($\chi^2=2,681$; $df=2$; $p=0,262$). To upućuje na zaključak da je konzumiranje organske hrane više vođeno životnim stilom nego razlikama u visini prihoda. Dobijeni rezultati nisu u skladu sa istraživanjima sprovedenim na različitim nacionalnim tržištima (Boccaletti

¹ Najmanje 80% ćelija trebalo bi da imaju očekivane učestalosti 5 ili više

& Nardella, 2000; Angulo et al., 2003; Budak et al., 2005; Haghiri et al., 2009; Charatsari & Tzimitra-Kalogianni, 2007; Coulibaly et al. 2011; Gunduz & Bayramoglu, 2011; Petljak et al., 2017; Vapa Tankosić et al., 2018). Prema poslednjem Hi-kvadrat testu postojanje najmanje jednog člana domaćinstva sa hroničnom bolešću i spremnost da se plati za organsku hranu nisu međusobno zavisne varijable ($\chi^2=1,490$; $df=2$; $p=0,475$). Ovaj nalaz ne odgovara rezultatima do kojih su došli Grubor & Djokić (2016) prilikom definisanja profila potrošača organskog jogurta u Srbiji. Oni navode da ne mali deo organskih potrošača ima iskustva sa bolešću bliske osobe i da ovi potrošači veruju da se pravilnom ishranom mogu sprečiti mnoge bolesti.

5. ZAKLJUČAK

Rezultati ove studije sugerišu da je većina mladih potrošača u Srbiji spremna da plati premijsku cenu za organsku hranu, ali ne značajno višu cenu. Procenat potrošača koji su spremni da plate za organsku hranu značajno se smanjuje sa porastom premijske cene. To potvrđuje da je na tržišnom segmentu generacije Z u Srbiji prisutna visoka cenovna osetljivost u tražnji za organskom hranom. Više od dve trećine anketiranih potrošača izjavljuje da bi platilo od 1-40% više za organsku u odnosu na konvencionalnu hranu. To sugeriše da premijska cena organske hrane na domaćem tržištu ne bi trebala da premašuje 40% regularne cene konvencionalne hrane. Međutim, aktuelne maloprodajne cene za različite vrste organskih prehrambenih proizvoda na tržištu Srbije su daleko veće od cena koje su potrošači spremni da plate.

S obzirom na velik jaz između onoga što su potrošači generacije Z spremni da plate i premijskih cena koje su aktuelne na tržištu, neophodne su dodatne mere za stimulisanje potrošnje organske hrane u Srbiji. Većom ekonomijom obima u proizvodnji i marketingu moglo bi se značajnije uticati na smanjenje jediničnih troškova i prodajnih cena. U pokušaju da se premijska cena organske hrane smanji pažnju treba usmeriti na smanjenje marketinških marži korišćenjem direktnih kanala prodaje. Prioritet treba da bude onlajn prodaja budući da mlađi potrošači uglavnom kupuju organsku hranu putem interneta (Bryla, 2018). Niži troškovi distribucije takođe predstavljaju faktor koji doprinosi smanjenju premijskih cena uključivanjem maloprodajnih objekata opšteg tipa. Veliki maloprodajni lanci imaju važnu ulogu na organskom tržištu jer obezbeđuju dobru snabde-

nost organskim proizvodima i nude velike popuste za ove proizvode. Konačno, treba razmotriti potrebu za državnim intervencijom u određivanju cena. Vlade mogu subvencionisati organske proizvode (npr. niži porez na dodatu vrednost) ili povećati cene regularnih proizvoda (npr. veći porez na dodatu vrednost). Osim toga, vlade mogu pokrenuti generičke kampanje koje naglašavaju održivost i brigu za dobrobit potrošača. Sve navedene mere mogu doprineti da se smanji postojeća razlika u ceni između organske i konvencionalne hrane. Pri tom treba napomenuti da je poželjno smanjiti premijske cene organskih proizvoda samo u određenoj meri, ne u toj meri da se izjednače sa cenama konvencionalnih proizvoda. Ukoliko bi organski i konvencionalni proizvodi imali sličnu cenu potrošači bi organske proizvode percipirali kao proizvode nižeg kvaliteta.

Rezultati statističke analize su otkrili da određene socio-demografske karakteristike mladih potrošača utiču na njihovu spremnost da plate za organsku hranu. Na osnovu tih rezultata možemo definisati profil domaćinstva koje će najverovatnije kupovati organske prehrambene proizvode. To su pre svega manja domaćinstva koja broje do tri člana kao i domaćinstva koja žive u velikim gradovima. S druge strane, faktori kao što su pol, mesečni prihod domaćinstva, prisustvo dece do 12 godina u domaćinstvu i prisustvo najmanje jednog člana sa hroničnom bolešću, nemaju značajan uticaj na spremnost da se plati za organsku hranu. Slaba povezanost socio-demografskih faktora i spremnosti da se plati za organsku hranu je nalaz koji je očekivan s obzirom na strukturu uzorka.

Ova studija dobrim delom potvrđuje postojeću literaturu o ovoj temi ali dolazi i do originalnih zaključaka zasnovanih na spremnosti mladih potrošača da plate višu cenu za organsku hranu na tržištu u nastajanju kakvo je domaće tržište. Informacije do kojih se došlo na osnovu sprovedenog istraživanja mogu pomoći proizvođačima i maloprodavcima organskih proizvoda u kreiranju efikasne strategije cena i strategije marketinga komuniciranja. Poznavanje maksimalne premijske cene koju su potrošači spremni da plate omogućiće proizvođačima i maloprodavcima da odrede konkurentne cene kojima će privući nove potrošače i održati lojalnost postojećih potrošača. Od maloprodavaca organskih proizvoda se takođe očekuje da aktivnim komuniciranjem i naglašavanjem dodatne vrednosti za kupce opravdaju cenovnu razliku u odnosu na konvencionalne brendove. Sprovedeno istraživanje doprinosi teoriji i praksi marketinga organske hrane, ali ono ima i određenih nedostataka koji bi se mogli ukloniti u budućim istraživanjima.

Glavno ograničenje odnosi se na izbor uzorka. Ovo istraživanje je bilo ograničeno samo na studente te bi budućim istraživanjima trebalo obuhvatiti druge generacijske skupine i utvrditi da li postoje generacijske razlike u pogledu spremnosti da se plati viša cena za organsku hranu. Drugo, metoda procene cene koju su potrošači spremni da plate preko cene konvencionalne hrane zasniva se na subjektivnoj proceni ispitanika. S obzirom na primenjeni metod, spremnost potrošača da plate više za organsku hranu odražava njihovo izjavljeno a ne stvarno ponašanje. Jedni autori tvrde da ispitanici potcenjuju dok drugi autori smatraju da oni precenjuju svoju spremnost da plate za organsku hranu jer u toku ankete ne uzimaju u obzir

sve faktore koje uzimaju u obzir prilikom stvarne kupovine (Krystallis & Chryssohoidis, 2005; Petljak et al., 2017; Vapa-Tankosić & Hanić, 2019; Vapa-Tankosić et al., 2020). Stoga, u budućim istraživanjima treba primeniti bolji metod poput ne-hipotetičkog eksperimenta. Treće, autori su ispitali samo vezu između socio-demografskih faktora i spremnosti da se plati za organsku hranu. Naredna istraživanja mogla bi uključiti nove nezavisne varijable kao što su znanje o organskim proizvodima i njihovom označavanju i/ili motivaciju za kupovinu organske hrane, čime bi se dodatno objasnile determinante spremnosti da se plati za ove proizvode.

Literatura

1. Aguirre, J.A. (2007). The farmer's market organic consumer of Costa Rica. *British Food Journal*, 109 (2), 145–154.
2. Aguirre González, J.A. (2009). Market trends and consumer profile at the organic farmers market in Costa Rica. *British Food Journal*, 111 (5), 498–510.
3. Akbari, M. & Asadi, A. (2008). A comparative study of Iranian consumers' versus extension experts' attitudes towards agricultural organic products (AOP). *American Journal of Agricultural and Biological Science*, 3 (3), 551–558
4. Alviola, P.A. & Capps O. (2010). Household demand analysis of organic and conventional fluid milk in the United States based on the 2004 Nielsen Homescan panel. *Agribusiness*, 26 (3), 369–388.
5. Angulo, A. M., Gil, J. M. & Tamburo, L. (2003). Food safety and consumers' willingness to pay for labelled beef in Spain. paper presented at the 83rd EAAE Seminar, Chania, 4-6 September, preuzeto sa: <https://core.ac.uk/download/pdf/41761187.pdf>, pristupljeno: 8. Septembar 2021.
6. Aryal, K.P., Chaudhary, P., Padit, S. & Sharma, G. (2009). Consumers' willingness to pay for organic products. A case from Kathmandu valley. *Journal of Food Agriculture and Environment*, 10 (6), 15–26.
7. Bernard, J.C. & Gifford, K. (2006). Consumer willingness to pay premiums for non-GM and organic foods. *Consumer Interests Annual*, 52, 343–354.
8. Boccaletti, S. & Nardella, M. (2000). Consumer willingness to pay for pesticide-free fresh fruit and vegetables in Italy. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3 (3), 297–310.
9. Bonti-Ankomah S. & Yiridoe, E. K. (2006). Organic and conventional food: A literature review of the economics of consumers' perceptions and preference. Final Report. Organic Agriculture Centre of Canada. Nova Scotia Agricultural College, Truro, Nova Scotia, preuzeto sa: https://www.researchgate.net/publication/229051543_Organic_and_conventional_food_A_literature_review_of_the_economics_of_consumer_perceptions_and_preferences, pristupljeno: 1. Septembar 2021.
10. Bottonaki, A., Polymeros, K., Tsakiridou, E. & Mattas, K. (2006). The role of food quality certification on consumer's food choices. *British Food Journal*, 108 (2), 77–90.
11. Boys, A.K., Willis B.D. & Carpio, E.C. (2014). Consumer willingness to pay for organic and locally grown produce on Dominica: insights into the potential for an "Organic Island". *Environment Development and Sustainability*, 16, 595–617.
12. Brummer, N. & Zander, K. (2020). Drivers of organic food choice in Germany – the case of young adults, *Organic Agriculture*, 10 (1/2), 57–64.
13. Bryła, P. (2018). Organic food online shopping in Poland. *British Food Journal*, 120 (5), 1015–1027.
14. Budak, F., Budak, D.B., Kacira, O.O. & Yavuz, M.C. (2005). Turkish consumers' responses to organically farmed seafood. *Journal of Applied Sciences*, 5 (7), 1192–1195.
15. Charatsari, C. & Tzimitra-Kalogianni, I. (2007). Insight into consumers' willingness to expend extra time and money to purchase organic vegetables. *New Medit*, 6 (1), 22–27
16. Chinnici, G., D'Amico, M. & Pecorino, B. (2002). A multivariate statistical analysis on the consumers of organic products. *British Food Journal*, 104 (3/4/5), 187–199.
17. Cicia, G., Del Giudice, T. & Scarpa, R. (2002). Consumer's perception of quality in organic food. A random utility model under preference heterogeneity and choice correlation from rankorderings. *British Food Journal*, 104 (3/4/5), 200–213.

18. Coulibaly, O., Nouhoheflina, T., Aitchedjia, C.C., Cherry, A.J. & Adegbola, P. (2011). Consumers' perception and willingness to pay for organically grown vegetables. *International Journal of Vegetable Science*, 17 (4), 349–362.
19. Čendić, J. & Zarić, V. (2019). Motivi kupovine organskih proizvoda u Srbiji. *Agroekonomika*, 48 (82), 71–78.
20. Disegna, M., Mauracher, C., Procidano, I. & Trevisan, G. (2009). Characteristics of production and consumption of organic trout in Italy. *New Medit*, 8 (3), 17–26.
21. Du Toit, L. & Crafford, S. (2003). Beliefs and purchasing practices of Cape Town consumers regarding organically produced foods. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, 31(1), 1–11.
22. Filipović, J., Veljković, S. & Ognjanov, G. (2021). Percepcija oznaka i proizvoda organskog porekla na srpskom tržištu. *Marketing*, 52 (1), 23–31.
23. Forschungsinstitut fuer Biologischen Landbau (FiBL). (2021a). Organic retail sales, FiBL statistics, preuzeto sa: <https://statistics.fibl.org/world/retail-sales.html>, pristupljeno: 24. Avgust 2021.
24. Forschungsinstitut fuer Biologischen Landbau (FiBL). (2021b). Operator data, FiBL statistics, preuzeto sa: <https://statistics.fibl.org/europe/operator-europe.html>, pristupljeno: 24. Avgust 2021.
25. Food Standards Agency (FSA). (2020). The Future Consumer – Food and Generation Z, FSA Research Report, preuzeto sa: <https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/generation-z-full-report-final.pdf>, pristupljeno: 30. Avgust 2021.
26. Fotopoulos, C. & Krystallis, A. (2002). Purchasing motives and profile of the Greek organic consumer: a countrywide survey. *British Food Journal*, 104 (9), 730–765.
27. Gil, J.M., Gracia, A. & Sanchez, M. (2000). Market segmentation and willingness to pay for organic products in Spain. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3 (2), 207–226.
28. Govindasamy, R. & Italia, J. (1999). Predicting willingness to pay a premium for organically grown fresh produce. *Journal of Food Distribution Research*, 30 (2), 44–53.
29. Greenway, G.A., Guenther, J.F., Makus, L.D. & Pavek, M.J. (2011). An analysis of organic potato demand in the U.S. *American Journal of Potato Research*, 88 (2), 184–189.
30. Grubor, A. & Djokić, N. (2016). Organic food consumer profile in the Republic of Serbia. *British Food Journal*, 118 (1), 164–182.
31. Gunduz, O. & Bayramoglu, Z. (2011). Consumers' willingness to pay for organic chicken meat in Samsun Province of Turkey. *Journal of Animal and Veterinary Advances*, 10 (3), 334–340.
32. Haghiri, M., Hobbs, J.E. & McNamara, M.L. (2009). Assessing consumer preferences for organically grown fresh fruit and vegetables in Eastern New Brunswick. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12 (4), 81–100.
33. Haghjou, M., Hayati, B., Pishbahar, E., Mohammedrezaei, R. & Dashti, Gh. (2013). Factors affecting consumers' potential willingness to pay for organic food products in Iran: Case study of Tabriz. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 15 (2), 191–202.
34. Hamzaoui Essoussi, L. & Zahaf, M. (2009). Exploring the decision-making process of Canadian organic food consumers. Motivations and trust issues. *Qualitative Market Research*, 12 (4), 443–459.
35. Hutchins, R.K. & Greenhalgh, L.A. (1997). Organic confusion: sustaining competitive advantage. *British Food Journal*, 99 (9), 336–338.
36. Illichmann, R. & Abdulai, A. (2013). Analysis of Consumer Preferences and Willingness-to-Pay for Organic Food Products in Germany. *Annual Meeting, August 4–6, 2013, Washington, D.C. 150980*, Agricultural and Applied Economics Association. preuzeto sa: <https://ideas.repec.org/p/ags/aaea13/150980.html>, pristupljeno: 6. Septembra 2021.
37. Janssen, M. & Hamm, U. (2012). Product labelling in the market for organic food: Consumer preferences and willingness-to-pay for different organic certification logos. *Food Quality and Preference*, 25 (1), 9–22.
38. Jolly, D. (1991). Differences between buyers and nonbuyers of organic produce and willingness to pay organic price premiums. *Journal of Agribusiness*, 9 (1), 97–111.
39. Jonas, A. & Roosen, J. (2008). Demand for milk labels in Germany: organic milk, conventional brands, and retail labels. *Agribusiness*, 24 (2), 192–206.
40. Krystallis, A. & Chrysosoidis, G. (2005). Consumers' willingness to pay for organic food: Factors that affect it and variation per organic product type, *British Food Journal*, 107 (5), 320–343.
41. Krystallis, A., Fotopoulos, C., Zotos, Y. (2006). Organic consumers' profile and their willingness to pay (WTP) for selected organic food products in Greece. *Journal of International Consumer Marketing*, 19 (1), 81–106.
42. Le Douarin, S. (2019). Organic farming and market in European Union, Agence BIO, preuzeto sa: https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2020/04/Organic_farming_market_EU_2019.pdf, pristupljeno: 28. Avgust 2021.
43. Lin, B.H., Smith, T.A., Huang, C.L. (2008) Organic premium of U.S. fresh produce. *Renewable Agriculture Food Systems*, 23(3), 208–216.
44. Lin, B.H., Yen, S.T., Huangm C.L. & Smith, T.A. (2009). U.S. demand for organic and conventional

- fresh fruits: the roles of income and price. *Sustainability*, 1 (3), 464–478.
45. Linder, N.S., Uhl, G., Fliessbach, K., Trautner, P., Elger, C.E. & Weber, B. (2010). Organic labeling influences food valuation and choice. *NeuroImage*, 53 (1), 215–220.
 46. Loureiro, M.L. & Hine, S. (2002). Discovering niche markets: a comparison of consumer willingness to pay for local (Colorado grown), organic, and GMO-free products. *Journal of Agricultural & Applied Economics*, 34 (3), 477–487.
 47. Magnusson M.K., Arvola, A., Koivisto Hursti, U.K., Åberg, L., Sjöden, P.O. (2001). Attitudes towards organic foods among Swedish consumers. *British Food Journal*, 103 (3), 209–226.
 48. Mesías Díaz, F.J., Martínez-Carrasco Pleite, F., Miguel Martínez Paz, J. & Gaspar García, P. (2012). Consumer knowledge, consumption, and willingness to pay for organic tomatoes. *British Food Journal*, 114 (3), 318–334.
 49. O' Donovan, P. & McCarthy, M. (2002). Irish consumer preference for organic meat. *British Food Journal*, 104 (3-5), 353–370.
 50. Ogbeide, O.A., Stringer, R. & Ford, C. (2015). Consumer Willingness to Pay a Premium for the Health Benefits of Organic Wine, *Mayfair Journal of Agribusiness Management*, 1 (1), 1-23.
 51. Pellegrini, G. & Farinello, F. (2009). Organic consumers and new lifestyles: An Italian country survey on consumption patterns. *British Food Journal*, 111 (9), 948–974.
 52. Perito, M.A., Coderoni, S. & Russo, S. (2020). Consumer Attitudes towards Local and Organic Food with Upcycled Ingredients: An Italian Case Study for Olive Leaves. *Foods*, 9 (9), 1-17.
 53. Petljak, K., Renko, S. & Štulec, I. (2017). Consumers' willingness to pay more for organic food in Croatia. *Econviews*, 30 (2), 441–455.
 54. Radman, M. (2005). Consumer consumption and perception of organic products in Croatia. *British Food Journal*, 107 (4), 263–273.
 55. Rodriguez, E., Lacaze, V. & Lupin, B. (2008). Contingent Valuation of Consumers' Willingness-to-Pay for Organic Food in Argentina. *12th Congress of the European Association of Agricultural Economists – EAAE 2008*, preuzeto sa: <https://ageconsearch.umn.edu/record/43947/?ln=en>, pristupljeno: 4. Septembar 2021.
 56. Simić, I. (2020). *Organska proizvodnja u Srbiji 2020*. Beograd: Nacionalno udruženje za razvoj organske proizvodnje Serbia Organika
 57. Soares, L.L.S., Deliza, R. & Oliveira, S.P. (2008). The Brazilian consumer's understanding and perceptions of organic vegetables: a focus group approach. *Ciência e Tecnologia de Alimentos*, 28 (1), 241–246.
 58. Stefanic, J., Stefanic, E. & Haas, R. (2001). What the customers really want: organic food market in Croatia. *Bodenkult*, 52 (4), 243–248.
 59. Su, C.J., Tsai, C.K., Chen, M. & Quing, W.Lv. (2019). U.S. Sustainable Food Market Generation Z Consumer Segments. *Sustainability*, 11 (13), 3607.
 60. Thompson, G. & Kidwell, J. (1998). Explaining the Choice of Organic Produce: Cosmetic Defects, Prices, and Consumer Preferences. *American Journal of Agricultural Economics*, 80 (2), 277–287.
 61. Ureña, F., Bernabéu, R. & Olmeda, M. (2008). Women, men and organic food: differences in their attitudes and willingness to pay. Spanish case study. *International Journal of Consumer Studies*, 32 (1), 18–26.
 62. Van Doorn, J. & Verhoef, P. (2011). Willingness to pay for organic products: Differences between virtue and vice foods. *International Journal of Research in Marketing*, 28 (3), 167–180.
 63. Van Loo, E.J., Caputo, V., Nayga, R.M., Meullenet, J.F., Crandall, P.G. & Ricke, S.C. (2010). Effect of organic poultry purchase frequency on consumer attitudes toward organic poultry meat. *Journal of Food Science*, 75 (7), 384–397.
 64. Vapa-Tankosić, J., Ignjatijević, S., Kranjac, M., Lekić, S., & Prodanović, R. (2018). Willingness to pay for organic products on the Serbian market. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21 (6), 791–801.
 65. Vapa-Tankosić, J., & Hanić, H. (2019). Uticaj percepcije potrošača o nutritivnoj vrednosti organske hrane na spremnost da se plati viša cena. *Marketing*, 50 (3), str. 186–194.
 66. Vapa-Tankosić, J., Ignjatijević, S., Kiurski, J., Milenković, J. & Milojević, I. (2020). Analysis of consumers' willingness to pay for organic and local honey in Serbia. *Sustainability*, 12 (11), 4686.
 67. Vehapi, S. (2015). A study of the consumer motives which influence the purchase of organic food in Serbia. *Economic Themes*, 53 (1), 102–118.
 68. Vehapi, S. & Dolićanin, E. (2016). Consumers Behavior on Organic Food: Evidence from the Republic of Serbia. *Economics of Agriculture*, 63 (3), 871–889.
 69. Vehapi, S. & Mitić, S. (2021). Generation Z Consumers' Motives and Barriers to Purchasing Organic Food Products in Serbia. *Economics of Agriculture*, 68 (4), 985–1000.
 70. Vieira, J., Frade, R., Ascenso, R., Prates, I. & Martinho, F. (2020). Generation Z and Key-Factors on E-Commerce: A Study on the Portuguese Tourism Sector. *Administrative Sciences*, MDPI, 10 (4), 1–17.
 71. Vlahović, B. & Šojić, S. (2016). Istraživanje stavova potrošača o organskim poljoprivredno-prehrambenim proizvodima i njihovim brendovima. *Agroekonomika*, 45 (70), 33–46.

72. Wandel, M. & Bugge, A. (1997). Environmental concern in consumer evaluation of food quality, *Food Quality and Preference*, 8 (1), 19–26.
73. Wang, L., Wang, J. & Huo, X. (2019). Consumer's Willingness to Pay a Premium for Organic Fruits in China: A Double-Hurdle Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (1), 126.
74. Wier, M., Hansen, L.G. & Smed, S. (2001). Explaining demand for organic foods. *Paper for the 11th annual EAERE Conference*, Southampton, June, preuzeto sa: file:///C:/Users/HP/Downloads/Explaining_Demand_for_Organic_Foods.pdf, pristupljeno: 3. Septembar 2021.
75. Wier, M. & Calverley, C. (2002). Market potential and organic foods in Europe. *British Food Journal*, 104 (1), 45–62.
76. Wier, M., O'Doherty Jensen, K., Andersen, L.M. & Millock, K. (2008). The character of demand in mature organic food markets: Great Britain and Denmark compared. *Food Policy*, 33 (5), 406–421.
77. Willer, H. & Lernoud, J. (2014). *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2014*. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) / Frick / International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).
78. Willer, H., Travníček, B., Meier, C., & Schlatter, B. (2021). *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2021*. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) / Frick / International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).
79. Yin, S., Wu, L., Du, L. & Chen, M. (2010). Consumers' purchase intention of organic food in China. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 90 (8), 1361–1367.
80. Zepeda, L., Chang, H.S. & Leviten-Reid, C. (2006). Organic food demand: focus group study involving Caucasian and African-American shoppers. *Agriculture and Human Values*, 23 (3), 385–394.
81. Zielke, S. (2010). How price image dimensions influence shopping intentions for different store formats. *British Food Journal*, 44 (6), 748–770.

Abstract

Willingness of Generation Z Consumers to Pay More for Organic Food in Serbia

Semir Vehapi, Zenaida Šabotić

Even though younger consumers have positive attitudes towards organic food, a very small number of them regularly purchase these products. One of the reasons for this could be the significantly higher price of organic food compared to the price of corresponding conventional products. Therefore, the aim of this paper is to evaluate the extent to which generation Z consumers are willing to pay premium price for organic food, and to identify the socio-demographic factors which impact their willingness to pay. The study was carried out on a sample of 213 students in the Republic of Serbia, an emerging organic food market, via a structured questionnaire. The results indicate that more than 2/3 of the respondents who purchase organic food would pay a premium price of between

1% and 40%. Only 8% of the respondents are not willing to pay more for organic food products. The Chi-squared test for independence was used to analyze the relationship between socio-demographic characteristics of the respondents and their willingness to pay; it was determined that smaller households (1–3 members), as well as households in bigger cities, show a greater willingness to pay premium price for organic food. The information which was obtained during the study could be used to assist producers and organic product retailers to create an effective pricing strategy and marketing communications strategy.

Key words: organic food, premium price, willingness to pay, generation Z, Republic of Serbia

Kontakt:

Semir Vehapi, semir.vehapi@gmail.com
 Državni univerzitet u Novom Pazaru
Zenaida Šabotić, zsabotic@np.ac.rs
 Državni univerzitet u Novom Pazaru

Korporativna društvena odgovornost poslovnih banaka u Srbiji: praksa izveštavanja, sprovedene aktivnosti i percepcija stejkholdera

Vladimir Panić, Saša Veljković

Apstrakt: Savremena faza razvoja marketinga naglašava sve značajniju ulogu privrednih subjekata kao sastavnog dela društva i katalizatora pozitivnih promena. Naročito se pažnja istraživača usmerava na velike kompanije, kao i na one iz sektora koji imaju veći uticaj na lokalnu zajednicu i društvo u celini. U tom smislu rad je fokusiran na bankarski sektor u Srbiji. Autori su analizirali aktivnosti 24 banke na polju društvene odgovornosti i njihovu praksu izveštavanja o tome. Analiza je uključivala proučavanje sadržaja javno dostupnih dokumenata i izveštaja, kao i vesti objavljenih na veb sajtovima i Fejsbuk profilima banaka. Osim toga, autori su istraživali percepciju stejkholdera o društveno odgovornim aktivnostima banaka. Intervjuisanje 30 predstavnika stejkholdera banaka, pokazalo je: koji su ključni problemi u lokalnim zajednicama; kakvi su stavovi ispitanika o bankama i načinu na koji posluju u Srbiji; u kojoj meri su stejkholderi primetili aktivnosti društvenog marketinga poslovnih banaka; kakav je stav stejkholdera po pitanju nagrađivanja banaka za društveno odgovorno ponašanje. Nakon prikaza i diskusije rezultata, date su ključne preporuke i pravci daljih istraživanja.

Ključne reči: društveni marketing, korporativna društvena odgovornost, banke, Srbija, eksplorativno istraživanje

JEL klasifikacija: M14, M31

Napomena: Rad je u formi prethodnog saopštenja predstavljen na naučnoj konferenciji „Izazovi i perspektive marketinga” održanoj na Zlatiboru od 5. do 7. novembra 2021. godine i prihvaćen je za publikovanje u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

1. UVOD

Tradicionalni pristup marketingu koji fokus stavlja isključivo na ostvarivanje poslovnih ciljeva kompanija, sa jedne, i zadovoljavanja želja potrošača, sa druge strane, je potrebno proširiti. Činjenica je da privredni subjekti poslovanje obavljaju u okviru društva te je potrebno detaljnije analizirati efekte tih aktivnosti. Briga o životnoj sredini, lokalnoj zajednici, zaposlenima, partnerima u lancu vrednosti, marginalizovanim grupama društva, su samo neki od prioriteta. Stratešku ulogu u rešavanju mnogih pitanja tradicionalno imaju države i različite međunarodne institucije. Međutim, savremena faza razvoja marketinga naglašava značajniju ulogu privrednih subjekata kao katalizatora pozitivnih promena u društvu. Tržišni subjekti odlučuju da li i koliko sredstava investirati u aktivnosti društvenog marketinga, te u kojoj meri one doprinose imidžu kompanija i njihovih proizvoda i usluga (brendova) u svesti potrošača, klijenata i pripadnika društva u celini. Pitanje je i da li je ulaganje u društveno odgovorne inicijative prikrivena forma promocije ili stvarna želja da se pomogne lokalne zajednice i društvo?

Za određeni broj kompanija je neminovno, a za najveći deo poželjno, da integriše prakse društveno odgovornog ponašanja u svoje strategije. Ova potreba je aktuelizovana nastupanjem kriznih situacija poput trenutne, izazvane Covid-19 pandemijom. Ipak, to ne znači da i u regularnim vremenima nema prostora za doprinos kompanija društvu, naprotiv. Posebno je intrigantno razmatranje primene društvenog marketinga u delatnostima koje su važne, ali često karakterisane kao „neetičke” od strane značajnog dela društva i pripadnika lokalnih zajednica (bankarstvo, proizvodnja cigareta i alkohola, delatnosti sa višim nivoom zagađenja životne sredine ili trošenja prirodnih resursa). Stoga je veći broj istraživanja fokusiran na društveno odgovornost velikih kompanija, naročito iz specifičnih delatnosti.

Polazeći od navedenih premisa, osnovni cilj rada je da istakne značaj društvene dimenzije marketinga i sagleda stepen korporativne društvene odgovornosti banaka na tržištu Srbije. Rad je logički koncipiran. Nakon uvodnih razmatranja izvršen je pregled literature koja se bavi temama od značaja, kao što su: nastanak i razvoj društvenog marketinga i korporativne društvene odgovornosti; uloga banaka u privredi i društvu; istraživanja društveno odgovornih aktivnosti banaka... Zatim su prikazani ciljevi i metodologija, uzorak i osnovni rezultati sprovedenih istraživanja. Na kraju su izvedeni odgovarajući zaključci i preporuke, data ograničenja postojećeg i mogući pravci daljih istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Pojam društvenog marketinga i društveno odgovornog poslovanja kompanija

Pokretanje različitih pitanja i inicijativa od značaja za celokupno društvo javlja se još od vremena najranijih uređenih civilizacija, kada su na primer postojala zalaganja za ukidanje ropstva. Međutim dosta kasnije se javlja veći stepen integracije tih zalaganja, podizanje na nivo korporacija, državnih i međunarodnih institucija, te uvezivanje sa drugim, komplementarnim oblastima poslovanja i života i rada ljudi. Sam marketing, kao poslovna filozofija, novijeg je datuma. Dugo je bio usmeren na privredne subjekte i njihove kratkoročne probleme, gde su prodaja i promocija proizvoda bile dominantne teme. Međutim, još pre više od pola veka, Kotler i Levy (1969) konstatuju da je marketing „sveobuhvatna društvena aktivnost koja znatno prevazilazi prodaju paste za zube, sapuna i čelika”. Autori tumače značenje marketinga za neposlovne organizacije i prirodu marketinških funkcija u takvim organizacijama, postavljajući pitanje da li se tradicionalni principi marketinga mogu preneti na marketing organizacija, osoba i ideja. U literaturi se pojam društvenog marketinga javlja od šezdesetih godina XX veka, povezujući prvobitno marketing sa njegovom upotrebom u svrhu redukcije konzumacije duvana, povećanja bezbednosti u saobraćaju, formiranja zdravih navika života i drugim temama od opšteg interesa (Smith, 2006, p. 38). Društveni marketing naročito dobija na značaju sa interesovanjem neprofitnih organizacija da prime ne marketinšku logiku i tehnike u svom poslovanju, prevashodno za razvoj i promovisanje ideja od opšteg interesa. (Kotler & Zaltman, 1971, p. 5).

Važan termin koji je u neposrednoj vezi sa društvenim marketingom, je korporativna društvena odgovornost (*engl. Corporate Social Responsibility - CSR*). Tvorcem ove kovanice smatra se Howard R. Bowen koji knjigom Društvena odgovornost biznismena (1953) otvara put modernoj literaturi koja se bavi ispitivanjem uloge kompanija i njihovog uticaja na društvo. Bowen značaj društvene odgovornosti izводи iz činjenice da je tržište sastavljeno od više stotina velikih korporacija koje predstavljaju koncentracije moći i uticaja, te time utiču na živote ljudi na razne načine. Stoga one moraju imati i neku odgovornost prema društvu u kome posluju (Carroll, 2009, p. 5). U prvim člancima i knjigama iz ove oblasti, često se navode primeri industrijskih giganta iz SAD-a, poput General Motorsa, koji utiču na živote miliona ljudi i na spoljnu politiku, a ujedno zapošljavaju više ljudi nego što mnoge države sveta imaju stanovnika. Podvlači se da General Motors postoji samo kroz saradnju sa društvom i zalaganje od strane društva, jer privlači svoje zaposlene iz društva, prodaje svoje proizvode društvu, a ono mu ujedno daje i status. Stoga se opravdano postavlja pitanje svojevrsnog „društvenog ugovora”, jer i društvo ima zahteve i očekivanja od kompanije, a ne samo obrnuto. (Donaldson, 1982, p. 42). Danas pojam korporativne društvene odgovornosti nije striktno determinisan. Jedan ugao posmatranja ističe uzak, ekonomski pogled čiji se interesi ogledaju u maksimizaciji prinosa akcionara, dok drugi, društveno senzitivniji, uvažava status kompanije i aktivnosti koje su u skladu sa njenim percipiranim društvenim obavezama (McDonald & Hung Lai, 2011, p. 51).

Sagledavanje uloge svih organizacija i privrednih subjekata iz ugla integralnog člana društvene zajednice dodatno dobija na značaju uključivanjem međunarodnih organizacija u veći broj globalnih inicijativa. Jedna od njih je ISO 26000 koja pruža podršku i smernice organizacijama kako bi uzele učešće i dale doprinos održivom razvoju (ISO.org, 2010). Okvir koji se u ovoj inicijativi koristi za klasifikaciju društveno odgovornih aktivnosti banaka ističe nekoliko kategorija: organizaciono upravljanje, ljudska prava, radne prakse, životna sredina, fer poslovne prakse, pitanja koja se tiču potrošača i uključivanje u zajednicu i njen razvoj (Paluszak & Wiśniewska-Paluszak, 2019, p. 25). Još jedna inicijativa koja doprinosi afirmaciji težnje ka boljem i održivom svetu je projekat Ujedinjenih nacija (UN), Global Compact. Kompanije se ohrabruju da posluju odgovorno i svoje poslovanje usklade sa *Deset principa* o ljudskim pravima, radu, životnoj sredini i borbi protiv korupcije. Dodatno, savetovane su da preduzmu strateške akcije usmerene ka zadovoljenju

širih društvenih ciljeva, poput ciljeva održivog razvoja UN, sa posebnim osvrtnom na saradnju i inovacije (UN Global Compact).

Društvena odgovornost je zavredela pažnju velikog broja istraživača. Teme koje su naročito prisutne u literaturi odnose se na utvrđivanje reakcije potrošača na društveno odgovorno poslovanje kompanija, percipiran značaj etičnog ponašanja i društvene odgovornosti od strane marketara, te posmatranje koristi koje proističu iz aktivnosti kompanija koje nose u sebi socijalnu dimenziju (Maignan & Ferrell, 2004). Gadeikienė i Banytė (2015) ističu da su ključni pravci istraživanja: reakcije potrošača na društveno odgovorne aktivnosti kompanija; razvoj i održavanje dobrih odnosa sa potrošačima; odluke o stvaranju i održavanju imidža korporacija ili brenda i jačanje reputacije kompanije; istraživanje uticaja aktivnosti društvene odgovornosti na proces donošenja odluka potrošača; integracija aktivnosti društvene odgovornosti u marketing aktivnosti; komuniciranje društvene odgovornosti različitim zainteresovanim stranama. Van Hierden, Dietrich i Rundle-Thiele (2021) u svom radu navode neposredne koristi korporativne društvene odgovornosti za kompaniju, koje se ogledaju u pozitivnim stavovima potrošača i većoj retenciji, većoj podršci stejkholdera, umanjenom finansijskom stresu kompanija i njihovoj većoj vrednosti. Shvatajući značaj društvene odgovornosti, ne samo za potrošače, već i za širu grupu stejkholdera, brojni istraživači pribegavaju razvijanju skale koje bi omogućile merenje i kvantifikaciju. Fatma, Rahman i Khan (2014) su tako identifikovali pet osnovnih elemenata društvene odgovornosti, koje kasnije dalje razlažu: potrošači, zaposleni, akcionari, životna sredina i društvo. Alvarado-Herrera i saradnici (2017) su predložili trodimenzionalnu skalu od 18 stavki za merenje percepcije potrošača o društvenim, ekološkim i ekonomskim odgovornostima. Kod potrošača vremenom dolazi do promena stavova o društvenoj odgovornosti, kao i očekivanja koja imaju od kompanija. Tako je u jednom istraživanju utvrđena spremnost potrošača da kazni brend u slučaju da se utvrdi njegovo društveno neodgovorno ponašanje (Sweetin, Knowles, Summey & McQueen, 2013).

2.2. Društveno odgovorno poslovanje banaka

Svaka privredna delatnost ima određene specifičnosti i neće biti podjednako izložene kritičkom razmatranju od strane zagovornika društvene odgovornosti. Jedan od intrigantnih činilaca privrednog života je finansijski sektor, pre svega banke. Bankarstvo je delatnost koja često izaziva osudu dela društva. Negativne

asocijacije kod klijenata banaka, koji su i deo društvene zajednice, posledica su više faktora, poput sledećih: veliki broj transakcija za koje se zaračunavaju naknade obavlja se na dnevnom nivou; osnovna uloga banke ogleda se u prikupljanju i alokaciji sredstava uz zaračunavanje kamata; najveći broj banaka posluje profitabilno i kada je privreda u krizi; često dolazi do aktiviranja hipoteka i sprovođenja drugih nepopularnih mera prema klijentima... Delom i zbog navedene negativne slike u javnosti, finansijske institucije ulažu milione dolara u društveno odgovorne aktivnosti i programe kako bi ojačale veze sa stejkholderima, primarno sa klijentima (McDonald & Hung Lai, 2011). Da klijenti to cene ističe Berg (2008) navodeći da ako osećate da je njihova banka vredna poverenja, klijenti na to uzvraćaju poverenjem i lojalnošću. Sve više kompanija ulaže u društvenu odgovornost, tretirajući to kao investiciju u ostvarivanje konkurentске prednosti, a ne kao trošak (El-Garaihy, Mobarak & Albahussain, 2014). Postoji međutim i opravdani pritisak javnosti usmeren ka kompanijama da se ponašaju društveno odgovorno i da to ponašanje bude kontrolisano. Ukoliko ne postoji kontrola, otvara se mogućnost da one, vođene sebičnim interesima, uživaju koristi na račun i štetu drugih. Stoga na društveno odgovorno ponašanje utiču i: različiti vidovi regulativa; nevladine i nezavisne organizacije koje prate ponašanje kompanija; institucionalizovane norme korporativnog ponašanja; uticaj udruženja kojih su kompanije članovi; i organizovanje dijaloga kompanija sa njihovim stejkholderima (Campbell, 2007). Da li onda tržište vodi glavnu reč? Neki autori, kao što je Friedman (2007) za pojam društvene odgovornosti vezuje prihvatanje socijalističkog gledišta gde politički mehanizmi, a ne tržišni, predstavljaju način za određivanje alokacije oskudnih resursa u alternativne namene.

Iako se doprinos bankarskog sektora razvoju privrede i društva često zanemaruje, treba istaći da su banke važan faktor održivog ekonomskog razvoja jer čine okosnicu finansijske infrastrukture koja određuje kako i gde će resursi biti raspoređeni (Moufity, Clark & Al-Najjar, 2021). Uz to, banke su institucije od javnog značaja i čine stub stabilnosti funkcionisanja tržišta bez kog bi se narušila opšta ravnoteža, jer su svojim aktivnostima uključene u sve privredne tokove. One su često visoko kotirane na međunarodnim rang listama investiranja u društvenu odgovornost (Pérez, Martínez & Rodríguez del Bosque, 2013). U literaturi se mogu pronaći brojna istraživanja koja su usmerena ka utvrđivanju veze između društveno odgovornih inicijativa i finansijskih performansi, pri čemu nema opšteprihvaćenog zaključka (Becker-Olsen, Cud-

more & Hill, 2006). McDonald i Hung Lai (2011) su istraživali preferencije klijenata banaka ka društveno odgovornim aktivnostima i njihov uticaj na stavove i namere koristeći eksperimentalni dizajn i tehniku uzorkovanja po principu grudve snega (engl. *snowball sampling*) na 130 ispitanika. Došli su do zaključka da su aktivnosti usmerene ka klijentima snažnije uticale na stavove i namere ponašanja prema banci u odnosu na ekološke i filantropske inicijative. Paluszak i Wiśniewska-Paluszak (2019) su istraživali opseg društveno odgovornih aktivnosti vodećih banaka u Poljskoj kroz analizu sadržaja izveštaja o društvenoj odgovornosti. Aktivnosti su klasifikovane poštujući ISO 26000 kategorizaciju. Istraživači su uočili značajan rast društveno odgovornih aktivnosti od 2007. godine. Takođe, najveći broj implementiranih aktivnosti pripadao je kategoriji *uključivanje u zajednicu i njen razvoj*. Na drugom mestu po zastupljenosti su bile aktivnosti usmerene ka kategoriji *radne prakse* (volontiranje, trening i razvoj zaposlenih, unapređenje njihovog morala i zadovoljstva), dok su na trećem mestu bila pitanja koja se tiču potrošača (povećanje dostupnosti proizvoda/usluga, razvoj onlajn i mobilnog bankarstva, približavanje finansijskih usluga starijima i osobama sa invaliditetom). Moufity i ostali (2021) istraživali su odnos između različitih dimenzija održivosti usmerenih ka okruženju i performansi banaka koje posluju na teritoriji SAD-a i Evrope, analizirajući sadržaje 483 izveštaja. Nisu mogli potvrditi vezu između varijabli. To može značiti da se motivi prilikom ulaganja u društveno odgovorne aktivnosti ne moraju zasnivati na očekivanoj profitabilnosti, već mogu proisticati iz istinske potrebe za etičnim delovanjem. Sa druge strane, utvrđena je pozitivna veza između društveno odgovornih ulaganja u interna pitanja (naročito ona koja se tiču radnih praksi) i profitabilnosti.

Pallazo i ostali (2020) u svom radu analizirali su korporativnu društvenu odgovornost banaka, prateći strateški pristup ovoj problematici od strane banaka, procese i aktivnosti povezane sa korporativnom društvenom odgovornošću, te ulogu društvene odgovornosti u kreiranja vrednosti za stejkholdere. U fokusu su bile banke (i druge kompanije) koje su se 2016. godine nalazile na listama *Dow Jones Sustainability World Index* i *Hang Seng Corporate Sustainability Index*. Ukupno je analizirano 66 banaka i osiguravajućih društava (uz još 286 drugih kompanija sa liste). Korišćen je metod analize sadržaja, pri čemu su analizirani oficijelni veb sajtovi i sadržaji koji su se mogli pronaći na njima: izveštaji, studije, vesti i drugi vidovi komunikacije i objava. Osnovni zaključci su: kompanije iz finansijskog u odnosu na one iz većine drugih sekto-

ra, manje su inkorporirale društvenu odgovornost u svoje strateške postulate (viziju, misiju, strateške ciljeve); banke i osiguravajuća društva su, poput mnogih kompanija iz drugih sektora, shvatile značaj informisanja javnosti putem veb sajtova o svojim društveno odgovornim inicijativama i aktivnostima, te su iste prisutne u značajnoj meri, u različitim formama (vesti, izveštaji); banke i osiguravajuća društva, u odnosu na druge kompanije, pridaju manje značaja društveno odgovornom poslovanju u kontekstu kreiranja vrednosti za različite stejkholdere.

Van Hierden i saradnici (2021) nastojali su da istraže kako da investicije banaka u društveno odgovorno inicijative imaju što bolje efekte, za banke, lokalnu zajednicu i društvo. Istraživači su intervjuisali članove društvene zajednice (njih 10) i uticajne osobe (11 ispitanika), u jugoistočnom Kvinslendu, u Australiji. Nakon intervjuisanja prvih nekoliko uticajnih ljudi u zajednici, metodom „grudve snega” došlo se do većeg broja učesnika. Među ispitanicima su bili direktori škola, sveštenici, odbornici lokalnih skupština, političari, predsednici ili članovi poslovnih ili stručnih udruženja, sportskih klubova, omladinskih i drugih neprofitnih organizacija. Intervjui su snimani i trajali su 45-90 minuta. Pitanja su se ticala same lokalne zajednice, iskustva ispitanika, znanja i uverenja o aktuelnim društveno odgovornim praksama banaka u lokalnoj zajednici, njihovih preferencija u pogledu investiranja u društveno odgovorne inicijative, kao i socio-demografskih podataka ispitanika (pol, starost, naziv radnog mesta i mesto stanovanja). Nakon toga je sprovedeno kvantitativno istraživanje (onlajn ankete), na uzorku od 102 osobe, na istom području. Rezultati ukazuju da su preferirane oblasti ulaganja, viđeno očima stejkholdera, sledeće: infrastruktura, krizna i preventivna podrška, društvene grupe, sadržaji i aktivnosti za mlade, inicijative koje podržavaju lokalnu sredinu i promocija fizičke aktivnosti.

Oslanjajući se na prezentovane nalaze, u nastavku će biti predstavljena metodologija sprovedenog istraživanja u Srbiji, a zatim date karakteristike uzorka, te prikazani osnovni nalazi i preporuke.

3. OSNOVNI CILJEVI ISTRAŽIVANJA, METODI I TEHNIKE

Kao što je u uvodu istaknuto, predmet istraživanja je korporativna društvena odgovornost poslovnih banaka u Srbiji. Osnovni cilj rada jeste da istakne značaj društvene dimenzije marketinga i sagleda stepen korporativne društvene odgovornosti banaka na tržištu

Srbije. U fokusu analize su prevashodno praksa izveštavanja, sprovedene aktivnosti banaka na polju društvene odgovornosti i percepcija stejkholdera o tome. Iz navedenog proističu i izvedeni ciljevi rada, a oni su, da se istraže:

- praksa izveštavanja o društveno odgovornim inicijativama banaka;
- komunicirane aktivnosti poslovnih banaka na polju društvene odgovornosti;
- percepcija stejkholdera o društvenoj odgovornosti banaka na nivou lokalne zajednice.

Kako bi se ustanovilo objektivno stanje u pogledu prakse izveštavanja i komuniciranja društveno odgovornih inicijativa javnosti, sprovedena je analiza sadržaja, odnosno posmatrana je primena društveno odgovornih inicijativa poslovnih banaka kroz analizu objava na oficijelnim veb sajtovima i nalogima banaka na Fejsbuku, te proučavanjem njihovih godišnjih izveštaja i izveštaja o korporativnoj društvenoj odgovornosti. Analiza sadržaja, koja je primarno kvalitativna tehnika istraživanja, primenjuje se tako što se na osnovu analize teksta, fotografija, veb stranica, interaktivnih grafika i drugih vidova prikaza u dokumentima, na veb sajtovima i na društvenim mrežama, donose odgovarajući zaključci o posmatranim pojavama. Pritom se mogu, a ne moraju, u analizi koristiti programi za obradu teksta. Dok je ranije analiza sadržaja u većoj meri počivala na pisanim tekstovima i publikacijama u štampanim medijima, danas se više koristi za analizu sadržaja na veb sajtovima. Više studija ovog tipa sprovedeno je i za istraživanje društvene odgovornosti banaka (Moufity, Clark & Al-Najjar, 2021; Palazzo, Volle-ro & Siano, 2020; Paluszak & Wiśniewska-Paluszak, 2019). Analiza sadržaja se sve više usmerava i ka društvenim mrežama (Paschen, Wilson & Robson, 2020).

Za potrebe ovog rada, istraživanje je sprovedeno analizom sadržaja oficijelnih veb sajtova banaka u Srbiji. U 2021. godini 81,5% domaćinstava u Srbiji je imalo pristup internetu, a sličan je udeo i osoba koje su koristile internet u poslednja tri meseca. Najveći deo tih osoba (92,3%) internet koristi svakog ili gotovo svakog dana. Jedan od najčešćih razloga korišćenja interneta jeste pretraživanje informacija o robama i uslugama (73,5% internet populacije u Srbiji), dok profile na društvenim mrežama (pre svega Fejsbuku) ima 74% građana koji su onlajn (RZS, 2021). Sve navedeno govori da je komunikacija putem veb sajta i društvenih mreža, nezaobilazni deo aktivnosti banaka, jer sadašnji i potencijalni klijenti, ali i ostali stejkholderi, imaju pristup internetu i intenzivno ga koriste.

Spisak banaka koje posluju u Srbiji i adrese njihovih veb sajtova preuzeti su sa sajta Narodne banke Srbije (NBS, 2021). U tom trenutku broj banaka koji je bio registrovan za poslovanje na domaćem tržištu bio je 24. Za svaku od banaka, istraživano je analizom materijala i informacija na veb sajtu:

- Da li banka ima formalizovani izveštaj o društvenoj odgovornosti i/ili primenjuje neke standarde/principe društvene odgovornosti? (ISO 26 000 ili drugi standardi izveštavanja)?
- Objavljuje li banka informacije o aktivnostima korporativne društvene odgovornosti u okviru godišnjeg izveštaja o poslovanju?
- Postoji li posebno istaknuta sekcija na sajtu, posvećena društveno odgovornim inicijativama i aktivnostima, i u kojoj meri se objavljuju informacije o ovim aktivnostima na veb sajtu banke?
- Koja su područja društveno odgovornih inicijativa i koji iznos novca se opredeljuje u ove svrhe?

Pored navedenog, posebno su istraživane aktivnosti banaka na društvenoj mreži Fejsbuk, sa fokusom na analizi objava koje se tiču društvene odgovornosti. Pored činjenice da najveći broj banaka ima otvorene profile na Fejsbuku (aktivne profile na ovoj društvenoj mreži, što znači da je objavljen bar jedan post u protekla tri meseca, imalo je 19 banaka od 24 ukupno), razlog zašto je fokus bio na ovoj društvenoj mreži je što je ona najomiljenija, ili bar najzastupljenija među stanovnicima Srbije. Tako je, u nedavno sprovedenom istraživanju u Srbiji, utvrđeno da čak 92% ispitanika (na uzorku od 1000, starosti 12 do 64 godine) ima nalog na Fejsbuku (Social Serbia 2021). Istraživanje aktivnosti banaka na Fejsbuku sprovedeno je za treći kvartal 2021. godine. Analizirani su svi postovi objavljeni u tom periodu, a posebno oni koji su se ticali društvene odgovornosti, kategorisavši ih prema tome: na koju se oblast društveno odgovornog poslovanja odnose; da li su direktni (aktivnosti koje sprovodi banka) ili indirektni (opšte objave koje tretiraju neki događaj ili društveno značajno pitanje); da li se odnose na novu aktivnost ili opisuju neku već ranije (u postovima) spomenutu CSR aktivnost.

Deo istraživanja odnosio se na percepciju stejkholdera o društveno odgovornim aktivnostima banaka. Banka kao finansijska institucija, koja posluje u društvu i za potrebe pojedinaca i organizacija, ima veliki broj stejkholdera. Veoma je značajno da se utvrdi kako oni vide banke i njihovu ulogu. Korišćena su kao polazna osnova iskustva sličnog istraživanja sprovedenog u Australiji (van Hierden, Dietrich & Rundle-Thiele, 2021). Vodeći računa o ciljevima istraživanja,

u konkretnom istraživanju u Srbiji intervjuisano je 30 predstavnika ključnih stejkholdera, a osnovne teme koje su diskutovane su sledeće:

- Koji su ključni problemi lokalnih zajednica?
- Kakvo je viđenje banaka kao poslovnih institucija?
- U kojoj meri su primećene aktivnosti društvenog marketinga i društveno odgovornih inicijativa poslovnih banaka?
- Da li banke za društveno odgovorno ponašanje treba nagraditi i ko to treba da učini?

U nastavku su date karakteristike uzorka i osnovni rezultati sprovedenih istraživanja.

4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

4.1. Istraživanje prakse izveštavanja i komuniciranja društveno odgovornih inicijativa

Sve banke sa liste preuzete sa sajta NBS u trenutku sprovođenja istraživanja imale su aktivne veb sajtove, a veći deo i aktivan profil na Fejsbuku (19 od njih 24). Ciljevi istraživanja veb sajtova i Fejsbuk profila bili su praksa izveštavanja o društveno odgovornim inicijativama i komuniciranje društveno odgovornih aktivnosti banaka. Utvrđeno da ne postoji formalizovana procedura izveštavanja u bankama u Srbiji. Samo četiri su imale objavljene izveštaje o društvenoj odgo-

vornosti za Srbiju (Alta banka, Erste bank, Euro bank, Opportunity banka). Pored toga još njih šest je imalo objavljene izveštaje na nivou grupacije, sa ili bez detaljnih informacija o aktivnostima u Srbiji, dok ostalih 14 banaka nije imalo nikakav izveštaj. Situacija je nešto povoljnija kada se posmatraju informacije objavljene u godišnjim izveštajima o poslovanju, jer 21 od 24 posmatrane banke posvećuje pažnju društvenoj odgovornosti i opisu sprovedenih aktivnosti. Međutim, dublja analiza ukazuje na površnost izveštavanja o društvenoj odgovornosti. O tome govore podaci da je u samo devet slučajeva društvenoj odgovornosti posvećena jedna ili više stranica godišnjeg izveštaja, dok je u polovini posmatranih banaka (12) na opis aktivnosti u ovom domenu potrošeno od nekoliko rečenica, do najviše nekoliko pasusa, a tri banke ne piše o tome uopšte. Ujedno samo sedam banaka ističe da su potpisnice *Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija* ili neke druge inicijative iz oblasti društveno odgovornog poslovanja (poput *Zelenog dogovora EU* ili *Principa odgovornog bankarstva*). Nijedna ne daje ukupan iznos potrošen za društveno odgovorne aktivnosti, a samo dve daju grube procene (poput „više stotina hiljada evra” ili „u skladu sa budžetom”). Kada se posmatra taktički nivo, odnosno komuniciranje vesti o društveno odgovornim aktivnostima banaka, situacija se drastično menja. Čak 15, od 24 banke, ima posebne sekcije posvećene društvenoj odgovornosti, a još pet regularno objavljuje vesti o tome u okviru drugih, opštih rubrika na veb sajtu.

TABELA 1. Aktivnosti banaka na Fejsbuku tokom trećeg kvartala 2021. godine

Q3 2021. Facebook	Ljudska prava		Radna praksa		Životna sredina		Pitanja koja se tiču potrošača		Uključivanje u zajednicu i njen razvoj		Broj CSR objava	Broj različitih CSR aktivnosti	Ukupno objava (sve, ne samo CSR)	Udeo CSR objava u ukupnim	Broj pratilaca
	Direktno	Indirek.	Direktno	Indirek.	Direktno	Indirek.	Direktno	Indirek.	Direktno	Indirek.					
Naziv banke															
Sberbank			1		2					17	20	6	84	23.8%	41145
OTP banka										14	14	1	37	37.8%	138608
Euro bank	4				1	1				4	11	9	56	19.6%	75327
Banca Intesa		1						7	1	1	10	6	52	19.2%	207219
Banka Poštanska štedionica		1								9	10	4	60	16.7%	50627
Erste banka								1		7	8	6	28	28.6%	75413
Opportunity bank			1				3			2	6	4	45	13.3%	11926
NLB banka					4						4	2	31	12.9%	20208
Procredit banka					2	1					3	3	39	7.7%	8197
Direktna banka								1		2	3	2	43	7.0%	40739
AIK Banka										2	2	1	37	5.4%	21235
Komercijalna banka					1					1	2	2	45	4.4%	176577
Raiffaisen banka										1	2	2	95	2.1%	959923
API Banka		1									1	1	27	3.7%	5079
Credit Agricole										1	1	1	94	1.1%	37417

IZVOR: Istraživanje autora

Kada su u pitanju objave na Fejsbuku, zanimljivo je da banke aktivno koriste ovu društvenu mrežu, jer je analiza pokazala da je u trećem kvartalu 2021. godine, čak 18 banaka objavilo minimum 27 ili više postova (maksimum je bio 94), odnosno u proseku devet ili više postova mesečno. (videti tabelu 1)

Nasuprot tome, kada su u pitanju društveno odgovorne inicijative banaka, šest ili više objava za posmatrani kvartal, imalo je tek sedam banaka. Slično je i kada se posmatra udeo objava o CSR aktivnostima u ukupnim objavama banke, gde je tek osam banaka imalo više od 10% objava posvećenih društvenoj odgovornosti. Uglavnom su se navedene objave odnosile na uključivanje banke u zajednicu i njen razvoj. Ukupno je bilo 97 objava u posmatranom periodu, koje su se odnosile na 50 različitih društveno odgovornih aktivnosti banaka. Očito postoji mnogo prostora za bolje korišćenje Fejsbuka u svrhu plasiranja informacija o aktivnostima društveno odgovornih banaka, ali i u svrhu povezivanja sa klijentima, kreiranja dodatne

vrednosti za njih, interakcije i utvrđivanja dobre reputacije i lojalnosti.

4.2. Istraživanje percepcija stejkholdera

Kako bi se istražila percepcija građana o aktivnostima banaka na polju društvene odgovornosti, sprovedeno je eksplorativno istraživanje, koje je podrazumevalo polustrukturirani intervju. Istraživanje je sprovedeno tokom septembra i oktobra 2021. godine, a ispitanici su popunjavali onlajn anketu, sa većim brojem otvorenih pitanja, uz pojašnjenja koja se tiču pravilnog shvaćanja samog pojma i aktivnosti društvene odgovornosti, u skladu sa vodećim međunarodnim standardima i inicijativama. Za odgovor je bilo potrebno 30 do 60 minuta. Ukupno je bilo 30 ispitanika, a do njih se došlo kombinacijom metode „grudve snega“, slučajnog i prigodnog uzorka, vodeći računa o ravnomernoj zastupljenosti pripadnika različitih grupa stejkholdera. Tako je u uzorku bilo zastupljeno 40% ispitanika koji

TABELA 2. Ključni problemi i izazovi sa kojima se suočavaju ljudi u lokalnoj zajednici

Tip problema	Konkretizacija i primeri
Kvalitet života u porodici	Materijalna egzistencija (nezaposlenost, niske zarade, potreba za dodatnim izvorima prihoda, pored plate, za rešavanje svakodnevnih potreba) Nemogućnost roditelja, da se kvalitetno posvete porodici
Ekološki problemi	Odlaganje smeća (nepostojanje pristupačnih separabilnih kontejnera za različite vrste otpada, bacanje smeća na zelene površine, neredovno pražnjenje kontejnera...) Zagađenost vazduha (i loš kvalitet vode u pojedinim područjima)
Saobraćaj i komunalna infrastruktura	Nedostatak parking mesta, gužva u gradskom prevozu, prenaseljenost mikro-područja i drugi problemi saobraćaja i infrastrukture (kanalizacija, vodosnabdevanje, snabdevanje električnom energijom, kvalitet lokalnih puteva...)
Kulturne, obrazovne i zdravstvene ustanove	Zdravstvo (loši uslovi za pacijente, dugo čekanje na operacije, neprofesionalno i korumpirano medicinsko osoblje) Manjak obrazovnih ustanova i kulturnih sadržaja u lokalnoj sredini - manjak predškolskih ustanova, nedovoljno igrališta za decu, parkova i zelenih površina, fale kulturni sadržaji za mlade...
Svest i uključenost članova lokalne zajednice	Slaba ekološka svest (npr. iako neko očisti park, vrlo brzo ga neko drugi uprlja), Nedostatak inicijative, svesti i saradnje stanara, loša organizacija, Bahat stav i odnos prema važnim pitanjima (npr. prema vakcinisanju protiv Covid-19)
Državna uprava i funkcionisanje javnog sektora na lokalnom nivou	Netransparentnost u donošenju odluka na lokalnom nivou od strane nosilaca funkcija vlasti i slaba zainteresovanost za rešavanje problema „malog čoveka“, te loše funkcionisanje javnih preduzeća Problem korupcije u svim društvenim sferama - nemogućnost rešavanja svakodnevnih problema bez upotrebe koruptivnih alata, koji se podrazumevaju Podeljenost u društvu u vezi sa važnim pitanjima (politička opredeljenost, stav prema pandemiji...), nepoverenje stanovništva u znanje i autoritet državnih i javnih institucija
Marginalizovane grupe u lokalnoj sredini	Problem življenja starijih i osoba sa posebnim potrebama (nedovoljna podrška sistema da im se olakša život, nepristupačnost zgrada i parkova za osobe u kolicima, materijalna egzistencija) Nedovoljno se obraća pažnja na marginalizovane grupe (kao što su na primer beskućnici).

IZVOR: Istraživanje autora

su sebe ocenili kao vrlo dobro ili odlično upućene u poslovanje banaka i funkcionisanje bankarskog sektora, 50% prosečno i 10% slabo upućenih u navedeno. Kada je u pitanju upoznatost sa problemima u lokalnoj zajednici, čak njih 63,3% se izjasnilo da je prosečno upoznato sa navedenim, dok su ostali uglavnom bili vrlo dobro ili odlično upoznati. Ostale karakteristike uzorka su: 2/3 ispitanika je bilo ženskog pola; visoko obrazovani ispitanici su dominantno zastupljeni (preko 86% ima diplomu najmanje više škole); godine starosti ispitanika kreću se od 22 do 55; ravnomerno su bili zastupljeni ispitanici iz centra i prigradskih područja Beograda, uz kontrolne ispitanike iz Paraćina i Šapca; najveći deo ispitanika (86,7%) ima dobre ili vrlo dobre prihode; 46,7% ispitanika ima decu. Kada su u pitanju zanimanja, zastupljeni su: menadžeri u privredi (prodaja, logistika, ugostiteljstvo); menadžeri, članovi UO i specijalisti iz bankarskog sektora; zaposleni u zdravstvu (medicinske sestre, doktor stomatologije); zaposleni u obrazovanju (nastavnica, direktor muzičke škole, univerzitetski profesor, vaspitač); honorarno angažovani u sportu (teniski trener); zaposleni u različitim oblastima privrednih delatnosti (konsultant, specijalisti, asistenti, administrator); studenti (osnovnih i posleddiplomskih studija); zaposleni i eksperti u NGO sektoru (Fundraising Specialist, programska asistentkinja, savetnik u PKS).

Viđenje ključnih problema u lokalnoj zajednici dato je u tabeli 2. Na osnovu detaljnih odgovora, problemi su grupisani u nekoliko kategorija, i to: kvalitet života u porodici; ekološki problemi; saobraćaj i komunalna infrastruktura; kulturne, obrazovne i zdravstvene ustanove (društvena infrastruktura); svest i uključenost članova lokalne zajednice; državna uprava i funkcionisanje javnog sektora na lokalnom nivou; i briga o marginalizovanim grupama u lokalnoj sredini.

Kao zaključak prikaza u tabeli 2, može poslužiti sledeća izjava (muškarac, menadžer, lokalna sredina):

„...problemi su uzročno-posledično povezani i prave jedan začarani krug u kome se pojedinac ne vidi, ne čuje, jednostavno ima samo opciju da se što bolje prilagodi. Nedostaje sistematsko uređenje, gde država treba da stane (iza inicijativa), da okvire za dalji razvoj i pospeši individualne napore svih svojih građana za rešavanje jednog po jednog problema.”

Kada je u pitanju mišljenje koje ispitanici imaju o bankama, prevlađuje neutralan stav (kod 46% ispitanika). Tipičan primer odgovora je sledeći (muškarac, ekspert za banke, obrazovna institucija):

„Banke posluju profitabilno, imaju adekvatne koeficijente solventnosti i likvidnosti i predstavljaju jedan od najzdravijih segmenata ekonomije. Banke u svom poslovanju poštuju propise, ali mislim da ne deluju dovoljno edukativno prema klijentima, neretko ne pruže sve informacije koje mogu biti od značaja klijentima i nisu dovoljno „consumer friendly” i „consumer oriented”, odnosno profit im je ispred zadovoljstva klijenta.”

Ono što zabrinjava je da relativno veliki broj ispitanika (njih 11 od 30 u uzorku) ima izrazito negativan stav prema bankama, kao što govori i sledeća izjava (lider mišljenja, žena, NGO):

„Prema mom mišljenju banke često nisu dovoljno transparentne i ne poštuju na adekvatan način svoje korisnike, samim tim što ih ne izveštavaju na ispravan način o promenama koje se događaju u njihovom načinu rada. Smatram da banke odlično posluju kada je u pitanju njihova korist, ali isto tako imaju nekad izrazito neprofesionalno ponašanje prema korisnicima. Smatram da su banke sklone manipulacijama i mahinacijama u cilju zadovoljavanja svojih potreba, što uključuje i ugrožavanje korisnika njihovih usluga.”

Na kraju, pet od 30 ispitanika, dalo je pozitivnu ocenu banaka i njihovog poslovanja u Srbiji, međutim pohvale ovih ispitanika su bile umerenije od kritika onih koji imaju negativan stav prema bankama, a kao karakterističan primer pozitivnog gledanja, može poslužiti sledeća izjava (ekspert za CSR, žena):

„Bankarski sektor se trudi da se prikaže u svetlu dobrog privrednika koji vodi računa o svim aspektima društveno odgovornog poslovanja, o zajednici, zaposlenima, tržištu, imovini.”

Kada je postavljeno pitanje o tome da li su ispitanici primetili aktivnosti pomoći lokalnoj zajednici i/ili društvu u celini od strane bilo koje banke u Srbiji, te da li smatraju da su bile uspešne i korisne, i za koga, samo 9 ispitanika je znali da navede konkretnu aktivnost i poveže je sa bankom (tabela 3).

Približno isti broj ispitanika nije primetio društveno odgovorne aktivnosti banaka (njih 11), ili nije bio siguran o kojim aktivnostima ili o kojoj konkretno banci se radi (10 ispitanika). Navedeno ukazuje da postoje gepovi između onoga što banke tvrde da rade i onoga što stejkholderi primećuju. Tipične izjave onih koji nisu primetili aktivnosti banaka na polju društvene odgovornosti su date u nastavku.

Žena, vaspitačica, Beograd: „Nisam pratila te aktivnosti banaka i da ih je bilo to je verovatno na minimal-

TABELA 3: Percepcije ispitanika i sprovedene CSR aktivnosti banaka

Banka	Percepcija ispitanika – prepoznavanje aktivnosti banke	Područja CSR inicijativa banke
Addiko Bank	Ž, student, Bg: sponzori i donatori u oblasti sporta, kulture	Podrška razvoju zajednice
Banca Intesa	Ž, menadžer, Beograd: „Banca Intesa je jedna od retkih banaka na tržištu koja je otvorila tzv. Intesa Junior program gde studenti završnih godina i absolventi imaju priliku da pohađaju praksu i da ukoliko se dobro pokažu zasnuju i radni odnos.” Ž, specijalista, Paraćin: „Jedan od primera je učestvovanje Intese u akciji „Očistimo Srbiju”, mala pomoć u čišćenju životne sredine i veliki poziv i podsticaj drugima da se pokrenu.”	Organizaciono upravljanje; Ljudska prava; Podrška razvoju zajednice; Radne prakse; Životna sredina; Pitanja u vezi potrošača
Erste Bank	Ž, IT konsultant: Podrška socijalnom preduzetništvu Ž, CSR ekspert: Širok spektar inicijativa pobrojan u Izveštaju o održivom poslovanju	Organizaciono upravljanje; Podrška razvoju zajednice; Životna sredina; Fer poslovna praksa; Ljudska prava; Pitanja u vezi potrošača; Radne prakse
Euro Banka	Ž, NGO ekspert, Bg - Podrška zajednici i njenom razvoju M, menadžer, Bg: „Eurobanka ulaže dosta u razne oblasti. Npr ulaganje u renoviranje vrtića ili biblioteka svakako je važno kako bi se stavio akcenat na obrazovanje i razvoj dece”	Organizaciono upravljanje; Podrška razvoju zajednice; Životna sredina; Fer poslovna praksa; Ljudska prava; Pitanja u vezi potrošača; Radne prakse
NLB Banka	Ž, student, Bg: „Projekat „Okvir podrške”, sa željom da pomogne malim preduzećima u trenucima suočavanja sa neizvesnošću koju je globalna pandemija donela”	Organizaciono upravljanje; Podrška razvoju zajednice; Radne prakse; Životna sredina; Pitanja u vezi potrošača
OTP Banka	Ž, student, Bg: „...prva banka u zemlji u čijim poslovnicama gluve i nagluve osobe mogu da komuniciraju koristeći srpski znakovni jezik” „...sponzor i donator u oblasti sporta, kulture”	Podrška razvoju zajednice; Ljudska prava
Raiffeisen banka	Ž, NGO ekspert, Bg - Podrška zajednici i njenom razvoju Ž, menadžer, Zemun: „Raiffeisen banka je ulagala u dečija igrališta u Beogradu”	Podrška razvoju zajednice; Ljudska prava; Životna sredina; Pitanja u vezi potrošača

IZVOR: Istraživanje autora

nom iznosu u odnosu na dobit koju imaju poslujući na teritoriji cele Srbije.”

Žena, NGO ekspert, prigradsko naselje Beograda: „Ne. Sve njihove kampanje mi izgledaju beskorisne, a svaka njihova odluka čak i ako je na prvi mah dobronamerna izaziva sumnju i nepoverenje.”

Kod osoba koje su primetile aktivnosti, ali bez mogućnosti da se sete konkretne banke ili konkretne svrhe, mogla bi se navesti sledeća izjava, kao karakteristična (muškarac, menadžer, lokalna sredina):

„Jesam - izgradnja sportskih terena ili hala. Sve su bile uspešne šteta što ih nema više. Korisne su i za banke i za građane.”

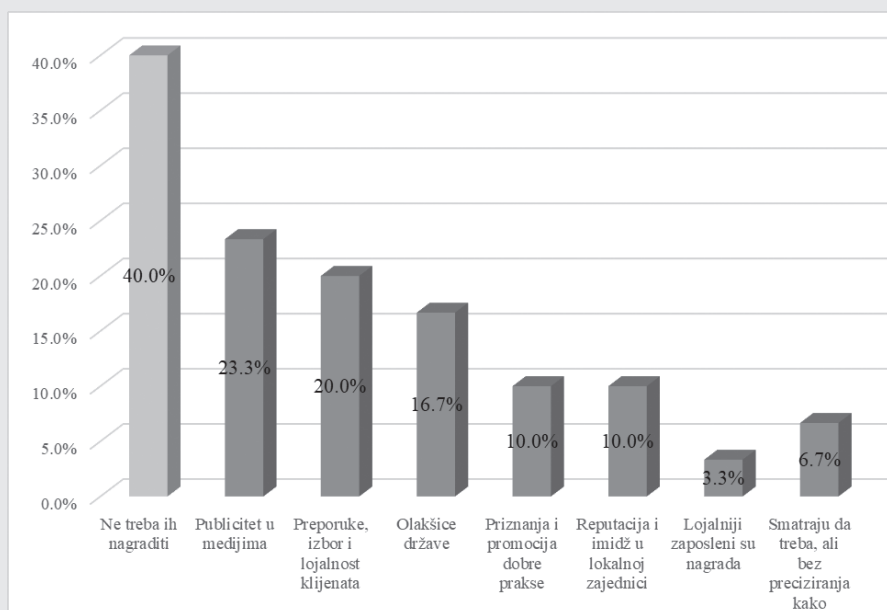
Na kraju, na pitanje da li banke treba nagraditi za društveno odgovorno ponašanje, a ukoliko da, ko i na

koji način to treba da učini, veći deo ispitanika se založio da neka vrste nagrade postoji (slika 1).

Jedan od karakterističnih razloga koji se navodi u prilog tvrdnji da banke ne treba nagrađivati za društveno odgovorno ponašanje je sledeći (žena, Beograd, prigradsko naselje, zaposlena u banci):

„Smatram da ne bi trebalo da postoji nagrada za društveno odgovorno ponašanje. Mislim da društveno odgovorno ponašanje treba da bude nešto što se čini bez neophodnog sticanja lične koristi. Jer ako se svi budemo ponašali društveno odgovorno svakako će na kraju čitavo društvo od toga imati koristi, te iako nam se to neće vratiti direktno u vidu profita i novca, vratiće nam se na drugačiji način (bilo kroz čist vazduh bilo kroz obrazovanje stanovništvo itd..)”

SLIKA 1. Mišljenja ispitanika o nagradama bankama za društveno odgovorno ponašanje



IZVOR: Istraživanje autora

5. ZAKLJUČAK, OGRANIČENJA I PRAVCI DALJIH ISTRAŽIVANJA

Samo nekoliko banaka u Srbiji ima formalizovanu proceduru i strateški pristup društvenoj odgovornosti, iako je to većini „značajna” tema. Sistem izveštavanja se u većini slučajeva svodi na spominjanje u godišnjim izveštajima, te na plasiranje vesti putem veb sajta i društvenih mreža, pri čemu među posmatranim bankama postoje velike razlike u intenzitetu i udelu tih objava u ukupnim. Deo banaka se primetno izdvaja po načinu kako pristupa društvenoj odgovornosti, te koje aktivnosti i koliko često sprovodi. Primetan je fokus većine banaka na podršku razvoju lokalne zajednice. Najmanje su shvaćene potrebe internih stakeholdera, pre svega zaposlenih. Uočen je i gep između prikazanih aktivnosti društvene odgovornosti banaka u objavama, izveštajima i drugim materijalima na njihovim veb sajtovima i društvenim mrežama, i onoga što primećuju, po pravilu dobro obavešteni, stakeholderi.

Anketiranjem predstavnika različitih segmenata društva utvrđeno je da su ključni problemi lokalnih zajednica: kvalitet života u porodici; ekološki problemi; saobraćaj i komunalna infrastruktura; društvena infrastruktura; nedovoljna svest i pasivnost članova lokalne zajednice; loše funkcionisanje javnog sektora na lokalnom nivou; nedovoljna briga o marginalizovanim grupama. Neutralan, a kod značajnog dela ispitanika i relativno loš imidž banaka, ukazuju da je

iskustvo sa ovim sektorom u prošlosti bilo uglavnom negativno, ali i da banke nisu uspele da pretoče svoje aktivnosti, uključujući i aktivnosti na polju društvene odgovornosti, u vrednost za klijente i stakeholdere. Manji broj ispitanika povezuje društveno odgovorne inicijative sa konkretnom bankom, iako većina primećuje aktivnosti bankarskog sektora po ovom pitanju, što znači da je malo banaka uspeo da se diferencira. Značajan deo ispitanika sumnja u iskrenost banaka prilikom sprovođenja CSR aktivnosti (prikrivena promocija, lažna privrženost, uložena minorna sredstva spram dobiti...) i/ili ne vidi potrebu da banke budu nagrađene za „dobra dela”. Ipak, može se primetiti da deo banaka aktivno pristupa problematici društvene odgovornosti, što se vidi kako kroz sistem izveštavanja, plasiranje informacija na veb sajtu i putem društvenih mreža, tako i kroz pozitivne odgovore ispitanika, predstavnika tipičnih stakeholdera.

Rezultati su u skladu sa onima koji su dobijeni u sličnim istraživanjima u inostranstvu, pre svega u pogledu: negativnih asocijacija kada su u pitanju banke (McDonald & Hung Lai, 2011); neshvatanja strateške dimenzije društvene odgovornosti (Palazzo, Vollero & Siano, 2020); usmerenosti na lokalnu zajednicu i njen razvoj, kao dominantnoj oblasti društveno odgovornih inicijativa (Paluszak & Wiśniewska-Paluszak, 2019). Tek delimično su potvrđeni nalazi u pogledu željenih oblasti za investiranje, po mišljenju stakeholdera (Van Hierden, Dietrich & Rundle-Thiele, 2021), što može biti posledica različitih kultura i nivoa eko-

nomskog razvoja u Australiji i Srbiji, ali i tehnika istraživanja...

Sprovedeno istraživanje u Srbiji je eksplorativno. Imalo je za cilj da se stekne uvid u aktivnosti banaka i percepcije ključnih stakeholdera, te da postavi osnove za buduća istraživanja, na reprezentativnom uzorku. Analiza sadržaja aktivnosti društvene odgovornosti rađena je na osnovu dostupnih materijala na oficijelnim veb sajtovima i Fejsbuk nalozima banaka, bez praćenja objava na drugim profilima, sajtovima i u drugim medijima, te bez tekstualne analize korišćenjem specijalizovanih programa. Postoji rizik da

je deo ispitanika davao socijalno poželjne odgovore. Korisno je uključiti i druge stakeholdere i članove lokalne zajednice (zaposleni u lokalnim samoupravama, predstavnici verskih zajednica...). Takođe, istraživanje se može sprovedi u većem broju mesta u Srbiji, uključujući i ruralne sredine, a posebno značajno bi bilo sprovođenje istraživanja na uporedivim tržištima u okruženju. Jedan od mogućih ciljeva budućih istraživanja jeste i istraživanje povezanosti sprovedenih društveno odgovornih aktivnosti sa imidžom banke, lojalnošću klijenata i profitabilnošću.

Literatura

1. Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., & Curras-Perez, R. (2017). A Scale for Measuring Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility Following the Sustainable Development Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 243–262.
2. Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46–53.
3. Berg, L. (2008). Loyalty, naivety and powerlessness among Norwegian retail bank customers. *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), 222–232. <https://bit.ly/3oKD4pK>
4. Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
5. Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility (A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel, Eds.; Vol. 1). Oxford University Press.
6. Donaldson, T. (1982). *Corporations and morality*. Prentice-Hall.
7. El-Garaihy, W. H., Mobarak, A.-K. M., & Albahussain, S. A. (2014). Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 9(5), p109.
8. Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9–20.
9. Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In W. C. Zimmerman, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173–178). Springer Berlin Heidelberg.
10. Gadeikienė, A., & Banytė, J. (2015). Discourse on Corporate Social Responsibility in the Context of Marketing Scientific Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 702–708.
11. ISO.org, ISO 26000 Social Responsibility, preuzeto 25.10.2021. sa adrese: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
12. Republički zavod za statistiku – RZS, Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2021. godine, preuzeto 23.10.2021. sa adrese: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20211022-godisnje-istrazivanje-o-ikt/?a=27&s=>
13. Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15.
14. Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12.
15. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
16. McDonald, L. M., & Hung Lai, C. (2011). Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers. *International Journal of Bank Marketing*, 29(1), 50–63.
17. Moufty, S., Clark, E., & Al-Najjar, B. (2021). The different dimensions of sustainability and bank performance: Evidence from the EU and the USA. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 43, 100381.
18. Narodna banka Srbije, oficijelni veb sajt, preuzeto 1.09.2021. sa adrese <https://www.nbs.rs/sr/finansijske-institucije/banke/spisak-banaka/>
19. Palazzo, M., Voller, A., & Siano, A. (2020). From strategic corporate social responsibility to value creation: an analysis of corporate website communication in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 38(7), 1529–1552.

20. Paluszak, G., & Wiśniewska-Paluszak, J. (2019). Corporate Social Responsibility of the Leading Bank Institutions in Poland. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 6(339), 17–40.
21. Paschen, J., Wilson, M. and Robson, K. (2020), „#BuyNothingDay: investigating consumer restraint using hybrid content analysis of Twitter data”, *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 327–350.
22. Pérez, A., Martínez, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry. *Service Business*, 7(3), 459–481.
23. Smith, W. A. (2006). Social marketing: An overview of approach and effects. *Injury Prevention*, 12(suppl_1), i38–i43.
24. Social Serbia 2021 - istraživanje agencije Pioniri u saradnji sa agencijom Smart Plus Research, preuzeto 25.10.2021. sa adrese: <https://pioniri.com/sr/socialserbia2021/>
25. Sweetin, V. H., Knowles, L. L., Summey, J. H., & McQueen, K. S. (2013). Willingness-to-punish the corporate brand for corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1822–1830.
26. United Nations, Global Compact, preuzeto 25.10.2021. sa adrese <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>
27. van Hierden, Y. T., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2021). A citizen-centred approach to CSR in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 39(4), 638–660.

Abstract

Corporate Social Responsibility of Commercial Banks in Serbia: Reporting Practice, Implemented Activities and Perception of Stakeholders

Vladimir Panić, Saša Veljković

The contemporary phase of marketing development emphasizes the increasingly important role of economic entities as an integral part of society and a catalyst for positive changes. Researchers mainly focus their attention on large companies and sectors that significantly impact the local community and society. In that sense, this article addresses the Serbian banking sector. The authors analyzed the corporate social responsibility activities of 24 banks and their reporting practices. The analysis included a study of the content of publicly available documents and reports and news published on banks' websites and Facebook profiles. In addition, the authors explored stakeholders' perceptions of socially responsible banking activities. A survey of 30

banks stakeholder representatives showed: what are the critical issues in local communities; what are the respondents' attitudes about banks and the way they operate in Serbia; to what extent have stakeholders noticed the social marketing activities of commercial banks; what is the attitude of stakeholders regarding the issue of rewarding banks for socially responsible behavior. After reviewing and discussing the main findings, the authors provide key recommendations and possible directions for further research.

Keywords: *social marketing, corporate social responsibility, banks, Serbia, exploratory research*

Kontakt:

Saša Veljković, sasa.veljkovic@ekof.bg.ac.rs,
Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet
Vladimir Panić, vladapanic96@gmail.com
Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet

Istraživanje zadovoljstva studenata nastavom pre i za vreme Covid-19 pandemije

Drago Cvijanović, Marija Mandarić,
Jasmina Ognjanović, Dejan Sekulić

Apstrakt: Cilj rada je ispitati zadovoljstvo studenata nastavom u učionici i online nastavom. Zadovoljstvo studenata je ključna determinanta lojalnosti studenata i širenja pozitivne propagande, što utiče na percepciju fakulteta i budućnost njegovog poslovanja. Usled pandemije Covid-19, visokoobrazovne institucije bile su primorane na brzo prilagođavanje novonastalim okolnostima u obrazovanju i prelazak sa klasične nastave u učionici na online nastavu. Rad se oslanja na postojeću literaturu o značaju upravljanja odnosima sa korisnicima usluga, analizira koncept zadovoljstva studenata i ističe faktore koji predstavljaju najveće izazove za nastavu. Istraživanje je sprovedeno na prigodnom uzorku koga su činili studenti treće i četvrte godine državnog fakulteta u Srbiji. Analiza podataka obuhvatila je 168 validno popunjenih upitnika i na osnovu tih podataka, u radu su razmotrene implikacije i date smernice za buduća istraživanja. Studija će biti korisna fakultetima da identifikuju faktore koji će poboljšati nivo zadovoljstva studenata na online nastavi tokom pandemije Covid-19 i kasnije kada se nastava bude vratila u učionice.

Ključne reči: *zadovoljstvo, upravljanje odnosima sa korisnicima, nastava, visoko obrazovanje, Covid-19*

JEL klasifikacija: I21, M31, Z39

1. UVOD

Nakon što je Svetska zdravstvena organizacija proglasila pandemiju virusa Covid-19, mnoge institucije su bile primorane na drugačiju organizaciju poslovanja. Briga za očuvanjem javnog zdravlja dovela je do zatvaranja većine institucija visokog obrazovanja, krajem marta 2020. godine, da bi se izbeglo širenje pandemije. U takvim uslovima, kada su se fakulteti zatvorili, a studenti vratili svojim kućama, univerziteti, fakulteti i visoke škole su se našli pred novim izazovom izvođenja nastave i većina njih je prešla na izvođenje online nastave. Online nastava zahteva posebne programske platforme i odgovarajuću kompetentnost i osposobljenost kako nastavnika, tako i studenata. Iako je online nastava postojala i pre Covid-19, retke su visokoškolske institucije u Republici Srbiji koje imaju akreditovane studijske programe na daljinu ili koje su imale iskustvo realizovanja online nastave. Za većinu visokoškolskih institucija različite programske platforme za učenje predstavljale su samo pomoćno sredstvo u radu sa studentima. Promene u načinu realizacije nastave zahtevale su i prilagođavanje i sticanje novih kompetencija kako nastavnika, tako i studenata, kao i veći nivo poznavanja različitih programskih alata. Nastavnici su dobili mogućnost da putem uključenja uživo drže predavanja (ili distribuiraju ranije snimljena predavanja) i da korišćenjem prezentacije prenesu znanje i daju studentima uputstva za rad i učenje. Nov način rada uticao je i na nastavnike i na studente da bolje sagledaju prednosti i nedostatke nastave u učionici i online režima nastave, na osnovu ličnog iskustva. U novim nametnutim okolnostima nameću se pitanja koji su ključni faktori zadovoljstva studenata nastavom i da li su više zadovoljni realizacijom nastave u učionici ili sa online nastavom.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KORISNICIMA U OBLASTI VISOKOG OBRAZOVANJA

Postoji izražena zavisnost između kvaliteta odnosa visokoškolske institucije sa korisnicima u usluga u visokom obrazovanju i zadovoljstva korisnika usluga. Orijentacija prema studentima od strane nastavnog osoblja

je važna determinanta kvaliteta odnosa sa korisnicima. Da bi unapredili odnose sa svojim korisnicima, visokoškolske ustanove treba da usredsrede pažnju na razumevanje i zadovoljenje studentskih potreba i da brzo odgovaraju na pitanja i nedoumice studenata. Zadovoljstvo studenata dovodi do razvoja bliskog odnosa sa institucijom, što utiče na volju studenata da šire pozitivnu propagandu. Zadovoljstvo studenata se može ostvariti uz pomoć zadovoljnog nastavnog i ne-nastavnog osoblja koje je usmereno na studente i koje studentima uliva poverenje. I upravo zadovoljstvo zaposlenih doprinosi zadovoljstvu studenata.

Razvijanje, upravljanje i održavanje bliskih odnosa sa korisnicima usluga visokog obrazovanja je osnova uspešne strategije visokoobrazovnih institucija. Kvalitet odnosa sa korisnicima visokoobrazovnih institucija utiče povratno na zadovoljstvo studenata, kontinuitet odnosa i pozitivnu (ili negativnu) usmenu propagandu. Istraživanja o uslugama ukazuju da lični sistem vrednosti može imati značajnu ulogu u tome kako korisnici ocenjuju kvalitet usluge u odnosu sa institucijom. Sagledava se kako lične vrednosti studenata utiču na njihovo zadovoljstvo koje je rezultat dobijenog kvaliteta i posledično kako sve utiče na lojalnost i dalju promociju institucije. Visokoobrazovne institucije bi trebalo da kontinuirano poboljšavaju kvalitet usluge i izgrađuju odnose sa studentima kako bi institucija bila efikasna u cilju postizanja zadovoljstva studenata (Gajić, 2011). Smatra se da korisnici usluge (osim svojih potreba i želja) u uslužnu organizaciju donose i svoje kompetencije i da ukoliko su dovoljno motivisani treba da učestvuju i u dizajniranju usluge. Uslužne organizacije treba da neguju odnose sa korisnicima usluga kako bi razvili dugoročnu vezu sa njima (Ćirić et al., 2015).

Generalno, malo je studija empirijski istražilo kvalitet odnosa u okruženju visokog obrazovanja. Rezultati sprovedene studije u Srbiji pokazali su da percepciju studenata o kvalitetnom odnosu sa fakultetom determiniše ponašanje nastavnika, koje su najvažnije osobe i najizloženije različitim vrednosnim sudovima na visokoškolskim ustanovama. Rezultati istraživanja u velikoj meri podsećaju na ranije sprovedena inostrana istraživanja gde je otkriveno da je osoblje u tom pogledu najvažnije, a da njihovo ponašanje i odnos prema korisnicima usluga značajno doprinose percepciji korisnika o kvalitetu odnosa sa pružaocem usluga. (Rajić et al., 2019).

Cilj rada je da se istraže faktori zadovoljstva koji utiču na izgradnju kvalitetnih odnosa sa korisnicima i da se analiziraju njihove konsekvence u kontekstu visokog obrazovanja. S tim u vezi, namera je da se

istraži u kojoj meri je pristup u izvođenju konvencionalne nastave licem u lice ili online nastave efikasniji sa stanovišta izgradnje dugoročno dobrih odnosa sa studentima, kao i koliko su ostali elementi podrške za ova dva načina predavanja povezani sa zadovoljstvom studenata u visokoškolskim ustanovama.

3. ZADOVOLJSTVO STUDENATA KAO DETERMINANTA USPEŠNOG POSLOVANJA VISOKOOBRAZOVNE INSTITUCIJE

Uvidom u relevantnu literaturu koja se bavi specifičnostima koncepta satisfakcije u visokoškolskim ustanovama i analizom faktora koji utiču na realizaciju nastave i imaju za cilj zadovoljne studente, došli smo do teorijskog okvira za koncipiranje istraživanja o uticaju metoda realizacije nastave na zadovoljstvo studenata. Literatura ukazuje da je neophodno je da tržišno orijentisane visokoobrazovne institucije u središte svog ukupnog poslovanja stavljaju aktuelne korisnike: studente, zaposlene, alumni asocijacije, donatore, domaće i inostrane partnere.

Da bi se postigla lojalnost visokoškolskoj ustanovi potrebno je prethodno postići zadovoljstvo studenata. Zadovoljstvo nastaje kao pozitivna razlika između ranije formiranih očekivanja i ostvarenog iskustva sa uslugom. Očekivanja korisnika jesu rezultat verovanja da će im usluga biti pružena na željeni način (Jevtić, J., et al., 2020). Cilj kreiranja usluga obrazovanja je zadovoljstvo studenata, koja vodi ka lojalnosti i manifestuje se kroz interesovanje studenata za nastavak studiranja (master, doktorske studije i sl.) na istoj instituciji i njihovu spremnost da šire pozitivne preporuke drugima, potencijalnim studentima, partnerima fakulteta i unapređuju imidž institucije u javnosti (Gajić, J., 2011; Rajić et al, 2019).

Zadovoljstvo se može objasniti i kao stepen u kojem performanse ispunjavaju očekivanja studenata, ali i ostalih partnera fakulteta. Korisnici usluga na neki način čine kontrolni parametar institucija, ukazuju u kojoj meri su univerziteti i fakulteti uspešni u zadovoljavanju potreba i želja, u kreiranju i isporučivanju superiorne vrednosti korisnicima. Precizno identifikovanje stepena očekivanja korisnika ima za cilj kreiranje i isporuku zadovoljavajuće vrednosti (Gajić, J., 2011). Zadovoljstvo studenta je subjektivna procena pojedinca i ukupno iskustvo koje oni imaju u vezi sa karakteristikama usluge, kao i percepcija jaza između primljenih i očekivanih koristi. Shodno tome,

neophodno je pažljivo organizovati i kontrolisati akademski i pedagoški kvalitet nastave, infrastrukturu univerziteta, kvalitet usluga administrativnog osoblja odnosno službi koje pružaju podršku studentima u učenju. Kako bi se unapredio kvalitet usluga u visokoškolskim ustanovama i postigao veći nivo satisfakcije studenata koriste se različiti modeli za merenje kvaliteta usluge od kojih je najčešće primenjivan SERVQUAL model, gde se kvalitet usluge meri kroz pet dimenzija kvaliteta visokoškolskih ustanova (Ćirić et al., 2015).

Obrazovni sistemi koji su fokusirani na zadovoljstvo studenata žele da efikasno ispune potrebe ili prevaziđu očekivanja studenata, tačnije, teže definisanju odgovarajućeg modela za kontinuirano praćenje satisfakcije studenata. Kada univerzitet tretira studenta kao „najvažnijeg korisnika“ nastaju revolucionarne promene u upravljanju visokoobrazovanim institucijama. Zadovoljstvo studenata treba da bude u centru aktivnosti visokoobrazovnih institucija (mali broj univerziteta koji redovno meri zadovoljstvo svojih studenata koristi rezultate istraživanja za marketinško planiranje, evaluaciju i kontrolu).

Zadovoljstvo studenata proučavali su istraživači s aspekata uticaja različitih faktora (Almusharraf & Khahro, 2020; Baber, 2020; Guest et al., 2018; Baker & Unni, 2018; Kırmızı, 2015; Yukselturk & Yildirim, 2008; Pike, 1993). Sa druge strane, istraživanjem organizacije nastave uslovljene krizom Covid-19 bavili su se sledeći autori: Joshi, et al. (2020); Paliwal, & Singh (2021); Van Wyk (2020); Gautam & Gautam (2021). Van Wyk (2020) dolaze do zaključka da su nastavnici i studenti bili zadovoljni online nastavom kao i alatima podrške primenjenih u online učenju. Joshi, et al. (2020) uočavaju prepreke sa kojima se suočavaju nastavnici prilikom online nastave i ocenjivanja: prepreke u pogledu obezbeđivanja tehničke podrške, institucionalne prepreke i lični problemi nastavnika. Gautam & Gautam (2021) posmatraju dostupnost infrastrukture, tehničku podršku i percepciju studenata kao ključne faktore koji utiču na efikasnost procesa online učenja. Paliwal, & Singh (2021) zaključuju da poseban problem u izvođenju online nastave predstavlja nedostatak komunikacionih kompetencija i kompetencija upravljanja vremenom među nastavnicima. Svi navedeni faktori utiču na nivo zadovoljstva nastavom, među nastavnicima i među studentima. Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je neophodno da visokoškolske ustanove mere satisfakciju studenata, da studente posmatraju kao svoje ključne korisnike i zato su definisane su sledeće istraživačke hipoteze:

H₁: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva nastavom u učionici po godinama studija.

H_{1a}: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva podrškom u nastavi po godinama studija.

H_{1b}: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva organizacijom nastave po godinama studija.

H_{1c}: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva ličnim dostignućem po godinama studija.

H_{1d}: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva veštinama nastavnika po godinama studija.

H₂: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva online nastavom po godinama studija.

H_{2a}: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva podrškom u nastavi po godinama studija.

H_{2b}: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva organizacijom nastave po godinama studija.

H_{2c}: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva ličnim dostignućem po godinama studija.

H_{2d}: Postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva veštinama nastavnika po godinama studija.

4. IZAZOVI U NASTAVI ZA VREME PANDEMIJE COVID-19

Globalna pandemija Covid-19 uslovlila je prekid nastave na većini visokoškolskih ustanova širom sveta tokom marta 2020. godine. Pandemija Covid-19 uticala je na obrazovne institucije da se preorijentišu sa nastave u učionici na online nastavu, iako većina nije bila spremna na ovu vrstu tranzicije (Baber, 2020). U uslovima vanrednog stanja, Ministarstvo prosvete, nauke i tehnologije Republike Srbije ostavilo je mogućnost univerzitetima i fakultetima da pronađu odgovarajući model nastave i nastave sa radom. Većina visokobrazovnih institucija bila je suočena sa novim izazovima, sa jedne strane, kako izabrati odgovarajuću platformu za online nastavu, a sa druge strane, kako tehnički podržati i obučiti nastavnike i studente u kratkom periodu. Iako značajne i zahtevne, promene u načinu rada su brzo prihvaćene, ali zadovoljstvo

promenama nije praćeno podjednakim oduševljenjem niti nastavnog osoblja niti studenata.

Online nastava se može definisati kao nastava koja se delimično ili u potpunosti odvija preko Interneta. Istraživanja u ovoj oblasti ne pokazuju konzistentan obrazac za merenje satisfakcije studenata i ne postoji model za merenje satisfakcije studenata koji (osim što se zasniva na trenutnom doživljaju online nastave) uzima u obzir i prethodno iskustvo nastave u učionici, kao i očekivano buduće ponašanje i preporuke.

Napredak tehnologije stvorio je mogućnosti za obrazovne institucije da prezentuju sadržaj u nastavi online. Ova inovacija je omogućila da fakulteti vrše transformaciju nastavnog metoda predavanja licem u lice u učionici, u korist prezentovanja sadržaja elektronskim putem. Uglavnom, online nastava sastoji se od predavanja koja su unapred snimljena ili koja se prezentuju uživo – ali na daljinu, nastavnog materijala koji su dostupni za preuzimanje (udžbenik, radni materijali). Sastanci koje se održavaju u virtuelnim učionicama omogućavaju interakciju između nastavnika i studenata, kao i između samih studenata. Veoma je važno kako studenti prihvataju online nastavu. Ako je nastava putem Interneta dobro prihvaćena kod studenata i postiže dobre rezultate u odnosu na ishod učenja, onda ima smisla da se predavanja sve više organizuju na ovaj način. Suprotno tome, ako je online nastava nije dobro prihvaćena od strane studenata i rezultira površnim učenjem ili delimičnim zadržavanjem studenta na mreži, tada fakulteti, ako postoji mogućnost, treba da obezbede nastavu u učionici (Guest et al., 2018). Rezultati inostranih istraživanja uticali su da se istraži i analizira da li nastava u učionici obezbeđuje viši nivo zadovoljstva studenata koje ni komfor online nastave kod kuće, niti savremena tehnička dostignuća za praćenje nastave ne mogu da zamene. Postavlja se pitanje da li predavanja licem u lice u učionici utiču na veću pažnju studenta i bolje razumevanje, nasuprot online predavanju putem prezentacija sa sve boljim tehničkim karakteristikama?

Mnoga inostrana istraživanja su identifikovala razne faktore koji objašnjavaju razloge za brže prihvatanje online nastave, uključujući i dostupnost sadržaja, usredsređenost na studenta, nastavne metode za procenu učenika, priprema za buduće zaposlenje, politika uštede i pomoć za upravljanje opterećenjem nastavnika. Ovi faktori su posebno važni u periodu kada se mnogi univerziteti bore sa budžetskim ograničenjima (Nemetz et al., 2017). Takođe, identifikovani su brojni izazovi za koje se smatra da utiču na učenje u internet okruženju. Ti izazovi uključuju procenu predavača o akademskom integritetu učenika, nepostojanje pri-

stupa Internetu ili slaba konekcija, kontrola troškova, nizak kvalitet isporučenih online instrukcija, nedostatak profesionalne tehnološke obuke, nepristupačnost alata i tehnička pitanja. Dodatni izazovi povezani su sa veštinama predavača da prilagodi predavanje online učenju, da prati učenika i dizajnira jedinstvenu tehniku koja će mu pomoći da premosti prelazak sa klasične licem u lice nastave na online nastavu. Tako, online nastava zahteva različite veštine, uključujući pedagoške veštine, veštine dizajniranja prezentacija i nastavnog materijala, tehničke i komunikacione veštine. Smatra se da su studije slučaja, pričanje priča, diskusione grupe i oglasne table primeri efikasne komunikacione tehnike i da predstavljaju kritične osnove za interaktivno online okruženje. Takođe, studije su pokazale da većina učenika opaža prilagođena ili personalizovana video predavanja kao koristan resurs za učenje. Uključivanje različitih tehničkih alata igra značajnu ulogu za stimulativno okruženje u online nastavi i podstiče kritičko mišljenje u interakciji (Almusharraf & Khahro, 2020). Sa druge strane, suprotno uobičajenim percepcijama, postojeća literatura ne ukazuje na značajne veze između evaluacije online nastave i drugih promenljivih koje se odnose na njeno izvođenje (Guest et al., 2018).

Često se pretpostavlja da bi prelazak na online nastavu verovatno smanjio interesovanje za nastavu i zadovoljstvo nastavom. Studija sprovedena na australijskom univerzitetu sa više kampusa predstavila je ocene zadovoljstva studenata na kursevima i njihovim nastavnicima za online predavanja i predavanja licem u lice. Utvrđeno je da su nastavnici online kurseva ocenjeni nižim ocenama od nastavnika koji drže konvencionalnu nastavu licem u lice i čini se da sama transformacija metoda nastave iz konvencionalne u online umanjuje zadovoljstvo studenata nastavom. Stiće se utisak da studenti online predavanja slabije prate, jer se ocene zadovoljstva značajno razlikuju u zavisnosti od vida predavanja. Online nastava studentima niži stepen zadovoljstva tokom učenja. Zato bi fakulteti trebalo da ovaj nedostatak online nastave otklone sa nekom od dobro poznatih prednosti konkretnog fakulteta (Guest et al., 2018.).

U želji da što brže prebrode krizu izazvanu pandemijom, obrazovne institucije u regionu uradile su različite stvari kako bi studenti nastavili sa obrazovanjem dok prelaze na učenje na daljinu. Pojedine visokoškolske institucije izabrale su platformu Moodle kao svoju zvaničnu elektronsku učionicu. Osnovne funkcije platforme Moodle su korisne i olakšavaju nastavni proces i na fakultetu. Moodle može biti koristan i kao pomoćno sredstvo u realizaciji bili kla-

sične bilo online nastave. Platforma, između ostalog, omogućava pregledno praćenje različitih aktivnosti na predmetu (različita obaveštenja, distribuciju prezentacija, objavljivanje rezultata kolokvijuma i dr.) i pomaže da se gradivo sagleda kao hronološka celina zbog načina organizovanja nastavnih materijala, za predavanja i vežbe. Moodle se češće primenjuje da bi unapredio nastavu i dominantna aktivnost je čitanje postavljenih prezentacija, a studenti u takvim okruženjima imaju uglavnom pasivnu ulogu. Rezultati istraživanja pokazuju da se platforma Moodle, iako osmišljena da omogućava kolaborativni oblik nastave, češće koristi kao sredstvo prenosa sadržaja, a ne za podsticanje saradnje u ovladavanju znanjima i veštinama između studenata, pa ni između nastavnika i studenata (Eraković & Lazović, 2020). Microsoft Teams je još jedna platforma za podršku online nastavi. Dostupan je besplatno obrazovnim ustanovama putem Office 365 A1 platforme i omogućava timski rad nastavnika i studenata putem video sastanaka. Preko Teams-a može da se kreira online učionica putem koje se ostvaruju virtuelne konekcije, razmenjuju zadaci, fajlovi i konverzacije na mobilnom uređaju, tabletu ili desktop računaru.

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Svrha anketnog istraživanja je da se istraži zadovoljstvo studenata konvencionalnom nastavom u učionici pre pandemije i online nastavom za vreme pandemije Covid-19, na osnovu percepcije studenata Fakulteta za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji. Takođe, ima za cilj da ukaže na faktore koji posebno utiču na zadovoljstvo studenata nastavom u učionici i online nastavom. Mnoge studije su objavljene u kojima se pored klasični i online programi, ali je malo radova koji su istražili studentske percepcije klasične i online nastave u oblasti turizma i hotelijerstva (Baker & Unni, 2018).

Istraživanje je utemeljeno na osnovu pregledane relevantne domaće i inostrane literature i sprovedenog sličnog istraživanja. Originalan upitnik je podeljen u četiri odeljka: socio-demografski podaci o ispitanicima (studentima) studentski demografski detalji, nivo zadovoljstva učenika online učenjem, zadovoljstvo učenika podrškom i percepcija učenika o metodama i platformama za učenje na mreži (Almusharraf and Khahro, 2020). Pitanja u upitniku prilagođena su ciljevima istraživanja o zadovoljstvu studenata nastavom pre i za vreme pandemije. Prva četiri uvodna pitanja su imala za cilj da se dobiju osnovni podaci

o ispitanicima. Preostalih dvadeset pitanja su zahtevala od ispitanika da izraze stepen slaganja sa konstatacijama korišćenjem petostepene Likertove skale koja se kretala od (1) u potpunosti se ne slažem, (2) ne slažem se, (3) nemam mišljenje (niti se slažem niti se ne slažem), (4) slažem se, (5) u potpunosti se slažem. Upitnik je dizajniran tako da pored dela koji se odnosi na pitanja o ispitaniku obuhvata još dva dela, deo koji obuhvata tvrdnje koje se odnose na zadovoljstvo predavanjima u učionici pre pandemije i deo koji obuhvata konstatacije u vezi sa zadovoljstvom online predavanjima za vreme pandemije Covid-19.

Anketa je generisana korišćenjem Google upitnika i distribuirana putem e-mejla. Upitnik je bio poslat studentima treće i četvrte godine osnovnih akademskih studija na Fakultetu za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji Univerziteta u Kragujevcu u januaru 2021. godine. Razlog zbog čega je distribuirana samo studentima treće i četvrte godine je sledeći: studenti prve godine nisu bili u prilici da slušaju predavanja u učionici već su od početka svog školovanja imali online nastavu, studenti druge godine pohađali su nastavu u učionici jedan semestar i potom su od marta 2020. godine prešli na online predavanja. Na osnovu toga, smatrali smo da studenti treće i četvrte godine mogu da najbolje ocene iskustvo na predavanjima u učionici i online i da daju objektivnije ocene. U istraživanju su učestvovali studenti sa tri smera: Hotelijerstvo i turizam, Zdravstveni turizam i Gastronomija. Ukupno 177 studenata se popunilo upitnik, ali nakon provere odgovora utvrđeno je da su kompletna 168 upitnika čiji su podaci i ušli u analizu.

6. ANALIZA PODATAKA I DISKUSIJA REZULTATA

Uzorak je posmatran prema sledećim karakteristikama: pol, godine starosti i godina studija. U tabeli 1. prikazane su posmatrane karakteristike uzorka. U uzorku dominiraju ispitanice (79%) koje imaju između 20 i 22 godine (72%). Posmatranjem ispitanika prema godini studija može se zaključiti da su gotovo jednako zastupljeni studenti III (49%) i IV godine osnovnih akademskih studija (51%).

Obrada podataka obavlja se uz podršku statističkog paketa za društvene nauke IBM SPSS Statistics, Version 23. (engl. *Statistical Package for Social Sciences*). Za određivanje statističke značajnosti korišćen je interval poverenja $\alpha=0,05$. Definisane zadovoljstva studenata nastavom u učionici i online nastavom vrši se primenom faktorske analize. U radu se zatim ana-

TABELA 1. Karakteristike uzorka

Karakteristika	Broj studenata	Procentualna zastupljenost u uzorku
<i>Pol ispitanika</i>		
Muški	36	21
Ženski	132	79
Σ	168	100
<i>Godine starosti ispitanika</i>		
20-22 godina	121	72
23-25 godina	37	22
26 i više godina	10	6
Σ	168	100
<i>Godina studija ispitanika</i>		
III godina osnovnih akademskih studija	82	49
IV godina osnovnih akademskih studija	86	51
Σ	168	100

IZVOR: Autori

liziraju karakteristike uzorka pomoću deskriptivne statistike i analizom pouzdanosti. Testiranje smjera i jačine veze između zadovoljstva nastavnom vrši se primenom korelacione analize. Testiranje postavljених istraživačkih hipoteza obavlja se primenom t testa nezavisnih uzoraka.

Sprovođenje faktorske analize podrazumeva zadovoljavanje odgovarajućih pretpostavki (Pallant, 2011). Prvi uslov se odnosi na veličinu uzorka. Broj ispitanika trebalo bi da bude pet puta veći u odnosu na broj konstatacija. Zadovoljstvo nastavom u učio-

nici prati se putem 10 konstatacija, pa bi minimalan broj ispitanika trebalo da bude 50. Uzorak obuhvata 168 ispitanika, pa je prvi uslov faktorske analize ispunjen. Drugi kriterijum odnosi se na sprovođenje dva testa, KMO i Barlett's test. Vrednost pokazatelja Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) za posmatrani uzorak iznosi 0,920, što je više od preporučene vrednosti 0,6 (Pallant, 2011). Barlett's test za posmatrani uzorak dostiže statističku značajnost ($p=0,000$). Korišćena je Direct Oblimin Rotation sa zadatim brojem faktora. Posmatrana četiri faktora

TABELA 2. Rezultati faktorske analize za posmatrano zadovoljstvo nastavom u učionici

Konstatacije	Faktorske težine	Koeficijent korelacije promenljivih i faktora	Deo varijanse objašnjen zajedničkim faktorima
<i>Podrška u nastavi</i>			
Zadovoljan sam bio administrativnom i tehničkom podrškom od strane Fakulteta.	0.882	0.925	0.881
Zadovoljan sam bio podrškom zaposlenih.	0.880	0.910	0.869
<i>Organizacija nastave</i>			
Više mi se dopada nastava u učionici nego online nastava.	0.997	0.997	0.994
Zadovoljan sam bio sa realizacijom nastave u učionici	0.848	0.885	0.787
Nastava mi je pomogla da dostignem postavljene ciljeve.	0.829	0.878	0.776
<i>Lično dostignuće</i>			
Zadovoljan sam bio sa praćenjem nastave.	0.879	0.907	0.839
Zadovoljan sam bio stečenim znanjem i veštinama.	0.905	0.904	0.823
Zadovoljan sam bio sa uključenosti na predmetu.	0.860	0.907	0.831
<i>Veštine nastavnika</i>			
Zadovoljan sam bio sa različitim metodama rada nastavnika.	0.816	0.945	0.920
Zadovoljan sam bio kako nastavnici realizuju predavanja i vežbe.	0.581	0.855	0.851

IZVOR: Autori

objašnjavaju 85,71% varijanse, pri čemu je doprinos prvog faktora (podrška u nastavi) 62,18%, drugog faktora (organizacija nastave) 11,81%, trećeg faktora (lično dostignuće) 6,79% i četvrtog faktora (veštine nastavnika) 4,91%. U Tabeli 2 dat je pregled vrednosti faktorskih težina za svaku posmatranu konstataciju, koeficijent korelacije faktora i promenljivih i deo varijanse objašnjen zajedničkim faktorima. Rezultati faktorske analize za zadati broj faktora (4) ukazuju da se zadovoljstvo nastavom u učionici može posmatrati putem četiri faktora: *podrška u nastavi*, *organizacija nastave*, *lično dostignuće* i *veštine nastavnika*.

Na osnovu rezultata faktorske analize koji su prikazani u Tabeli 2 može se zaključiti da svi posmatrani faktori imaju visoke vrednosti faktorske težine. Pallant, J. (2009:187) preporučuje da se svi faktori koji imaju faktorsku težinu veću od 0.3 mogu uzeti u razmatranje. Između posmatranih faktora zadovoljstva nastavom u učionici prisutna je jaka i veza srednje jačine. Najjača veza identifikovana je između varijabli *podrška u nastavi* i *veštine nastavnika* ($r = 0,634$).

Sledeći korak u analizi zasniva se na definisanju zadovoljstva studenata online nastavom primenom faktorske analize. Pretpostavke sprovođenja faktorske analize su ispunjene. Prvo, broj ispitanika zadovoljava tražene kriterijume. Minimalna veličina uzorka za posmatranih 10 konstatacija jeste 50, dok je veličina posmatranog uzorka 168 studenata. Drugi kriterijum (u pogledu traženih vrednosti KMO i Barlett's test) takođe je ispunjen. Vrednost KMO testa izno-

si 0,930, što je više od preporučene vrednosti 0,600. Vrednost Barlett's testa dostiže statističku značajnost ($p = 0,000$). Rezultati faktorske analize za korišćenu Direct Oblimin Rotation sa zadatim brojem faktora jasno ukazuju na izdvajanje četiri faktora zadovoljstva studenata online nastavom. Posmatrani faktori objašnjavaju 91,35% varijanse, pri čemu je doprinos prvog faktora (podrška u nastavi) 77,41%; drugog faktora (organizacija nastave) 7,47%; trećeg faktora (lično dostignuće) 3,61% i četvrtog faktora (veštine nastavnika) 2,85%. U Tabeli 3 dat je pregled vrednosti faktorskih težina za svaku posmatranu konstataciju, koeficijent korelacije faktora i promenljivih i deo varijanse objašnjen zajedničkim faktorima. Rezultati faktorske analize za zadati broj faktora (4) ukazuju da se zadovoljstvo online nastavom može posmatrati putem četiri faktora: *podrška u nastavi*, *organizacija nastave*, *lično dostignuće* i *veštine nastavnika*.

Na osnovu rezultata faktorske analize koji su prikazani u Tabeli 3 može se zaključiti da svi posmatrani faktori imaju visoke vrednosti faktorske težine i da prelaze minimalnu vrednost 0.3 (Pallant, J. 2009: 187). Između posmatranih faktora zadovoljstva online nastavom prisutna je jaka veza. Najjača veza identifikovana je između varijabli *podrška u nastavi* i *organizacija nastave* ($r = 0,759$).

Pouzdanost i konzistentnost konstatacija merena je na osnovu vrednosti Cronbach's alfa koeficijent (Tabela 4).

TABELA 3. Rezultati faktorske analize za posmatrano zadovoljstvo online nastavom

Konstatacije	Faktorske težine	Koeficijent korelacije promenljivih i faktora	Deo varijanse objašnjen zajedničkim faktorima
<i>Podrška u nastavi</i>			
Zadovoljan sam bio administrativnom i tehničkom podrškom.	0.945	0.943	0.895
Zadovoljan sam podrškom zaposlenih.	0.856	0.926	0.874
<i>Organizacija nastave</i>			
Zadovoljan sam sa realizacijom nastave.	0.319	0.803	0.851
Online nastava mi je pomogla da dostignem postavljene ciljeve.	0.674	0.928	0.931
<i>Lično dostignuće</i>			
Zadovoljan sam sa praćenjem nastave.	0.658	0.784	0.926
Zadovoljan sam stečenim znanjem i veštinama.	0.670	0.937	0.937
Zadovoljan sam sa uključenošću na predmetu.	0.519	0.889	0.892
<i>Veštine nastavnika</i>			
Zadovoljan sam bio sa različitim metodama rada nastavnika.	0.928	0.966	0.938
Zadovoljan sam bio kako nastavnici realizuju online predavanja i vežbe.	0.952	0.965	0.941

IZVOR: Autori

TABELA 4. Analiza pouzdanosti

Promenljive	Cronbach's alfa koeficijent	
	Nastava u učionici	Online nastava
Podrška u nastavi	0.818	0.804
Organizacija nastave	0.860	0.809
Lično dostignuće	0.836	0.812
Veštine nastavnika	0.847	0.800

IZVOR: Autori

Vrednost ovog koeficijenta za ceo model iznosi 0,844, što je više od preporučene minimalne vrednosti 0,700 (Nunnally, 1978). Posmatrano po nivoima zadovoljstva nastavom u učionici, vrednost Cronbach's alfa koeficijent kreće se u intervalu od 0.818 (podrška u nastavi) do 0.860 (organizacija nastave). U slučaju online nastave, koeficijent Cronbach's alfa kreće se u intervalu od 0.800 (veštine nastavnika) do 0.812 (lično dostignuće).

Korelaciona analiza sprovodi se u cilju utvrđivanja jačine i smera veze između posmatranih varijabli. Ako se koeficijent korelacije kreće u intervalu od 0.10 do 0.29, radi se o slaboj korelaciji između promenljivih, ako je posmatrani koeficijent u intervalu od 0.30 do 0.49, radi se o srednjoj korelaciji, a ako je ovaj koeficijent već od 0.50, prisutna je jaka korelacija između promenljivih (Pallant, 2009). Pozitivne/negativne vrednosti koeficijenta korelacije ukazuju na smer veze. Za posmatrani uzorak, rezultati korelacione analize prikazani su u Tabeli 5.

Rezultati korelacione analize pokazuju da između nivoa zadovoljstva nastavom u učionici postoji jaka i statistički značajna veza. Najjača veza identifikovana je između varijabli *Lično dostignuće u učionici* i *Veštine nastavnika u učionici* ($r = 0,789$; $p = 0,000$). Posmatranjem veze između nivoa zadovoljstva online nastavom, može se zaključiti da je prisutna jaka i statistički značajna veza. Najjača veza identifikovana je između varijabli *organizacija online nastave* i *lično dostignuće na online predavanjima* ($r = 0,912$; $p = 0,000$). Između zadovoljstva nastavom u učionici i zadovoljstva online nastavom prisutna je slaba veza koja nije statistički značajna, sem u slučaju promenljive *podrška u nastavi u učionici*.

Tesiranje postavljenih istraživačkih hipoteza vrši se primenom t-testa nezavisnih uzoraka koji se koristi za poređenje srednje vrednosti neke promenljive u dve različite grupe subjekata (Pallant, 2009). Prvo se proveravaju pretpostavke o sprovođenju t-testa nezavisnih uzoraka. Ispunjenost pretpostavki o jednakosti varijanse procenjuje se na osnovu vrednosti Leveneovog testa o jednakosti varijansi (engl. Levene's test for Equality of Variances). Kada je nivo značajnosti Leveneovog testa veći od 0,05 (Sig. > 0,05), znači da pretpostavka o jednakosti varijansi nije narušena (Pallant, 2009).

T testom nezavisnih uzoraka poređeni su rezultati razlike između srednjih vrednosti zadovoljstva nastavom u učionici, što je prikazano u Tabeli 6. U posmatranom slučaju, za sve nivoe zadovoljstva, značajnost Leveneovog testa je veća od 0,05, što znači da pretpostavka o jednakosti varijansi nije narušena. Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da postoji stati-

TABELA 5. Korelaciona matrica

	N_1	ON_1	LD_1	VN_1	PN_2	ON_2	LD_2	VN_2
PN_1	1							
ON_1	0,449**	1						
LD_1	0,584**	0,786**	1					
VN_1	0,549**	0,722**	0,789**	1				
PN_2	0,539**	0,003	0,219**	0,149	1			
ON_2	0,395**	-0,159*	0,108	-0,014	0,767**	1		
LD_2	0,336**	-0,178*	0,129	0,008	0,723**	0,912**	1	
VN_2	0,441**	-0,091	0,173*	0,061	0,790**	0,881**	0,893**	1

* Korelacija statistički značajna na nivou 0.050

** Korelacija statistički značajna na nivou 0.000

PN_1: Podrška u nastavi u učionici; PN_2: Podrška u online nastavi; ON_1: Organizacija nastave u učionici; ON_2: Organizacija online nastave; LD_1: Lično dostignuće u učionici; LD_2: Lično dostignuće na online predavanjima; VN_1: Veštine nastavnika u učionici; VN_2: Veštine nastavnika na online predavanjima

IZVOR: Autori

TABELA 6. Rezultati t testa nezavisnih uzoraka za nastavu u učionici

Promenljive	Leveneov test o jednakosti varijansi		t-test				
	F	Sig.	T	Df	Sig.	Mean Difference	Std. Error Dif.
Podrška u nastavi	0,009	0,925	-1,986	166	0,049	-0,310	0,156
Organizacija nastave	2,418	0,122	-2,430	166	0,016	-0,325	0,134
Lično dostignuće	0,278	0,599	-2,438	166	0,016	-0,385	0,158
Veštine nastavnika	0,001	0,976	-2,376	166	0,019	-0,353	0,149

IZVOR: Autori

TABELA 7. Srednje vrednosti zadovoljstva nastavom između studenata III i IV godine

Promenljive	Nastava u učionici		Online nastava	
	III godina	IV godina	III godina	IV godina
Podrška u nastavi	3.8415	4.1512	3.3171	3.4942
Organizacija nastave	4.0122	4.3372	2.6951	2.8140
Lično dostignuće	3.8089	4.1938	2.7805	2.7965
Veštine nastavnika	3.9085	4.2616	2.9675	2.9961
Σ	3.8928	4.2360	2.9400	3.0252

IZVOR: Autori

stički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva podrškom u nastavi između studenata III i IV godine ($t_{(166)} = -1,986$; $p = 0,049$) odnosno hipoteza H_{1a} je prihvaćena. Hipoteza H_{1b} je takođe prihvaćena ($t_{(166)} = -2,430$; $p = 0,016$), odnosno postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva organizacijom nastave između studenata III i IV godine. Rezultati istraživanja pokazuju da je prisutna značajna razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva ličnim dostignućem ($t_{(166)} = -2,438$; $p = 0,016$) kao i zadovoljstva veštinama nastavnika ($t_{(166)} = -2,3760$; $p = 0,019$), odnosno hipoteze H_{1c} i H_{1d} su prihvaćene. Na osnovu srednjih vrednosti zadovoljstva nastavom u učionici (prikazanih u Tabeli 7) može se zaključiti da studenti IV godine iskazuju viši nivo zadovoljstva u

odnosu na studente III godine. Jedan od razloga ovakvih rezultata može biti i to što su studenti IV godine na osnovnim akademskim studijama duže vremena slušali nastavu u učionici u odnosu na studente III godine.

U Tabeli 8 su prikazani rezultati testa razlike između srednjih vrednosti u nivou zadovoljstva online nastavom između studenata III i IV godine.

Rezultati pokazuju da je u slučaju varijabli *lično dostignuće* i *veštine nastavnika* narušena pretpostavka o jednakosti varijanse. Posmatrane istraživačke hipoteze H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} i H_{2d} nisu podržane, odnosno ne postoji razlika između srednjih vrednosti zadovoljstva podrškom u nastavi, organizacijom nastave, ličnim dostignućem i veštinama nastavnika između studenata III

TABELA 8. Rezultati t testa nezavisnih uzoraka za online nastavu

Promenljive	Levene's test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	T	Df	Sig.	Mean Difference	Std. Error Dif.
Podrška u nastavi	0,014	0,907	-0,915	166	0,361	-0,177	0,194
Organizacija nastave	2,416	0,122	-0,539	166	0,591	-0,119	0,221
Lično dostignuće	5,456	0,021	-0,071	164,1	0,943	-0,016	0,225
Veštine nastavnika	4,960	0,027	-0,134	164,3	0,894	-0,029	0,214

IZVOR: Autori

TABELA 9. Deskriptivna statistika

Promenljive	Srednja vrednost			Standardna devijacija		
	Nastava u učionici	Online nastava	Razlika	Nastava u učionici	Online nastava	Razlika
Podrška u nastavi	4,000	3,4077	0,5923	1,0193	1,2533	-0,234
Organizacija nastave	4,1786	2,7560	1,4226	0,8792	1,4258	-0,5466
Lično dostignuće	4,0060	2,7887	1,2173	1,0379	1,4585	-0,4206
Veštine nastavnika	4,0893	2,9821	1,1072	0,9763	1,3892	-0,4129

IZVOR: Autori

i IV godine kada je u pitanju održavanje online nastave. Rezultati srednjih vrednosti prikazani u Tabeli 7 ukazuju na to da studenti i III i IV godine niskim ocenama ocenjuju online nastavu, što ukazuje na niži stepen zadovoljstva.

Statistički opis posmatranog uzorka podrazumeva obračun srednje vrednosti i vrednosti standardnih devijacija za posmatrane promenljive (Tabela 9). Takođe, u tabeli su prikazane i apsolutne vrednosti razlike između srednjih vrednosti i standardnih devijacija zadovoljstva studenata nastavom u učionici i online nastavom. Na osnovu obračunatih vrednosti za nivoe zadovoljstva nastavom u učionici može se zaključiti sledeće: studenti su posebno zadovoljni *organizacijom nastave* (Mean = 4,1786), dok su najmanje zadovoljni *podrškom u nastavi* (Mean = 4,0000). Standardna devijacija najviša je u slučaju promenljive *lično dostignuće* (St. Dev. = 1,0379). Posmatranjem nivoa zadovoljstva studenata online nastavom, može se zaključiti da su studenti najbolje ocenili promenljivu *podrška u nastavi* (Mean = 3,4077), dok je najlošije ocenjena *organizacija nastave* (Mean = 2,7560). Standardna devijacija je najviša u slučaju promenljive *lično dostignuće* (St. Dev. = 1,4585).

Na osnovu prikazanih rezultata primećuje se velika razlika u pogledu zadovoljstva studenata organizacijom nastave u učionici i online. Nastava u učionici predstavlja tip nastave koju studenti preferiraju i koja utiče na posmatrane faktore zadovoljstva nastavom među studentima. Rezultati poređenja srednjih vrednosti nas upućuju na sledeće zaključke. Prvo, najveća razlika u prosečnim ocenama ispitanika javlja se u zadovoljstvu organizacijom nastave. Studenti su izrazili stav da je klasični (tradicionalni) sistem nastave u učionici i realizacija nastave mnogo bolji od online nastave, kao i da je direktni kontakt sa nastavnikom i saradnikom osnovna prednost nastave u učionici. Drugo, studenti smatraju da je lakši pristup nastavniku kada se nastava održava u učionici, nego posredstvom online platforme. Odnosno, stečena znanja

i veštine su veće, a uključenost u nastavu je bolja u učionici nego kada se nastava održava online. Treće, zadovoljstvo studenata veštinama nastavnika (metodi rada i realizacija nastave) je veće kada se nastava održava u učionici, nego online. I četvrto, najmanja razlika u zadovoljstvu studenata nastavom u učionici u odnosu na online nastavu javlja se u zadovoljstvu administrativnom, tehničkom i podrškom zaposlenih u stručnim službama fakulteta, što znači da je ova vrsta podrške ne izostaje ni i u slučaju online nastave, ni i u slučaju nastave u učionici.

7. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo se može smatrati ključnom determinantom budućeg ponašanja studenata i njihove odluke da nastave školovanje na višim nivoima studija ili prekinu školovanje na fakultetu. Takođe, zadovoljstvo se manifestuje i pozitivnom usmenom propagandom koja utiče na privlačenje novih potencijalnih studenata i kreira pozitivnu sliku fakulteta, ali i univerziteta u javnosti. Zbog toga je neophodno da fakulteti grade dobre odnose sa studentima i da unapređuju njihovu satisfakciju.

Pandemija Covid-19 prekinula je nastavu na većini fakulteta u Srbiji i primorala ih da prihvate opciju online nastave u cilju nastavka poslovanja. Neočekivane promene u načinu rada zatekle su nespremljene fakultete i studente. Promene su bile velike, a vremena za prilagođavanje malo. Međutim, prelazak na online nastavu zahteva analizu ishoda online učenja i zadovoljstva studenata u novom online okruženju. Rezultati sprovedenog istraživanja determinisali su ključne faktore studentskog (ne)zadovoljstva nastavom i pokazali da studenti žele da se vrate u učionice. Fizičko distanciranje i internet okruženje nametnulo je da se studenti manje druže sa svojim vršnjacima, što je možda presudno imalo uticaja i na njihovu motivaciju za učenje putem online platforme i u krajnjoj liniji,

na zadovoljstvo online nastavom. Studenti nisu bili spremni za ovaj vid nastave, a njihova motivacija je od suštinskog značaja za pozitivan ishod. Rezultati istraživanja ukazuju da je motivacija studenata za učenje u online okruženju tokom pandemije Covid-19 važna odrednica uspeha i zadovoljstva studenata. Pored toga, moguće je da struktura predmeta nije bila odgovarajuća za online nastavu. Potrebno je razmotriti i modifikovati strukturu predmeta zahtevima online nastave, u cilju unapređenja zadovoljstva studenata (Baber, 2020). Takođe, moguće je da bi studenti bili više motivisani i zadovoljniji da je online nastava bila njihov izbor, a ne nametnuto rešenje. U okolnostima pandemije, nedostatak tradicionalne nastave može biti rezultat emocionalnog stava i želje da se vrate „stara dobra vremena“. Rezultati sprovedenog istraživanja takođe pokazuju da studenti IV godine pokazuju viši nivo zadovoljstva nastavom u učionici, u odnosu na studente III godine. Jedan od razloga može biti iskustvo, odnosno to što su studenti IV godine duži period pratili nastavu u učionici, nego studenti III godine.

Online nastava na većini visokoškolskih institucija predstavlja alternativu nastave u učionici. Većina nastavnika i studenata su se prvi put susreli sa nastavom „od kuće“. Varijable kao što su *podrška u nastavi*, *organizacija nastave*, *lično dostignuće* i *veštine nastavnika* važne su odrednice zadovoljstva studenata i kod nastave u učionici i online nastave. Ograničenje istraživanja predstavlja relativno mali broj ispitanika u odnosu na studentsku populaciju u Srbiji zbog čega bi naredno istraživanje trebalo da uključi studente sa više univerziteta različitih studijskih oblasti. Naredna istraživanja poželjno je da istraže značaj prilagođavanja strukture predmeta i ulogu informacione tehnologije za online nastavu, kao i faktore uspeha iz perspektive studenta koji su ključni za zadovoljstvo online nastavom tokom pandemije. Nakon pandemije, može se očekivati rast satisfakcije zbog povratka u učionice, ali i tada treba nastaviti sa unapređenjem faktora koji su ključni za zadovoljstvo i razvoj dugoročnih odnosa sa studentima.

Literatura

1. Almusharraf, N. M., Khahro, S. H. (2020). Students' Satisfaction with Online Learning Experiences during the COVID-19 Pandemic, *iJET*, 15(21), 246-267., <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i21.15647>
2. Baber, H. (2020). Determinants of Students' Perceived Learning Outcome and Satisfaction in Online Learning during the Pandemic of COVID-19, *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(3), 285-292., DOI: 10.20448/journal.509.2020.73.285.292
3. Baker, D. Mc.A., Unni, R. (2018). USA and Asia Hospitality & Tourism Students' Perceptions and Satisfaction with Online Learning versus Traditional Face-to-Face Instruction, *e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 12(2), 40-54., doi: 10.5937/inovacije2003043E
4. Eraković, B. R., Lazović, V. S. (2020). Stavovi univerzitetskih nastavnika u pogledu primene platform Mudl na filološkim predmetima, *Inovacije u nastavi*, 33(3), 43-57., doi: 10.5937/menhottur2002025J
5. Gajić, Jelena (2011). Merenje satisfakcije studenata u visokom obrazovanju, *Marketing*, 42(1), 71-80.
6. Gautam, D.K. and Gautam, P.K. (2021). „Transition to online higher education during COVID-19 pandemic: turmoil and way forward to developing country of South Asia-Nepal“, *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JRIT-10-2020-0051>
7. Guest, R., Rohde, N., Selvanathan, S., Soesmanto, T. (2018). Student satisfaction and online teaching, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(7), 1084-1093., <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1433815>
8. Jevtić, J., Tomić, S., Leković, K. (2020) Customer experience in the tourism industry – Determinants influencing complaint behaviour, *Hotel and Tourism Management*, 8(2), 25-33., doi: 10.5937/menhottur2002025J
9. Joshi, A., Vinay, M. and Bhaskar, P. (2020), „Impact of coronavirus pandemic on the Indian education sector: perspectives of teachers on online teaching and assessments“, *Interactive Technology and Smart Education*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ITSE-06-2020-0087>
10. Rajić, T., Nikolić, I., Milošević, I. (2019). An Integrative Model of Relationship Quality in Higher Education Setting: Evidence from Serbia, *Industrija*, 47(2), 43-59., DOI: 10.5937/industrija47-22044
11. Ćirić, R. M., Brkanlić, D. S., Vučurević, T., Popović, S. (2015). Uticaj ljudskog faktora na satisfakciju studenata u visokoškolskim ustanovama, *Ekonomija - teorija i praksa*, 8(3), 17-33.
12. Nemetz, P. L., Eager, W. M., Limpaphayom, W. (2017) Comparative effectiveness and student choice for online and face-to-face classwork, *Journal of Education for Business*, 92 (5), 210-219., <https://doi.org/10.1080/08832323.2017.1331990>

13. Yukselturk, E., & Yildirim, Z. (2008). Investigation of interaction, online support, course structure and flexibility as the contributing factors to students' satisfaction in an online certificate program. *Educational Technology & Society*, 11(4), 51-65.
14. Özkan Kırmızı (2015). The influence of learner readiness on student satisfaction and academic achievement in an online program at higher education, *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 14(1), 133-142.
15. Paliwal, M. and Singh, A. (2021), „Teacher readiness for online teaching-learning during COVID –19 outbreak: a study of Indian institutions of higher education“, *Interactive Technology and Smart Education*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ITSE-07-2020-0118>
16. Pike, G. R. (1993). The relationship between perceived learning and satisfaction with college: An alternative view. *Research in Higher Education*, 34(1), 23-40.
17. Van Wyk, M.M. (2020), „Academic support under COVID-19 lockdown: what students think of online support e-tools in an ODeL course“, *Interactive Technology and Smart Education*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ITSE-08-2020-0121>

Abstract

Students' Satisfaction with Teaching Before and During Covid-19 Pandemic

Drago Cvijanović, Marija Mandarić,
Jasmina Ognjanović, Dejan Sekulić

The aim of paper is to examine students' satisfaction of teaching in the classroom and online teaching. Students' satisfaction is a key determinant of students' loyalty and the spread of positive word-of-mouth, which affects the image of the faculty and the future of its business. Due to the Covid-19 pandemic, higher education institutions were forced to quickly adapt to the newly created circumstances in education and switch from classical classroom teaching to online teaching. The paper analyses the current literature on the importance of managing relationships with service users, the concept of students' satisfaction and highlights key factors for teaching. The research was

conducted on a suitable sample consisting of third- and fourth-year students at the state faculty in Serbia. The data analysis included 168 validly completed questionnaires and based on these results, the paper discusses the implications and provides guidelines for future research. The study will be useful for teachers to identify factors that will improve the level of students' satisfaction with online teaching during the Covid-19 pandemic and later when teaching return to the classrooms.

Keywords: *satisfaction, higher education, face-to-face teaching, online teaching, Covid-19*

Kontakt:

Drago Cvijanović, drago.cvijanovic@kg.ac.rs

Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

Marija Mandarić, mmandaric@kg.ac.rs

Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

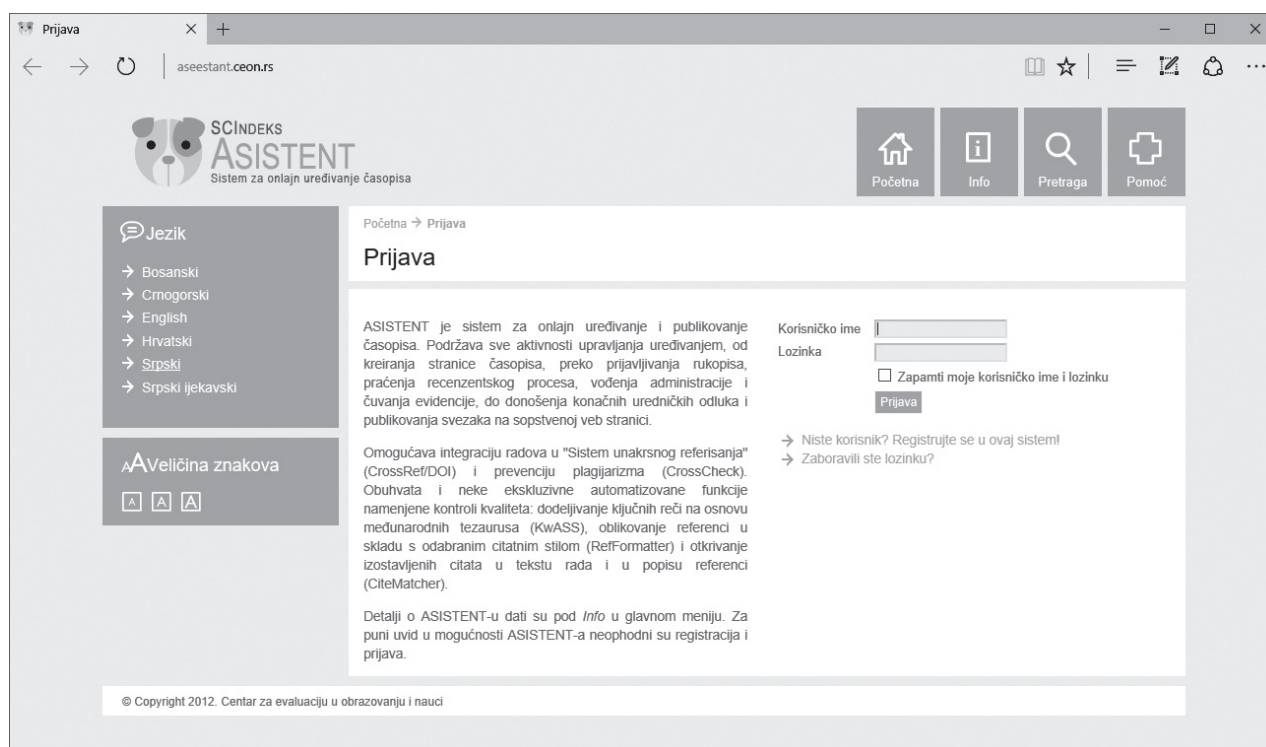
Jasmina Ognjanović, jasmina.lukic@kg.ac.rs

Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

Dejan Sekulić, dejan.sekulic@kg.ac.rs

Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

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



Poštovani,

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

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

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

Uredništvo

1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

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

- b) Na stranici za registraciju:

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

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

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

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

2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

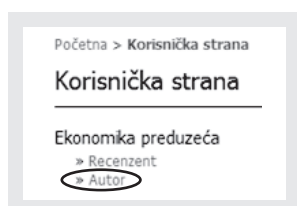
- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme Prijava

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

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

3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništvu

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



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

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

Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

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

1.korak Započnite s prijavom priloga

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

Rubrika časopisa

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

Rubrika*

Molimo odaberite rubriku...

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

- pregledni članak,
- originalni naučni članak,

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

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

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

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

Uslovi za predaju priloga *

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

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

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

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

Članci u časopisima:

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

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Adv Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Con. Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Springer and Petr Chadrabá) Beč, Aus

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

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

1.1. Jedan autor knjige

U tekstu: (Maričić, 2008, p. 77)

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

1.2. Više autora knjige

1.2.1. DVA autora

1.2.1.1. rad *domaćih* autora/domaća publikacija:

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

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

1.2.1.2. rad *inostranih* autora/inostrana publikacija:

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

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

1.2.2. TRI DO PET autora

1.2.2.1. rad *domaćih* autora/domaća publikacija:

U tekstu:

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

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

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

1.2.2.2. rad *inostranih* autora/inostrana publikacija:

U tekstu:

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

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

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

1.2.3. ŠEST i više autora

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

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

1.3. BEZ autora:

U tekstu:

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

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

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

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

2.1. Štampano izdanje naučnog časopisa:

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

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

2.2. Onlajn izdanje naučnog časopisa:

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

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

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

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

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

U tekstu:

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

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

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

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

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

U tekstu: (Popović, 2015, p.49)

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

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

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

U tekstu: (Oliveira, 2009)

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

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

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

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

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

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

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

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

b) **Metapodaci** uključuju:

- Podatke o autoru
- Naslov i sažetak
- Ostale podatke

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

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

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

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

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

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

Jezik metapodataka

Srpski

Unesite meta

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

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

Jezik metapodataka

English

Unesite meta

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

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

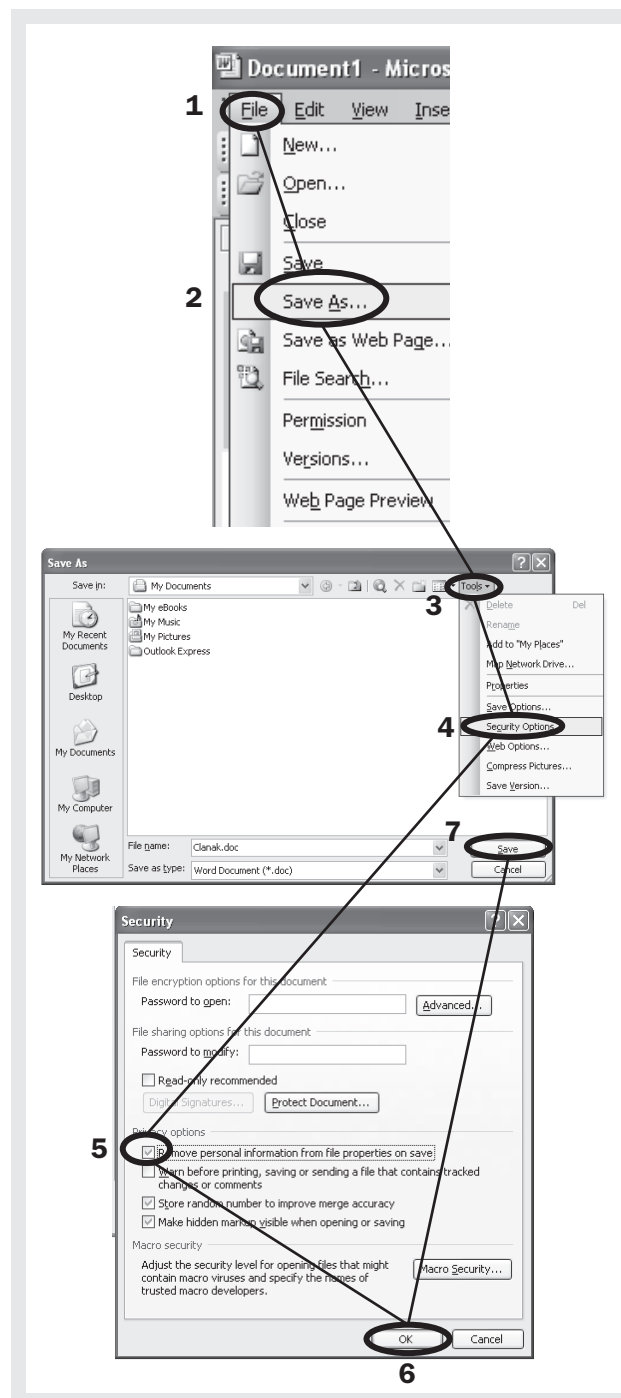
- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl)** u **WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju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

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

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

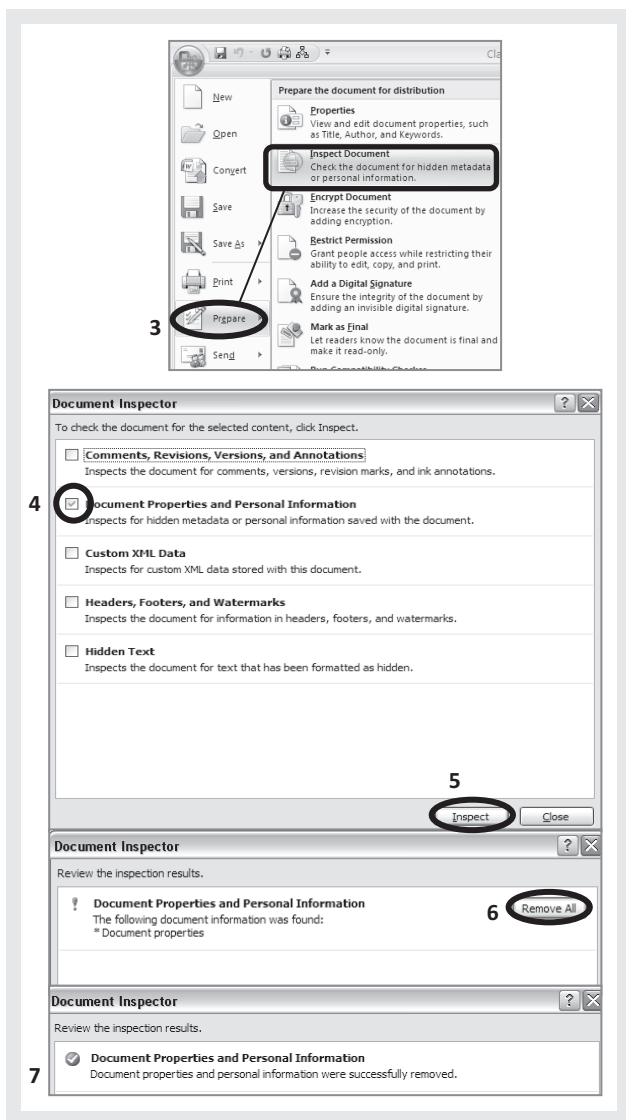
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

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



► **Za verziju Word2007:**

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



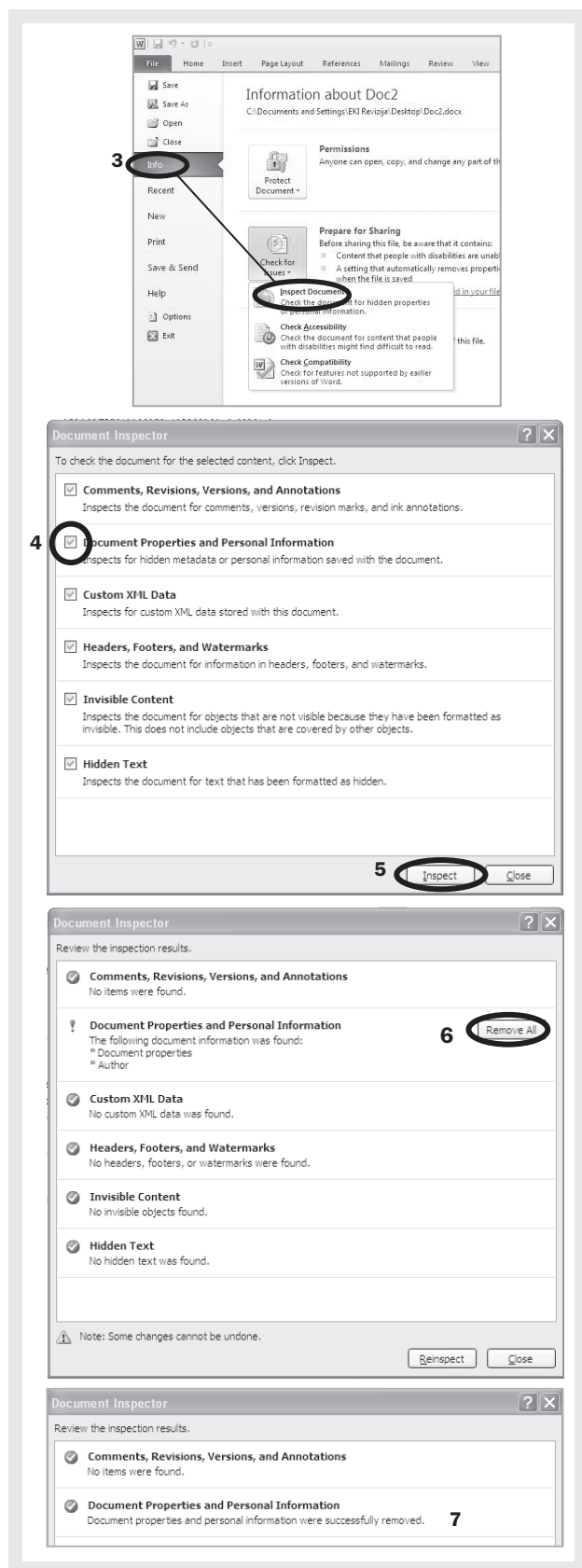
► **Za verziju Word 2010:**

(slično kao i 2007)

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

d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka

e) Kliknite na dugme **Close**



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

3.korak Prilaganje datoteke

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

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

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

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

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

Browse...

Pošalji datoteku

Sačuvaj i nastavi

Poništi

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

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

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Browse...

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

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

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

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

Kratak pregled datoteke

ID	IZVORNO IME DATOTEKE
86	CLANAK.DOCX

Dovrši prijavu priloga

Poništi

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

5. korak Potvrdite prijavljivanje priloga

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

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

4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku ćete od samog početka biti obaveštavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.
- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavешtavati 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**.

Početna > Korisnik > Autor > Aktivni prilozi

Aktivni prilozi

AKTIVNO ARHIVA

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

1 - 1 od 1 stavke/l

Započnite prijavu novog priloga

Za početak prijave priloga KLIKINITE OVDE.

5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

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

Indeksiranje

Ključne reči*

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

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

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

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

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

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

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

INSTRUCTIONS TO AUTHORS

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

Examples of referencing using APA style:

In the text

Two Authors:

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

Three to Five Authors:

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

Subsequent citations:

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

Six or More Authors:

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

At the end of the paper

Books:

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

Edited book:

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

Articles in periodicals:

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

Articles in on-line periodicals and sources

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

Articles with DOI

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

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

Newspapers:

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

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

Electronic books

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

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

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

SCINDEKS
ASSISTANT
The online journal management system

Home → Log In

Log In

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

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

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

Username

Password

☐ Remember my username and password

→ Not a user? Register with this site!

→ Forgot your password?

© Copyright 2012. Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface. The top navigation bar includes links for Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The left sidebar contains sections for Marketing, User (galja), Author, Language, and Font Size. The main content area displays the breadcrumb trail: Home → User → Author → Active Submissions. Below this, the 'Active Submissions' section shows a table with columns for ID, Submit (MM-DD), Sec, Authors, Title, and Status. The table is currently empty, displaying 'No Submissions'. A 'Start a New Submission' button is visible, along with a link to 'CLICK HERE to go to step one of the five-step submission process!' and the ISSN: 0354-3471.

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface at the 'Step 1: Starting the Submission' page. The top navigation bar and left sidebar are consistent with the previous screenshot. The main content area displays the breadcrumb trail: Home → User → Author → Submissions → New Submission. Below this, the 'Step 1: Starting the Submission' section shows a progress bar with five steps: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata, 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The 'Journal Section' section includes a dropdown menu for 'Section*' with the placeholder text 'Please select a section...'. The 'Submission Language' section includes a dropdown menu for 'Language*' with the placeholder text 'English'. The 'Submission Checklist' section includes a list of checkboxes for various submission requirements, such as 'The submission has not been previously published', 'The submission file is in Microsoft Word or RTF format', and 'The text is single-spaced; uses a 12-point font; employs italics, rather than underlining (except with URL addresses)'.

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

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface. The top navigation bar includes links for Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The left sidebar contains sections for Marketing, User (galja), Language (English, Srpski), Font Size, and Information. The main content area displays the submission process steps: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata (active), 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The 'Enter Metadata' step includes a form for Authors with fields for First name, Middle name, Last name, Email, and URL. It also has a large text area for Affiliation (e.g., 'Simon Fraser University') and a dropdown for Country (Serbia). A Bio statement field is at the bottom. A 'Form Language' dropdown is set to English. A 'Bio statement' field is at the bottom with a rich text editor. An 'Add Author' button is at the bottom left.

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

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

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface at Step 5: Confirming the Submission. The top navigation bar and left sidebar are the same as in Step 3. The main content area displays the submission process steps: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata, 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation (active). A message states: 'To submit your manuscript to Marketing click on "Finish Submission"! The submission's principal contact will receive an acknowledgement by email and will be able to view the submission's progress through the editorial process by logging in to the journal website. Thank you for your interest in publishing with Marketing!'. Below this is a 'File Summary' table with columns: ID, Original file name, Type, File size, and Date uploaded. The table is empty, with a message: 'No files have been attached to this submission!'. At the bottom, there are 'Finish Submission' and 'Cancel' buttons. The ISSN number 0354-3471 is displayed at the bottom left.

Recenzenti časopisa Marketing Vol 52/1-4

Dr Aleksandar Đorđević, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Dražen Marić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
Dr Dušan Marković, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Dušan Mojić, vanredni profesor, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Emilija Manić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Gordana Radosavljević, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
Dr Hasan Hanić, profesor emeritus, Beogradska bankarska akademija
Dr Ines Đokić, docent, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
Dr Ivana Domazet, naučni savetnik, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija
Dr Jelena Filipović, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Milica Slijepčević, vanredni profesor, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet
Dr Milica Vasiljević Blagojević, profesor, Visoka zdravstvena škola strukovnih studija
Dr Mirjana Gligorijević, redovni profesor Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Nenad Đokić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
Dr Radmila Janičić, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
Dr Saša Veljković, redovni profesor Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Semir Vehapi, docent, Državni univerzitet u Novom Pazaru
Dr Srđan Šapić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
Dr Suzana Đukić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu
Dr Tatjana Mamula Nikolić, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet
Dr Tomislav Sudarević, redovni profesor Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
Dr Velimir Lukić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Veljko Marinković, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
Dr Veljko Mijušković, docent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Dr Vesna Damnjanović, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
Mr Ivana Radojević, asistent, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs