

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Veljko Marinković, Aleksandar Đorđević
ANALIZA UTICAJA RAZLIČITIH VREDNOSTI ZA POTROŠAČE U M TRGOVINI NA
SATISFAKCIJU I NAMERU KONTINUIRANOG KORIŠĆENJA
Analysis of Versatile Customer Values Impact in M Trade on Satisfaction and Continual Usage Intent

Vesna Milanović, Andrea Bučalina Matić,
Katarina Njegić
ULOGA INTERNOG MARKETINGA U ORGANIZACIONOJ
IDENTIFIKACIJU ZAPOSLENIH
The Role of Internal Marketing in Employees' Organizational Identification

Dejana Prnjat
KONKURENTNOST UMETNIČKIH FAKULTETA NA TRŽIŠTU VISOKOG
OBRAZOVANJA PREMA PROCENI STUDENATA I PROFESORA
Competitiveness of Art Faculties in the Higher Education Market from Students' and
Professors' Points of View

Tatjana Mamula Nikolić, Karolina Perčić,
Mirjana Nećak
DESIGNING A SUSTAINABLE BRAND BY ENGAGING BRAND-CONSUMERS'
COLLABORATION GENERATION Z CO-CREATORS AND INFLUENCERS IN SERBIA
Dizajniranje održivog brenda saradnjom angažovanog potrošača i brenda
Kokreatori i influencersi Generacije Z Srbije

Slobodan Adžić, Stefan Ivanović
MEASURING THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON
THE MARKETING INDUSTRY OF SERBIA
Merenje uticaja Covid-19 pandemije na marketing industriju Srbije

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

Volume 53

Godina / Year 2022

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



917703541347007



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Економски факултет

ČLANCI/PAPERS

Analiza uticaja različitih vrednosti za potrošače u M trgovini na satisfakciju i nameru kontinuiranog korišćenja	3
<i>Analysis of Versatile Customer Values Impact in M Trade on Satisfaction and Continual Usage Intent</i>	
Veljko Marinković, Aleksandar Đorđević	
Uloga internog marketinga u organizacionoj identifikaciji zaposlenih	12
<i>The Role of Internal Marketing in Employees' Organizational Identification</i>	
Vesna Milanović, Andrea Bučalina Matić, Katarina Njegić	
Konkurentnost umetničkih fakulteta na tržištu visokog obrazovanja prema proceni studenata i profesora	28
<i>Competitiveness of Art Faculties in the Higher Education Market from Students' and Professors' Points of View</i>	
Dejana Prnjat	
Designing a Sustainable Brand by Engaging Brand-Consumers' Collaboration Generation Z Co-Creators and Influencers in Serbia	37
<i>Dizajniranje održivog brenda saradnjom angažovanog potrošača i brenda Kokreatori i influenseri Generacije Z Srbiji</i>	
Tatjana Mamula Nikolić, Karolina Perčić, Mirjana Nećak	
Measuring the Impact of the Covid-19 Pandemic on the Marketing Industry of Serbia	51
<i>Merenje uticaja Covid-19 pandemije na marketing industriju Srbije</i>	
Slobodan Adžić, Stefan Ivanović	
Korporativna društvena odgovornost poslovnih banaka u Srbiji: praksa izveštavanja, sprovedene aktivnosti i percepcija stakeholdera	65
<i>Corporate Social Responsibility of Commercial Banks in Serbia: Reporting Practice, Implemented Activities and Perception of Stakeholders</i>	
Saša Veljković, Vladimir Panić	
Naučna politika časopisa Marketing	77

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa	79
Instructions to Authors.	89

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 53; Broj/Issue 1;
Godina/Year 2022
QMJED 53 (1)

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	

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

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

Časopis MARKETING je zvanična publikacija SeMA.

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

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

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - 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



Analiza uticaja različitih vrednosti za potrošače u M trgovini na satisfakciju i nameru kontinuiranog korišćenja

Veljko Marinković, Aleksandar Đorđević

Apstrakt: Kreiranje vrednosti za potrošače je jedan od osnovnih načina za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Sve veći broj potrošača svoje potrebe za kupovinom proizvoda i usluga zadovoljava u digitalnom okruženju. Poslednjih godina se povećava broj potrošača koji pristupaju digitalnom tržištu koristeći mobilne telefone i preko njih obavljaju kupoprodajne transakcije. Cilj rad je da se analizira značaj mobilne trgovine na savremenom tržištu i vrednosti zbog kojih potrošači koriste mobilne telefone u obavljanju transakcija na digitalnom tržištu. Razumevanje vrednosti koje su potrošačima značajne u mobilnoj trgovini je važno da bi se na adekvatan način optimizovala strategija nastupa na digitalnom tržištu koja omogućava ostvarivanje konkurentske prednosti. U analizi različitih dimenzija vrednosti važno je sagledavanje njenog uticaja na satisfakciju potrošača. U empirijskom delu rada biće korišćen istraživački model koji sadrži šest varijabli (funkcionalnu, cenovnu, komparativnu, epistemološku vrednost, satisfakciju i nameru kontinuiranog korišćenja mobilne trgovine). Pri tome, svaka varijabla modela merena je preko nekoliko konstatacija koje su preuzete iz relevantne literature, a ispitani su stepen slaganja sa datim konstatacijama iskazali na sedmostepenoj Likertovoj skali. Podaci su prikupljeni na teritoriji Beograda, na uzorku od 402 ispitanika. Analizom podataka je najpre testirana pouzdanost i validnost modela, a zatim i signifikantnost i jačina efekata četiri dimenzije percipirane vrednosti na satisfakciju korisnika, kao i odnos satisfakcije i namere kontinuiranog korišćenja mobilne trgovine. Pouzdanost svake varijable modela procenjena je na osnovu vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta. Primenom konfirmativne faktorske analize, testirana je usklađenost modela, kao i konvergentna i diskriminaciona validnost. Za merenje relacija između varijabli modela korišćen je model strukturalnih jednačina. Rezultati su pokazali da se funkcionalna i cenovna vrednost izdvajaju kao ključni pokretači satisfakcije korisnika mobilne trgovine. Očito, koristi, kao i cenovne uštede koje pružaju mobilni sistemi plaćanja su glavni generatori zadovoljstva korisnika. Dodatno, u studiji je potvrđen i snažan signifikantan uticaj satisfakcije na nameru kontinuiranog korišćenja mobilnih telefona u cilju realizacije različitih plaćanja i obavljanja kupovina. Doprinos realizovane studije ogleda se u analizi četiri dimenzije percipirane vrednosti i merenju njihovog uticaja na satisfakciju na primeru korišćenja mobilnih usluga. Globalno posmatrano, u radu se prati ponašanje potrošača u novom digitalnom okruženju. Veoma mali broj empirijskih istraživanja realizovanih u Republici Srbiji imao je za cilj testiranje relacija između pomenutih varijabli kada je reč o korišćenju mobilne trgovine. Originalnost predloženog modela ogleda se i u jedinstvenoj kombinaciji dimenzija vrednosti, budući da izuzev dve standardne dimenzije (funkcionalna i cenovna vrednost), model sadrži i dve specifične dimenzije vrednosti: komparativnu i epistemološku vrednost.

Ključne reči: Vrednost za potrošače, satisfakcija, namera kontinuiranog korišćenja, digitalno okruženje, mobilna trgovina.

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.

JEL Classification: M31, L81.

Rukopis dostavljen: 24.02.2022.

Rukopis prihvaćen za štampu: 05.04.2022.

DIGITALNO TRŽIŠTE I MOBILNA TRGOVINA

Savremeno poslovno okruženje se u značajnoj meri promenilo u odnosu na period od pre dvadeset i više godina. Najznačajniji uticaj na promenu su imali tehničko tehnološki napredak i razvoj digitalnog tržišta. Prema jednoj od definicija digitalno tržište je virtuelni prostor koji je omogućio da se korišćenjem informacione tehnologije razviju aplikacije i poslovni procesi kako bi se privukao veći broj novih potrošača, efikasnije pružile informacije o proizvodima i uslugama, efikasnije obavio proces brendiranja, povećala prodaja i razvila lojalnost čiji je rezultat ponovna kupovina proizvoda i usluga (Hallberg, 2008).

Digitalno tržište beleži visoke stope rasta u poslednjih 10 godina. U 2018. godini je 1.8 milijardi stanovnika obavljalo kupovine preko Interneta (Statista Business Data Platform, 2021). Prema istom izvoru u 2019. godini ukupan obim prometa na digitalnom tržištu je iznosio oko 3.530 milijardi USD, dok se u 2022. godini očekuje oko 6.540 milijardi USD što će predstavljati oko 22% ukupne maloprodaje u svetu. Razvoj digitalnog tržišta je značajno uticao na promene u poslovanju i poslovnoj orijentaciji preduzeća. Visok rast je uticao na promenu poslovnog modela skoro svih tržišno orijentisanih preduzeća, a posebno trgovinskih preduzeća koja su usmerena prema finalnim potrošačima (B2C tržištu). Trgovinska preduzeća pored tradicionalnih oblika maloprodaje sve više ulažu finansijska sredstva i poslovne napore u razvoj elektronske trgovine. Walmart poznati američki maloprodajni lanac je još krajem 90ih godina počeo da razvija elektronsku prodaju. Prema navodima Vol Strit Žurnala (Wall Stret Jurnanal) u 2010. godini postao je jedan od 10 najvećih online prodavaca u svetu sa godišnjim obimom prodaje iznad 2 milijarde USD. Sve veći broj korisnika preko digitalnog obavlja plaćanje različitih

GRAFIKON 1. Godišnja prodaja „pametnih“ telefona u milionima



IZVOR: Statista Business data platform (<https://www.statista.com/statistics/499694/forecast-of-online-travel-sales-worldwide>) pristupljeno 4.9.2020

proizvoda i usluga. Tako na primer u turističkoj industriji je u 2010. godini ukupan promet ostvaren na digitalnom tržištu iznosio je 54.1 milijarda USD što se odnosilo na prodaju hotelskog smeštaja, avio prevoza, turističkih aranžmana i usluga rentiranja automobila (Elhaj and Brakaeh, 2015). Ukupna vrednost prometa u elektronskim kanalima prodaje u turističkom sektoru u 2019. godini bila oko 760 milijardi USD (Statista Business Platform, 2021). Na navedenom primeru turizma možemo da izvedemo zaključak o značaju digitalne prodaje u uslužnim delatnostima.

Potrošači su pre nastanka „pametnih telefona“ pretežno koristili računare za prikupljanje informacija i obavljanje kupovina na digitalnom tržištu, što je u literaturi označeno kao elektronska trgovina ili samo e-trgovina (e-commerce). Paralelno sa razvojem „pametne mobilne tehnologije“ potrošači su pored računara za pristup i aktivnosti na digitalnom tržištu počeli da koriste i mobilne telefone (Chang, 2018). Upotreba telefona na digitalnom tržištu za obavljanje transakcija i prikupljanje informacija predstavlja svojevrsnu evoluciju digitalnog tržišta. Pametni telefoni su omogućili stanovništvu da češće bude povezano na internet mrežu, komunicira sa prijateljima, pretražuje informacije o brendovima, proizvodima i uslugama, kao i da obavlja transakcije. Najznačajniji uticaj na razvoj mobilne trgovine (m commerce) su imala dva faktora: (1) *unapređenje sistema elektronskog plaćanja* koje omogućava kompletiranje kupoprodajnih transakcija u elektronskim kanalima prodaje je važan faktor razvoja digitalnog tržišta (Kou, 2013); (2) *nastanak i povećanje broja „pametnih“ telefona* (smart phones) je značajno doprineo rastu i razvoju digitalnog tržišta. U 2018. godini u SAD-u je 87% stanovništva preko „pametnih“ telefona bilo povezano na internet mrežu, što je značajno doprinelo rastu broja prikupljenih

informacija o proizvodima i uslugama preko internet mreže (Chang, 2018). Broj prodatih „pametnih“ telefona se povećava svake godine. Na grafikon 1 su prikazane godišnje prodaje „pametnih“ telefona u periodu 2009 - 2019. godina, kao i projekcije do 2023. godine. Na osnovu grafikona 1 se zapaža visoka stopa rasta upotrebe „pametnih telefona“ u periodu od 2009-2015. godine kada se digitalno tržište intenzivno razvijalo. Od 2015. godine pa nadalje velika je baza korisnika „pametni telefona“. Međutim u periodu od 2015. godine intenzivno se razvijaju nove generacije telefona bazirane na 4G i 5G Internet mreži. Nove generacije telefona imaju naprednije mogućnosti u pogledu njihovog korišćenja na digitalnom tržištu što ima pozitivan uticaj na njegov razvoj.

Zahvaljujući razvoju „pametnih telefona“ značajno se povećao broj potrošača koji koriste mobilne telefone u obavljanju online transakcija. U 2017. godini je ukupno ostvarena prodaja preko m trgovine je bila 151 milijarda USD što je bilo oko 35% od iznosa ukupne e trgovine (Statista Business Data Platform).

Pored predstavljenih faktora koji su osnovne pretpostavke razvoja digitalnog tržišta, ne treba zaboraviti još jedan značajan element koji je imao snažan uticaj na razvoj, a to je težnja, namera ili spremnost potrošača da kupovinu proizvoda i usluga obavljaju sa što manje napora (Marinković, Đorđević and Kalinić 2020).

SATISFAKCIJA I VREDNOST ZA POTROŠAČE U MOBILNOJ TRGOVINI

Kreiranje vrednosti za potrošače na digitalnom tržištu je ključni faktor uspeha i svaki poslovni model da bi bio prihvaćen od strane potrošača mora da isporuči

adekvatan nivo vrednosti (Gellweiler and Krishnamurthi, 2020). Vrednost za potrošače se definiše kao razlika između koristi koje neko dobija od proizvoda ili usluge i žrtvovanja koja ulaže da bi tu korist ostvario (Holbrook, 2014).

Satisfakcija potrošača je jedna od ključnih varijabli u marketingu i ona je osnov njihove lojalnosti, namera da nastave sa korišćenjem proizvoda i usluga, kao i pozitivnih usmenih preporuka usmerenih prema pojedincima iz njihovog tradicionalnog i digitalnog okruženja (Allena et al., 2019). Prema najčešće citiranoj Oliverovoj definiciji u literaturi iz oblasti marketinga satisfakcija se definiše kao stepen u kom su očekivanja potrošača ispunjena odnosno potvrđena (Paulssen and Birk, 2007). Potrošač nakon obavljene kupovine i korišćenja proizvoda i/ili usluga procenjuje (evaluira) da li su njegova očekivanja u pogledu dobijene vrednosti ispunjena, prevaziđena ili je isporučena vrednost ispod formiranih očekivanja (Maričić, Veljković i Đorđević, 2013). Ukoliko je dobijena vrednost u skladu sa očekivanjima ili iznad očekivanja satisfakcija je pozitivna što utiče na pozitivnu usmenu komunikaciju u digitalnom i tradicionalnom okruženju, kao i na nameru potrošača da ponovo kupi evaluirani proizvod ili uslugu (Wang and Liao 2007). Satisfakcija kreiranom dodatom vrednošću koja se isporučuje kroz m trgovinu u poređenju sa drugim kanalima prodaje je osnovni pokretač namere potrošača da nastave i intenziviraju njeno korišćenje u kupovini proizvoda i usluga (Chong 2013). Ukoliko su potrošači zadovoljni kreiranom dodatom vrednošću oni razvijaju nameru i intenzivnije koriste: (1) mobilne aplikacije za kupovinu proizvoda i usluga (Kuo, Wu, and Deng 2009); (2) mobilna plaćanjima (Cao et al. 2018); i (3) mobilno bankarstvo (Susanto, Chang, and Ha, 2016).

U analizi m-trgovine važno je razlikovati osnovne dimenzije vrednosti koje se kreiraju da bi moglo adekvatno da se utiče na njih u cilju povećanja ukupno kreirane vrednosti i satisfakcije potrošača (Kalinić et al. 2020). Osnovne dimenzije vrednosti za potrošače u m trgovini su: funkcionalna vrednost, socijalna vrednost, emocionalna vrednost, epistemološka vrednost i cenovna vrednost (Deng et al. 2015).

Funkcionalna vrednost je prva dimenzija vrednosti koja je identifikovana na osnovu primene kognitivno bihevioralne teorije u analizi uticaju interneta i kompjuterske tehnologije na povećanje koristi za potrošače (Davis, Bagozzi and Warshaw, 1992). Davis et al. (1992) navode da korišćenje kompjuterske tehnologije i softverskih rešenja preko Internet mreže omogućava potrošačima da kupoprodajnu aktivnost

obave na brži, jednostavniji i efikasniji način. Ova vrsta vrednosti je u m trgovini označena kao funkcionalna vrednost koja podrazumeva kreiranje dodatne vrednosti potrošačima na način da se kupoprodajni proces efikasnije obavlja uz manje zahtevanog napora i to kako u procesu prikupljanja informacija tako i u aktivnostima obavljanja kupoprodajnih transakcija (Venkatesh et al. 2003). *Emocionalna vrednost* je povezana sa dobrim ili lošim osećajem potrošača koje nastaje kao rezultat korišćenja nekog proizvoda ili usluge. Emocionalna vrednost u m trgovini se kreira kroz osećaj uzbuđenja, zabave i interesantnosti koju neki pojedinac doživljava dok koristi ovaj kanal prodaje, kao i smanjenjem stresa koji doživljava zbog ne ovladavanja tehnologijom ili rizika koje percipira da postoje (Bailey and Gremler 2001; Venkatesh et al. 2003). *Socijalna vrednost* je povezana sa reakcijama drugih osoba u okruženju potrošača i odnosi se na potrebu potrošača da kroz korišćenje proizvoda i usluga iskaže pripadnost određenoj grupi (u smislu da bude prihvaćen, da ne bude odbačen ili da stvori osećaj lične identifikacije sa grupom), da se poveže sa drugim članovima društvene zajednice iz njegovog direktnog ili indirektnog okruženja ili istakne drugim članovima društva neku svoju karakteristiku za koju veruje da je proizvod ili usluga naglašava (npr. materijalno dostignuće) ili sopstveni stil života (Loanel Webster and D'Alessandro 2014). *Cenovna vrednost* je povezana sa kontinuiranom intencijom potrošača da plate nižu cenu za proizvode i usluge koje kupuju ili planiraju da ih nabave bilo kroz akcijska sniženja cena, korišćenje kupona koji omogućavaju popuste, učešće u programima lojalnosti ili korišćenje kanala marketinga (na primer m trgovine) koji omogućavaju nabavku istih proizvoda po nižoj ceni (Amornpetchkul, Ahn and Sahin 2018). *Epistemološka vrednost* je povezana sa željom potrošača da upoznaju nešto novo ili drugačije sa čim se ranije nisu susreli što se manifestuje kroz težnju potrošača da probaju kroz korišćenje proizvoda i usluga različite inovacije, novitete, prošire sopstveno znanje i perspektive što m trgovina u značajnoj meri omogućava potrošačima (Furukawa1, Matsumura and Harada 2019; Deng et al. 2015).

U poslednje vreme sve veći broj autora naglašava značaj *komparativne vrednosti* u m trgovini (Clark 2008). Komparativna vrednost se definiše kao percipirana kalkulacija potrošača šta dobija a šta gubi u poređenju sa drugim alternativama koje postoje na tržištu (Zeithmal 1988). Osnovni izvori komparativne vrednosti su veća suma korisnosti u poređenju sa drugim alternativama koja je često determinisana diferenciranjem ponudom (Hansen et al. 2013). U literaturi se sve

više naglašava da je komparativna vrednost m trgovine u odnosu na tradicionalnu i e trgovinu značajno unapredila ukupno kreiranu vrednost za potrošače što je osnovni razlog njenog ubrzanog razvoja. Osnovna dodata komparativna vrednost koja je u poslovnom modelu m trgovine omogućena potrošačima je to što su mogućnosti obavljanja kupoprodajnih transakcija i informacije postale dostupne u svakom trenutku i na svakom mestu za razliku od elektronske i tradicionalne trgovine gde je bio neophodan računar i njegovo povezivanje na internet mrežu ili fizički odlazak do maloprodajnog objekta (Clarke 2008). M trgovina se mnogo brže razvila u odnosu na e-trgovinu iz razloga što je veliki broj potrošača u trenutku kada je mogućnost obavljanja transakcija na digitalnom tržištu omogućena preko mobilnih telefona nije u tome video nikakav rizik i napor s obzirom da su već bili dovoljno informisani sa mogućnostima i karakteristikama e trgovine (Mahatanankoonb et al., 2005).

Sve navedene dimenzije vrednosti imaju značajan uticaj na formiranje očekivanja potrošača o ukupnoj vrednosti m trgovine čiji nivo evaluiraju i na osnovu rezultata evaluacije izводе zaključak o stepenu satisfakcije i nameri da nastave sa njenim korišćenjem (Deng et al. 2015; Furukawa1, Matsumura and Hara-da 2019; Marinković, Đorđević and Kalinić 2020).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj rada je analiza efekata 4 dimenzije percipirane vrednosti (funkcionalne, cenovne, komparativne i epistemološke) na satisfakciju korisnika mobilne trgovine. Dodatno, u studiji je testiran i uticaj satisfakcije na nameru kontinuiranog korišćenja mobilne trgovine. U ovom radu, ponašanje potrošača u novom digitalnom okruženju analizirano je na primeru korišćenja mobilnih telefona za potrebe realizacija određenih kupovina (plaćanja). Konkretno, potrošači su izrazili svoje stavove o različitim dimenzijama vrednosti, kao i stepen zadovoljstva i namere kontinuiranog korišćenja mobilne trgovine. U tom kontekstu, predloženi istraživački model sastoji se od 6 latentnih varijabli, od kojih je svaka merena preko nekoliko konstatacija na sedmostepenoj Likertovoj skali. Konstatacije su preuzete iz relevantnih studija i adaptirane su za potrebe kreiranja anketnog upitnika. Osnovu za izbor tvrdnji putem kojih je merena funkcionalna vrednost čini studija koju su sprovedi Venkatesh et al. (2003). Za merenje cenovne i komparativne vrednosti, konstatacije su preuzete i adaptirane iz studije čiji su autori Hansen et al. (2013). Kada je reč o

epistemološkoj vrednosti, teorijsko uporište za izbor konstatacija predstavlja istraživanje koje su realizovali Deng et al. (2015). Konstatacije za merenje satisfakcije formulisane su analizom tvrdnji koje su koristili San-Martin i Lopez-Catalan (2013), dok je studija čiji je autor Wang (2015) poslužila za izbor tvrdnji putem kojih je analizirana namera kontinuiranog korišćenja mobilne trgovine.

Istraživanje je realizovano na uzorku od 402 ispitanika. Konkretno, podaci su prikupljeni na teritoriji grada Beograda. Anketari su uspostavili inicijalne kontakte sa potencijalnim respondentima na izlazima iz dva poznata tržišna centra u glavnom gradu Republike Srbije. Pri tome, anketari su zamolili građane da popune anketne upitnike i objasnili su im da je reč o naučnom istraživanju, da će biti ispoštovana anonimnost ispitanika i da će svi podaci biti upotrebljeni samo za svrhu pisanja naučnih radova. Kako ispitanici ne bi bili pod vremenskim pritiskom prilikom popunjavanja upitnika, anketari su zapisali njihove e-mail adrese na koje su im istoga dana prosledili link putem kojeg je omogućen pristup i popunjavanje upitnika. Nakon sedam dana, prikupljena su 402 validno popunjena anketna upitnika.

U funkciji obezbeđenja uzorka koji po svojim karakteristikama u što većoj meri reprezentuje populaciju, uzoračke kvote su podešene na osnovu analize profila korisnika mobilnih telefona i elektronske trgovine u Republici Srbiji. Prema kriterijumu polne strukture, uzorak obuhvata nešto veći procenat žena (52.2) u odnosu na muškarce (47.8). Ispitanici starosti do 35 godina čine 53.7% uzorka, dok učešće starijih ispitanika, koji imaju 35 i više godina, iznosi 46.3%. Prema nivou obrazovanja, u uzorku dominiraju ispitanici sa završenim fakultetom (53.2%), dok preostali deo uzorka čine ispitanici sa završenom osnovnom, srednjom, ili višom/visokom strukovnom školom.

Analiza podataka obuhvatila je dva segmenta. Prvi segment se odnosi na analizu pouzdanosti i validnosti istraživačkog modela. U tom pogledu, izračunate su vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta za svaku latentnu varijablu, čime je izmerena pouzdanost datih konstrukcija, odnosno interna usklađenost konstatacija putem kojih su one merene. Dodatno, usklađenost modela je testirana putem konfirmativne faktorske analize, izračunavanjem vrednosti nekoliko važnih indeksa usklađenosti (χ^2/df ; CFI; TLI; IFI; GFI; NFI; RFI; RMSEA). Osim navedenog, izračunate su vrednosti izdvojene prosečne varijanse (average variance extracted-AVE), maksimalne zajedničke kvadrirane varijanse (maximum shared squared variance-MSV) i prosečne zajedničke kvadrirane vari-

janse (average shared squared variance-ASV), čime su testirane konvergentna i diskriminaciona validnost modela. Takođe, analizirana je i kompozitna pouzdanost (composite reliability-CR). U drugom segmentu analize, merena je značajnost i jačina relacija u predloženom modelu. Za potrebe ove analize korišćen je model strukturalnih jednačina (structural equation model-SEM). Konkretno, jačina testiranih odnosa procenjena je analizom vrednosti standardizovanih regresionih koeficijenata. Pre toga, ispitane su i pretpostavke primene SEM analize, odnosno testirana su svojstva linearnosti, normalnosti i multikolinearnosti.

REZULTATI EMPIRIJSKE ANALIZE

Analiza podataka sprovedena je u programskim paketima IBM SPSS (verzija 20) i AMOS (verzija 18). Inicijalna faza statističke analize posvećena je testiranju pouzdanosti i validnosti istraživačkog modela. U tom kontekstu, prvo su za svaku konstrukciju izračunate vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta (funkcionalna vrednost=0.88; cenovna vrednost=0.93; komparativna vrednost=0.90; epistemološka vrednost=0.89; satisfakcija=0.90; namera kontinuiranog korišćenja=0.91). Rezultati ukazuju da su u slučaju svih varijabli zabeležene prikladne vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta, koje su više od praga 0.7 (Hair et al., 2010). Time se može konstatovati da svaka latentna varijabla modela ima adekvatan nivo pouzdanosti, odnosno da se ona meri preko interno skladnih konstatacija.

Za potrebe procene usklađenosti i validnosti modela primenjena je konfirmativna faktorska analiza. Rezultati ove analize prikazani su u tabeli 1. Model pokazuje adekvatan nivo usklađenosti o čemu svedoče vrednosti relevantnih indeksa. Naime, vrednosti CFI, TLI, IFI, GFI, NFI i RFI indeksa su više od praga 0.9, dok je vrednost RMSEA niža od praga 0.1. Vrednosti AVE koeficijenta za svaku varijablu više su od

praga 0.5, čime je ispunjeno i svojstvo konvergentne validnosti modela. Budući da je za svaku pojedinačnu konstrukciju vrednost AVE viša od vrednosti MSV i ASV pokazatelja, potvrđena je i diskriminaciona validnost modela (Hair et al., 2010). Model poseduje i svojstvo kompozitne pouzdanosti, budući da su sve CR vrednosti više od praga koji iznosi 0.6. Korisno je i pomenuti da su vrednosti svih koeficijenata korelacije niže od vrednosti 0.8, dok su vrednosti konfirmativnih faktorskih opterećenja (korelacije između latentnih varijabli i pojedinačnih tvrdnji putem kojih se one mere) više od vrednosti 0.75. Sve pomenute vrednosti su signifikantne na nivou 0.05 ($p < 0.05$).

Glavna faza analize podataka odnosi se na ispitivanje relacija između varijabli predloženog modela. U tu svrhu primenjena je SEM analiza. Međutim, prvo su testirane pretpostavke njene primene. SEM je koristan metod za testiranje uticaja nezavisnih varijabli na jednu, ili veći broj zavisnih varijabli u situacijama kada je među njima prisutan linearni odnos. Test linearnosti pokazao je da je linearni odnos karakterističan u slučaju svih pet testiranih relacija. Analizom podataka sa histograma i P-P plot, zaključuje se da u slučaju predloženog modela nije narušeno svojstvo normalnosti. Važno je konstatovati da uzorak koji je obuhvatio 402 ispitanika je veći od praga 250, budući da se SEM analiza uspešno može primeniti kod uzoraka koji obuhvataju više od 250 jedinica i u slučaju značajnije narušenosti svojstva normalnosti. Kada je reč o multikolinearnosti, može se zaključiti da nezavisne varijable nisu u većoj meri međusobno korelirane, budući da su sve vrednosti faktora rasta varijanse (variance inflation factor-VIF) niže od praga 5. Zbog toga, multikolinearnost ne predstavlja značajniji problem u realizovanom istraživanju. Očito, rezultati preliminarne analize pokazuju da su ispunjeni uslovi za primenu SEM metoda i zbog toga je u glavnoj fazi analize podataka testirano ukupno 5 relacija. Rezultati SEM analize prikazani su u tabeli 2.

TABELA 1: Rezultati konfirmativne faktorske analize

Variable	AVE	CR	MSV	ASV
Funkcionalna vrednost	0,880	0,709	0,396	0,319
Cenovna vrednost	0,933	0,822	0,543	0,363
Komparativna vrednost	0,900	0,694	0,621	0,354
Epistemološka vrednost	0,894	0,808	0,621	0,432
Satisfakcija	0,902	0,754	0,336	0,205
Namera kontinuiranog korišćenja	0,913	0,779	0,411	0,323

*** AVE-Average variance extracted; CR-Composite reliability; MSV-Maximum shared squared variance; ASV-Average shared square variance; CFI =0.97; TLI=0.97;IFI=0.98; GFI=0.93; NFI=0.96; RFI=0.94; RMSEA=0.06

TABELA 2: Testirane relacije

Relacije	Standardizovani regresioni koeficijent	p vrednost
Funkcionalna vrednost → Satisfakcija	0.202	0.007
Cenovna vrednost → Satisfakcija	0.471	0.000
Komparativna vrednost → Satisfakcija	0.054	0.530
Epistemološka vrednost → Satisfakcija	0.060	0.573
Satisfakcija → Namera kontinuiranog korišćenja	0.465	0.000

Dve od četiri dimenzije vrednosti izdvajaju se kao statistički značajni pokretači satisfakcije korisnika. U pitanju su funkcionalna vrednost ($\beta=0.202$, $p<0.01$) i cenovna vrednost ($\beta=0.471$, $p<0.01$). Naročito se cenovna vrednost ističe kao snažna antecedenta satisfakcije. Samim tim, može se istaći da potrošači koriste mobilnu trgovinu zbog svih koristi koje ona pruža, budući da se ovim putem transakcije mogu brzo i jednostavno realizovati, sa bilo kog mesta i u bilo koje vreme, ali do izražaja posebno dolaze i cenovne pogodnosti koje pruža ovaj oblik plaćanja. S druge strane, nisu zabeleženi signifikantni uticaji komparativne vrednosti ($\beta=0.054$, $p>0.05$) i epistemološke vrednosti ($\beta=0.060$, $p>0.05$) na satisfakciju korisnika. Na prvi pogled, može zbunjivati delovati rezultat koji svedoči o tome da funkcionalna vrednost vodi ka satisfakciji, što nije slučaj i sa komparativnom dimenzijom. Ovaj rezultat se može obrazložiti činjenicom, da uprkos svim pogodnostima koje pruža mobilna trgovina, u poređenju sa kupovinom u samom maloprodajnom objektu, ona ima i izvesne nedostatke, budući da u slučaju naručivanja proizvoda putem mobilnog telefona, potrošač nije imao priliku da lično proba dati proizvod i da se na licu mesta može ispostaviti da su veličina, ili dizajn neodgovarajući, što može implicirati povraćaj i zamenu robe. Ovakve situacije se teže ispoljavaju u slučaju ličnih kupovina. Očito, potrošači nisu spremni da se u potpunosti odreknu ostalih vidova plaćanja u korist mobilne trgovine. Interesantno, ni epistemološka vrednost se nije izdvojila kao značajan generator satisfakcije, što ukazuje na činjenicu da ljudi koriste digitalne tehnologije kako bi realizovali određene kupovine, ali da pri tome oni ne misle da se na ovaj način poboljšava njihovo generalno znanje o mobilnim tehnologijama. Na kraju, važno je konstatovati i da je u istraživanju potvrđen jak statistički značajan uticaj satisfakcije na nameru kontinuiranog korišćenja mobilne trgovine ($\beta=0.465$, $p<0.01$). Namera kontinuiranog korišćenja je, uz interpersonalnu komunikaciju, ključna komponenta bihevioralne lojalnosti, tako da je realizovana studija potvrdila signifikantnost odnosa dve krucijalne marketinške varijable: satisfakcije i lojalnosti.

ZAKLJUČAK

Analiza vrednosti za potrošače, merenje satisfakcije i lojalnosti, kao i testiranje kauzalnog odnosa datih varijabli su važne poslovne aktivnosti koje predstavljaju osnovu razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Neophodno je da preduzeća u svom poslovanju slede principe orijentacije na potrošače, da „oslušuju glas” potrošača i da u što većoj meri usklade marketing miks sa njihovim potrebama i željama. Zbog toga je važno da se kreira i isporuči superiorna vrednost koja u narednom koraku implicira satisfakciju u dužem vremenskom periodu. Ukoliko su preduzeća uspešna u svojim naporima da kreiraju satisfakciju potrošača u sukcesivnim intervalima vremena, onda će satisfakcija voditi ka dugoročnoj lojalnosti. Sama po sebi, satisfakcija nudi pozitivne kratkoročne poslovne rezultate i zbog toga je cilj da se ona prevede u dugoročnu lojalnost. Lojalnost potrošača predstavlja krajnju ishodišnu tačku marketinških aktivnosti, budući da lojalni potrošači imaju u sebi osećaj privrženosti preduzeću, visok stepen namere buduće kupovine i spremnosti za širenjem pozitivne interpersonalne komunikacije. Zbog svega navedenog, analiza vrednosti, satisfakcije i lojalnosti potrošača je i dalje aktuelna tema koja u značajnoj meri privlači pažnju teoretičara marketinga i eksperata.

Cilj sprovedenog istraživanja je merenje efekata četiri dimenzije vrednosti na satisfakciju korisnika mobilne trgovine, kao i analiza kauzalnog odnosa satisfakcije i namere kontinuiranog korišćenja mobilnih telefona u funkciji realizacije kupovina. Ovom relacijom se na izvestan način prati i odnos satisfakcije i lojalnosti potrošača, budući da je namera kontinuiranog korišćenja, uz interpersonalnu komunikaciju, jedna od dve ključne komponente bihevioralne lojalnosti. Doprinosa rada ogleda se u jedinstvenoj koncepciji istraživačkog modela, koji sadrži dve specifične dimenzije vrednosti čiji uticaj na ponašanje potrošača u pogledu korišćenja mobilne trgovine u prethodnoj literaturi nije u dovoljnoj meri analiziran. U pitanju su komparativna i epistemološka vrednost. Vrednost studije bazira se na činjenici da su u njoj kau-

zalni odnosi važnih marketinških varijabli (vrednost, satisfakcija, lojalnost) testirani u novom digitalnom okruženju, konkretno na primeru korišćenja mobilnih telefona za potrebe realizacije kupovina i različitih transakcija. Značaj teme naročito dolazi do izražaja u uslovima pandemije koju je prouzrokovala pojava virusa COVID 19, budući da je novonastala situacija u značajnoj meri promenila svakodnevni život i navike potrošača, što je veoma izraženo i kada je reč o načinu kupovine proizvoda/usluga. Trenutni uslovi impliciraju sve veću orijentisanost potrošača ka elektronskoj i mobilnoj trgovini, u cilju izbegavanja gužvi i nepotrebnih kontakata u prodajnim objektima.

Snažan uticaj funkcionalne i cenovne vrednosti na satisfakciju potrošača, u kontekstu praktičnih implikacija nameće neophodnost popularizacije korišćenja mobilne trgovine i osmišljavanje marketinških kampanja koje bi ukazale na koristi, performanse i cenovne pogodnosti koje omogućava ovaj oblik trgovine. Naime, korišćenje mobilnih telefona u cilju realizacije kupovina se može obaviti sa bilo kog mesta, u bilo kom trenutku, bez fizičkog prisustva u prodajnom objektu. Ovakav način plaćanja je naročito pogodan za majke sa malom decom i poslovne ljude, koji zbog brojnih aktivnosti često nemaju dovoljno vremena za lično obavljanje različitih kupovina. Mobilna trgovina doprinosi poboljšanju njihovih radnih performansi i olakšava im realizaciju različitih vrsta plaćanja. U kampanjama je važno istaći da su mobilni sistemi plaćanja neizostavni deo stila života i ličnog koncepta savremenih potrošača u novom digitalnom okruženju. Trend digitalizacije je doprineo tome da su danas mnogi potrošači, ne samo pripadnici mlađih generacija, familijarni sa korišćenjem digitalnih tehnologija.

Uprkos tome, online tutorijali mogu biti korisna sredstva za lakše sticanje veština u pogledu realizacije različitih vrsta mobilnih plaćanja. Naravno, važno je da se u cilju uspešnih realizacija mobilnih transakcija, korisnicima obezbedi i adekvatna tehnička podrška, poput brze internet konekcije i mogućnosti instaliranja različitih aplikacija na mobilne telefone. Od koristi su i različiti vidovi online podrške korisnicima u slučaju nastanka izvesnih problema tokom realizacije plaćanja (live chat 24h dnevno, 7 dana u nedelji i online poruke putem aplikacija kao što su Viber, ili Whatsapp). Konačno, preduzeća mogu i kroz programe lojalnosti da ponude izvesne cenovne popuste za one potrošače koji koriste njihove mobilne aplikacije u cilju realizacije kupovina.

Rad sadrži i izvesna ograničenja. Naime, istraživanje je sprovedeno u jednom vremenskom trenutku, tako da bi zbog ubrzanog trenda digitalizacije u novom okruženju, bilo poželjno da se identično istraživanje na istom uzorku potrošača sprovodi u sukcesivnim intervalima vremena u funkciji preciznijeg praćenja promena u navikama i preferencijama potrošača u pogledu korišćenja mobilnih kupovina. Ograničenje predloženog modela ogleda se i u tome što on nije obuhvatio i dodatne dimenzije vrednosti, kao što su društvena i emocionalna vrednost. Takođe, izlazna varijabla je namerna kontinuiranog korišćenja, čime je analizirana samo jedna komponenta lojalnosti potrošača. Svakako, u budućim istraživanjima korisno je da se analiza radi i na nivoima različitih segmenata. Takođe, korisno je da se kvantitativni metodološki instrumentarijum dopuni i kvalitativnim ekspertskim intervjuima, čime bi se izuzev potrošača, u studiju uključile i druge interesne grupacije.

Literatura

1. Allena J., Ebolic L., Forcinitic C., Mazzullac G., Ortúzar J., (2019), The role of critical incidents and involvement in transit satisfaction and loyalty, *Transport Policy*, Vol. 75, pp. 57-69.
2. Amornpetchkul T., Ahn H., Sahin O., (2018), Conditional Promotions and Consumer Overspending, *Production and operations management*, Vol. 27, No. 8, pp. 1455-1475
3. Bailey J., Gremler D., (2001), Service Encounter Emotional Value, *Services Marketing*, Vol. 23, No.1, pp. 1-24.
4. Cao, X., L. Yu, Z. Liu, M. Gong, and L. Adeel (2018). Understanding Mobile Payment Users' Continuance Intention: A Trust Transfer Perspective, *Internet Research*, Vol. 28, No. 2, pp. 456-476.
5. Chang, C., (2018), Emerging Impacts of Smartphone: An Exploratory Study, *Asian Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 18-23.
6. Clark I. (2008), Emerging Value Propositions for M-commerce, *Journal of Business Strategies*, Vol. 25, No.2, pp. 41-57.
7. Davis, F. D., Bagozzi, R. P., Warshaw, P. R., (1992), Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 22, pp.14, 1992, pp. 1111- 1132.
8. Deng, Z., Liu, S., & Hinz, O. (2015). The Health Information Seeking and Usage Behavior Intention

- of Chinese Consumers Through Mobile Phones. *Information Technology and People*, 28 (2), 405–423.
9. Elhaj, M., Brakaeh, M., (2015), The Impact of E-commerce on Travel Agencies Profitability in Respect of Size: Evidence from the U.S, *Advances in Economics and Business*, Vol. 3, No. 10, pp. 436–446.
10. Furukawa H., Koki Matsumura K., Harada S., (2019), Effect of Consumption Values on Consumer Satisfaction and Brand Commitment: Investigating Functional, Emotional, Social, and Epistemic Values in the Running Shoes Market, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 9, No. 6, pp. 158–168.
11. Gellweiler C., Krishnamurthi L. (2020), How Digital Innovators Achieve Customer Value, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 15, No.1, pp. 1–8.
12. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., NJ: Prentice-Hall.
13. Hallberg, K., (2008), A Market-Oriented Strategy For Small and Medium-Scale Enterprises, Discussion Paper World Bank Washington, No. 40, pp.1–25.
14. Hansen, J.D., Beitelspacher, L.S., & Deitz, G.D. (2013). Antecedents and consequences of consumers' comparative value assessments across the relationship life cycle. *Journal of Business Research*, 66 (4), 473–479.
15. Holbrook, M. (2007), Consumer Value: A Framework for Analysis and Research, *Taylor & Francis*, New York.
16. Kalinić, Z., Marinković, V., Đorđević, A. and Liebana-Cabanillas, F. (2020), What drives customer satisfaction and word of mouth in mobile commerce services? A UTAUT2-based analytical approach, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 71–94.
17. Kuo, Y.-F., C.-M. Wu, and W.-J. Deng, (2009), The Relationships among Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Post-Purchase Intention in Mobile Value-added Services, *Computers in Human Behavior*, Vol. 25, No. 6, pp. 887–896.
18. Loane S., Webster C., D'Alessandro S., (2014), Identifying Consumer Value Co-created through Social Support within Online Health Communities, *Journal of Macromarketing*, Vol. 1, pp. 1–15
19. Maričić B., Veljković S., Đorđević A., (2013). Merenje satisfakcije potrošača, *Marketing*, Vol 43, No. 4, pp. 235–245.
20. Marinković, V., Đorđević, A., & Kalinić, Z. (2020). The moderating effects of gender on customer satisfaction and continuance intention in mobile commerce: a UTAUT-based perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32 (3), 306–318,
21. Mahatanakoonb P, Wena J., Limb B. (2005), Consumer-based m-commerce: exploring consumer perception of mobile applications, *Computer Standards & Interfaces*, No. 27, pp. 347–357.
22. Paulssen, M., Birk, M. (2007), Satisfaction and repurchase behavior in a business-to-business setting: Investigating the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 7, pp. 983–997.
23. San-Martin, S., & Lopez-Catalan, B. (2013). How can a mobile vendor get satisfied customers? *Industrial Management & Data Systems*, 113 (2), 156–170.
24. Statista Business data platform <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales-pristupljeno-4.6.2021>)
25. Susanto, A., Y. Chang, and Y. Ha, (2016). Determinants of Continuance Intention to Use the Smartphone Banking Services: An Extension to the Expectation-confirmation Model, *Industrial Management & Data Systems* 116 (3): 508–525.
26. Zetithaml V., (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52. No. 3, pp. 2–22.
27. Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27 (3), 425–478.
28. Wang, K. (2015). Determinants of mobile value-added service continuance: The mediating role of service experience. *Information and Management*, 52, 261–274.
29. Wang, Y.-S., and Y.-W. Liao. (2007), The Conceptualization and Measurement of m-Commerce User Satisfaction, *Computers in Human Behavior*, Vol. 23, No. 1, pp 381–398.

Abstract:

Analysis of Versatile Customer Values Impact in M Trade on Satisfaction and Continual Usage Intent

Veljko Marinković, Aleksandar Đorđević

Creating customer value is one of the basic ways to achieve competitive advantage on the market. More and more customers satisfy their need for buying products and services in a digital surroundings. During the last few years, there is an increase in the number of customers who are accessing the digital market using mobile phones and making their purchasing transactions using these devices. The aim of the paper is to analyze the importance of m-commerce within the modern market and values due to which customers use mobile phones in performing transactions within the digital market. Understanding the values important for the customers in m-commerce is needed in order to optimize the performance strategy on the digital market which enables the achievement of competitive advantage. While analyzing different value dimensions it is important to comprehend its influence onto customer satisfaction. The empirical part of the paper uses a research model containing six variables (functional, price, comparative, epistemological value, satisfaction and the intention to continuously use m-commerce). Thereby, every variable is measured using several statements which have been retrieved from relevant literature, while the respondents have expressed their level of concordance with the given statements using a seven point Likert scale. Data have been collected on the territory of Belgrade, using a sample of 402 respondents. Data analysis first tested the model reliability and validity, and afterwards the significance and effect strength of the four dimensions of the perceived value on customer satisfaction, as well as the relationship between satisfaction and the intention to continuously use m-commerce. The reliability of

every model variable has been estimated based on the Cronbach's alpha coefficient. By using the confirmatory factor analysis, the model concordance has been tested, as well as convergent and discriminatory validity. In order to measure the relations between the model variables a model of structural equations has been used. The results have shown that the functional and price value stand out as the key drivers of m-commerce users satisfaction. Obviously, the benefits, as well as price savings offered by the mobile payment systems are the main generators of user satisfaction. Additionally, the study confirms the strong significant influence of satisfaction onto the intention to continuously use mobile phones in order to realize different payments and to perform shopping. The contribution of the realized study can be seen in the analysis of four dimensions of perceived value and the measurement of their influence onto satisfaction on the example of mobile service users. Globally seen, the paper follows the behavior of customers in a new digital surroundings. A very few empirical research have been realized in the Republic of Serbia with the aim to test the relations between the mentioned variables when it comes to using m-commerce. The originality of the suggested model can be seen in the unique combination of the value dimensions, since apart from the two standard dimensions (functional and price value), the model contains the two specific value dimensions: comparative and epistemological value.

Keywords: *Customer value, satisfaction, intention of continuous usage, digital surroundings, m-commerce.*

Kontakt:

Veljko Marinković, vmarinkovic@kg.ac.rs

Univerzitet u Kragujevcu Ekonomski fakultet

Aleksandar Đorđević, aleksandar.djordjevic@ekof.bg.ac.rs

Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet

Uloga internog marketinga u organizacionoj identifikaciji zaposlenih

Vesna Milanović, Andrea Bučalina Matić,
Katarina Njegić

JEL klasifikacija: M31, M12

Rukopis dostavljen: 11.03.2022.

Unapređena verzija rukopisa dostavljena: 11.04.2022.

Rukopis prihvaćen za štampu: 05.05.2022.

UVOD

Organizaciona identifikacija (OI) zaposlenih utiče na stavove zaposlenih u vezi s poslom i posledično na njihovo ponašanje (Buil, Martínez, & Matute, 2019; Johnson, Morgeson, & Hekman, 2012; Karanika-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015; Lee, Park, & Koo, 2015; Riketta, 2005; Van Dick et al., 2004; Van Dick, Grojean, Christ, & Wieseke, 2006). Pored toga, OI oblikuje ponašanje zaposlenih orijentisano na korisnike usluga (Ferdous & Polonsky, 2014; Hernandez-Diaz, Calderon-Abreu, Amador-Dumois, & Córdova-Claudio, 2017). Efekti, koje OI ostvaruje na ponašanje zaposlenih orijentisano na korisnike usluga, su veći kada se na OI zaposlenih utiče programima¹ internog marketinga (IM) i primenom interne marketinške orijentacije (IMO) u organizaciji (Ferdous & Polonsky, 2014). Sledi da se pomoću IM može oblikovati OI zaposlenih (Khalid & Hadi, 2021; Wieseke, Ahearne, Lam, & Van Dick, 2009). Navedenim je potvrđen značaj istraživanja načina povećanja OI zaposlenih, ne samo iz perspektive organizacionog ponašanja i upravljanja ljudskim resursima, već i iz perspektive (internog) marketinga.² Upravo, cilj IM je „stvaranje kulture usluge koja usađuje organizacionu identifikaciju (OI) i svest potrošača među zaposlenima“ (Grönroos, 1990; Rafik & Ahmed, 1993 u Kale & De, 2013, p. 33). Istovremeno, konstrukt OI je „nesumnjivo relevantan za istraživanje internog marketinga i trebalo bi da bude krajnji cilj internog marketinga“ (Wieseke, et al., 2009, p. 123). U navedenom je pronađena opravdanost da se u ovom radu pokuša dati pregled važnijih empirijskih studija u kojima su ispitivani uticaji IM na OI zaposlenih i ana-

Apstrakt: U ovom radu, pokušali smo da predstavimo ulogu internog marketinga (IM) u organizacionoj identifikaciji (OI) zaposlenih bazirajući se na pregledu i analizi relevantnih empirijskih studija koje su objavljene u periodu od 2009. do danas. Analiza je pokazala da IM ima značajnu ulogu u povećanju OI zaposlenih (direktan uticaj). Uticaj IM na OI se odvija i posredstvom dve grupe medijatora: interne marketinške orijentacije (IMO) i usvojene filozofije IM od strane menadžera, odnosno zadovoljstva zaposlenih poslom i organizacione posvećenosti. Iskustvo zaposlenih sa IM programima i njihove percepcije IMO utiču na OI pre nego stav menadžmenta. Međutim, programi IM bez podrške menadžmenta ne daju najbolje nivoe OI zaposlenih. Kada su zaposleni podstaknuti menadžerskom podrškom da percipiraju IM, tada su njihove percepcije IM olakšane. Osim toga, sličnost između percepcija vrednosti organizacije od strane menadžera i od strane njegovih zaposlenih vodi usklađenom rastu njihove identifikacije s organizacijom. Transfer OI sa menadžera na zaposlene podstiče rast performansi, i poboljšava percepcije kvaliteta usluge od strane potrošača. OI posreduje u odnosu IM - ishodi zaposlenih. U skladu s navedenim, ova tema se preporučuje i teoretičarima i praktičarima; još uvek je nedovoljno istražena odnosno primenjena.

Ključne reči: *interni marketing (IM), programi, interna marketinška orijentacija (IMO), organizaciona identifikacija (OI), ponašanje orijentisano na korisnike usluga (COB), menadžeri, zaposleni*

¹ Sinonimi za programe IM su IM prakse, instrumenti IM i dr.

² U ovom kontekstu, marketing je neodvojiv od ljudskih resursa. Naime, neodvojivost i međuzavisnost IM i upravljanja ljudskim resursima (Rafiq & Ahmed, 2000) se zasniva na činjenici da oba koncepta počivaju na posmatranju zaposlenih kao internih potrošača koji teže ostvarivanju organizacionih ciljeva, i čija je integracija ključna u prevazilaženju otpora i prilagođavanju organizacionim promenama (Rafiq & Ahmed, 2000; Sinčić Ćorić & Pološki Vokić, 2009).

liza njihovih karakteristika i rezultata (nalaza), kako bi se stekla određena saznanja o ulozi IM u OI. Na taj način bi se, ovim radom, doprinelo rastu značaju IM u OI. Praktični doprinos ovog rada se ogleda u podršci menadžerima (liderima) da podstiču rast nivoa OI zaposlenih (sledbenika) kroz filozofiju, inicijative i programe IM, a posebno zaposlenih koji se nalaze u direktnom kontaktu s korisnicima usluga (potrošačima). U tome, ključna uloga pripada menadžerima koji su usvojili filozofiju IM.

Rad je strukturiran od uvoda i šest celina. U prvoj narednoj celini su predstavljeni određenje i posmatranje OI i IM, u drugoj celini selekcija, izbor i prezentacija studija, u trećoj celini teorijski i empirijski okvir istraživanja u prezentovanim studijama, u četvrtoj celini karakteristike prezentovanih studija, u petoj celini diskusija glavnih nalaza prezentovanih studija, u šestoj celini zaključna razmatranja, a potom sledi spisak korišćene literature.

ODREĐENJE I POSMATRANJE OI I IM

OI: Sa stanovišta teorije društvenog identiteta (*Social Identity Theory*, Tajfel, 1978; Turner, 1975), pod OI zaposlenog se podrazumeva njegovo jedinstvo s organizacijom, pripadnost ili članstvo u organizaciji koju zaposleni percipira kao grupu (Ashforth & Mael, 1989). Iako literatura o teoriji društvenog identiteta (npr. Tajfel, 1978) zagovara afektivni i evaluativni aspekt identifikacije, Ešfort i Mael (1989, p. 21) posmatraju identifikaciju s organizacijom kao „kognitivni konstrukt koji nije nužno povezan sa bilo kojim specifičnim ponašanjem ili afektivnim stanjima“. Postojanje svesti o članstvu i percipiranje jedinstva s organizacijom (kognitivni aspekt OI) su, prema Maelu i Ešfortu (Mael & Ashforth, 1992), nužni kako bi zaposleni ispoljio osećanja prema organizaciji (afektivni aspekt OI) i/ili vrednovao članstvo u njoj (evaluativni aspekt OI). Van Dick (Van Dick, 2001) smatra da se stav o OI zaposlenog može izvesti samo ako je OI merena odnosno posmatrana kroz sva tri njena aspekta. Iako su u teorijskom određenju OI, zagovarali kognitivni aspekt OI, Mael i Ešfort (1992) su empirijski testirali afektivni i evaluativni aspekt OI³.

³ Petostepena skala; predviđena pitanja: 1) Kada neko kritikuje moju organizaciju, osećam to kao ličnu uvredu 2) Veoma me zanima šta drugi misle o mojoj organizaciji 3) Kada govorim o mojoj organizaciji, obično kažem „mi“ a ne „oni“ 4) Uspehi moje organizacije su moji uspehi 5) Kada neko pohvali moju organizaciju, za mene je to lični kompliment 6) Ako bi se u medijima kritikovala moja organizacija, osećao bih se postidićeno.

IM: Koncept IM je najpre karakterisalo zadovoljstvo zaposlenih. Smatralo se da je zadovoljstvo zaposlenih prvi preduslov njihove osvešćenosti u pogledu potreba, želja, i važnosti zadovoljstva korisnika usluga za organizaciju. U tom smislu, u suštini IM je ponuda internih proizvoda (poslova, radnih mesta) koji treba da učine zaposlene zadovoljnim (Berry, 1981; Berry & Parasuraman, 1992). Posmatrajući IM na ovaj način, pod konceptom IM se podrazumeva privlačenje, razvoj, motivacija i zadržavanje onih zaposlenih koji su kvalifikovani, što se čini kroz dizajniranje internih proizvoda koji će omogućiti zadovoljenje potreba zaposlenih i time potrošača odnosno korisnika usluga (Berry & Parasuraman, 1991). Zadovoljni zaposleni mogu da učine kvalitet usluge i njene isporuke višim (Ahmed & Rafik, 2003). Prema mišljenju drugih autora, u osnovi IM je isporuka vrednosti eksternom tržištu čijoj efikasnosti doprinosi transakcija i odnosi između zaposlenog i potrošača odnosno korisnika usluga. Samo zadovoljstvo zaposlenih bez njihove orijentacije na potrošače/korisnike usluga je nedovoljno za prodajni uspeh. Podizanje svesti zaposlenih, koji su u direktnom kontaktu s potrošačima/korisnicima usluga, o važnosti isporuke superiorne vrednosti eksternom tržištu postiže se primenom programa i aktivnosti IM (Grönroos, 1981). Rafik i Amed (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 454) povezuju navedene pristupe, podrazumevajući pod IM planirani napor organizacije zasnovan na marketinškom pristupu prevazilaženju (savladavanju) otpora zaposlenih prema organizacionim promenama i usklađivanju, motivisanju, interfunkcionalnoj koordinaciji i integraciji zaposlenih prema efektivnoj primeni organizacionih i funkcionalnih strategija u cilju isporuke zadovoljstva potrošačima putem procesa stvaranja motivisanih zaposlenih koji su orijentisani na potrošače.

Odnos IM i OI: Prema Amedu i Rafiku (Ahmed & Rafiq 2002), IM je u sprezi sa organizacionim (korporativnim) identitetom odnosno njenim kolektivnim umom, što čini svojevrsni postulat IM. Sledeći navedeno, IM se određuje kao „suštinski proces u kome lideri usađuju sledbenicima osećaj jedinstva s organizacijom, formalno poznat kao 'organizaciona identifikacija' (OI)“ (Wieseke et al., 2009, p. 123). Ukoliko je potencijal lidera ili menadžera da razviju osećaj za zajednički identitet veći, utoliko je veća „verovatnoća da će njihovi pokušaji da podstaknu, usmere i održe određena ponašanja u vezi sa poslom kod svojih sledbenika biti uspešni“ (Ellemers, de Gilder, & Haslam, 2004, p. 467). „Drugim rečima, prevazilazeći

tradicionalni pristup IM⁴, važnim se čini kako interakcije između zaposlenih koji se nalaze na različitim hijerarhijskim nivoima utiču na uspeh IM i njegovih programa” (Lings & Greenley, 2009), jer „...ono što lideri rade, osećaju i misle treba da ima dubok uticaj na sledbenike“ (Wieseke et al., 2009, p. 126). Navedeno potvrđuju Kalid i Hadi stavom da je posvećenost menadžmenta „ključna u implementaciji IM i filozofiji orijentisanosti na korisnika“ (Khalid & Hadi, 2021, p. 69). Beri i saradnici (Berry, Hensel, & Burke 1976) su, još na početku razvoja IM, sugerisali da IM ne treba da čine samo kratkoročni programi, već da se IM treba razviti u filozofiju upravljanja koja će prožimati čitavu organizaciju, i u čijoj suštini su podsticaji za zaposlene i razumevanje njihovih uloga u organizaciji. Teza o uticaju IM na OI zaposlenih ima uporište u teoriji društvenog identiteta. U aspektu IM i OI, teorija društvenog identiteta objašnjava da se pojedinci (zaposleni) pod uticajem programa IM identifikuju s organizacijom (kolektivom/grupom) i posledično teže ostvarivanju organizacionih ciljeva. Pored značaja teorije društvenog identiteta, u teorijskom pristupu IM i ponašanju orijentisanom na korisnike, Kalid i Hadi (2021) naglašavaju značaj teorije društvene razmene (*Social Exchange Theory*). Teorija društvene razmene objašnjava da zaposleni koje organizacija neguje kao interne potrošače „vraćaju“ organizaciji kroz višu OI, bolje performanse i dr. Naime, obe strane u razmeni očekuju koristi od ove druge strane; podrazumevano je postojanje uzajamne obaveze.

SELEKCIJA, IZBOR I PREZENTACIJA STUDIJA

Istraživanje uloge lidera u IM, odnosno transfera OI sa viših na niže hijerarhijske nivoe u organizaciji u kontekstu IM je bilo inspirativno za autore ovog rada da pristupe ponudi pregleda empirijskih studija koje su ispitivale odnos IM i OI.⁵

Selekcija i izbor studija su obavljeni prema sledećim kriterijumima: (1) da je studija objavljena u obla-

⁴ U tradicionalnom pristupu IM fokus je na jednom nivou tj. kako individualne percepcije IM utiču na ishode ponašanja zaposlenog.

⁵ Malo je studija u području marketinga u kojima su se istraživači bavili efektima lidera na sledbenike u kontekstu IM (npr. Berry & Parasuraman, 1992; Burmann & Zeplin 2005 u Wieseke et al., 2009; te Wieseke et al., 2009), iako je empirijski dokazano da harizmatični lideri utiču na stavove i ponašanje sledbenika - na rast motivacije, rast poverenja u lidera, pad sukoba u ulogama, rast učinka odnosno performansi (Conger, Kanungo, & Menon 2000; Shamir, House, & Arthur 1993 u Wieseke et al., 2009).

sti marketinga, menadžmenta, biznisa ili je interdisciplinarnog karaktera u aspektu navedenih polja (2) da je studija objavljena od 2009 godine do danas (3) da su u studiji konkretno operacionalizovane varijable i merne skale IM i OI. Izbor 2009. godine kao prve godine perioda posmatranja je opredeljen studijom Vizeke i saradnika (Wieseke et al., 2009) koja je dala značajan doprinos rasvetljavanju OI i uloge liderstva u kontekstu IM. Pri izboru studija se, kao eliminacioni faktor, nije uzimala vrsta delatnosti kojom se bave organizacije iz kojih su regrutovani ispitanici, kako bi se utvrdilo u kojim sektorima su ispitivanja najviše zastupljena. Takođe, stepen razvijenosti zemlje u kojoj posluje organizacija, čiji su ispitanici učestvovali u istraživanju, nije imao eliminacioni karakter, kako bi se utvrdilo da li postoji razlika i u tom pogledu.

Uvid u relevantne studije je obavljen korišćenjem ključnih reči ili njihovom kombinacijom (*internal marketing, organizational identification, relationship, employee outcomes*) u SCIndeks bazi i bazi Gugl akademika (Google Scholar) i na internetu. SCIndeks baza je ponudila jednu studiju u kojoj se OI pominje kao komponenta organizacione posvećenosti, a u kojoj je predstavljena uloga IM u unapređenju posvećenosti organizaciji (Bogićević-Milikić i Ognjanov, 2019). U Gugl akademik bazi i na internetu je pronađeno sedam studija koje zadovoljavaju postavljene uslove, što ih čini i jednim studijama publikovanim u navedenim bazama (Tabela br. 1).

Najnoviji rezultati pretrage literature u ovoj oblasti (npr. Khalid & Hadi, 2021) podržavaju tvrdnju Kejl i De od skoro pre jedne decenije (Kale & De, 2013) da i dalje nedostaju studije o uticaju IM na OI. U skladu s tim, njihov broj je skroman i u ovom radu.

TEORIJSKI I EMPIRIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA U PREZENTOVANIM STUDIJAMA

Teorijski okvir istraživanja u prezentovanim studijama: Odnos između IM i OI podržava teorija društvenog identiteta. Kada je reč o specifičnim istraživačkim pitanjima u prezentovanim studijama, pored teorije društvenog identiteta, teorijsko uporište istraživane teme je pronađeno u teoriji emocionalne kontaminacije (sinonim: zaraze, *Emotional Contagion Theory*), teoriji asimilacije vođene doslednošću (*Consistency-driven Assimilation Theory*), teoriji društvene razmene (*Social Exchange Theory*), teoriji jednakosti (*The Equity Theory*), principal-agent teoriji (*Principal-Agent Theory*) i teoriji upravljanja (*Stewardship Theory*).

TABELA BR. 1. Pregled studija o ulozi IM u OI

Autori (godina): Naslov	Podaci o časopisu i izdavaču	Teme koje pokriva
Wieseke et al. (2009): The Role of Leaders in Internal Marketing	<i>Journal of Marketing</i> (SSCI, M21a u 2020); AMA, SAGE, USA; https://journals.sagepub.com/home/jmx	marketinška pitanja ^a
Ferdous & Polonsky (2014): The Impact of Frontline Employees' Perceptions of Internal Marketing on Employee Outcomes	<i>Journal of Strategic Marketing</i> , (SSCI, /); Routledge, UK; https://www.tandfonline.com/toc/rjms20/current	ključni aspekti odnosa marketing - strateški menadžment
Boukis, Kaminakis, Siampos, & Kostopoulos (2015): Linking Internal Marketing with Customer Outcomes	<i>Marketing Intelligence and Planning</i> (SSCI, M22 u 2020; SJR); Emerald Group Publishing Ltd, UK; https://www.emeraldgroupublishing.com/journal/mip?id=MIP	marketing
Bailey, Albassami, & Al-Meshal (2016): The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Internal Marketing-Employee Bank Identification Relationship	<i>International Journal of Bank Marketing</i> (SSCI, M22 u 2020); Emerald Group Publishing Ltd, UK; https://www.emeraldgroupublishing.com/journal/ijbm?id=IJBM	međunarodni marketing (posebno u bankarskom sektoru)
Hsu (2016): Internal Marketing Based on the Hierarchy of Effects Model for the Life Insurance Industry	<i>International Business Research</i> , (SSCI, /); Canadian Center of Science and Education; https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr	poslovanje, marketing, menadžment, finansije, ekonomija..
Hernandez-Diaz et al. (2017): Internal Marketing and Customer-Contact Employees' Attitudinal Outcomes	<i>Academia: Revista Latinoamericana de Administracion</i> (SSCI, M23 u 2020); Emerald Group Publishing Ltd, UK; https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1012-8255	biznis i menadžment
Gross & Rottler (2019): Nonprofits' Internal Marketing and its Influence on Volunteers' Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i> (JCR, dvogodišnji IF 3,142); SAGE, USA; https://journals.sagepub.com/metrics/nvs	interdisciplinarnog karaktera (istraživanje neprofitnog sektora)

^a To su pitanja koja su korisna naučnicima, edukatorima, menadžerima, kreatorima politike, potrošačima i drugim društvenim akterima.

IZVOR: Autori, na osnovu pregleda literature

Teorija društvenog identiteta objašnjava da članovi organizacije koji su identifikovani s njom ispoljavaju ponašanje koje je saglasno njenom identitetu (Ashforth & Mael, 1989). Menadžeri (lideri) ili nadređeni koji su orijentisani na zaposlene, i koji dele vrednosti i misiju organizacije, su oni koje će zaposleni pre slediti i time se identifikovati s organizacijom (Berry & Parasuraman, 1992). Teorija emocionalne kontaminacije i teorija asimilacije podržavaju ulogu lidera u kontekstu IM. „Proširivanje ideje o komunikaciji lidera delima u literaturi o internom marketingu“ je iscrpljena upravo iz ovih teorija (u: Wieseke et al., 2009: 126). One omogućavaju predlog bihevioralnih, emocionalnih i kognitivnih puteva kojim lideri utiču na sledbenike u procesu razvijanja percepcije osećaja jedinstva s orga-

nizacijom od strane sledbenika (Wieseke et al., 2009). Ove teorije podržavaju posmatranje OI na više hijerarhijskih nivoa i proces prenosa OI sa višeg na niži nivo. Teorija društvene razmene i teorija jednakosti (u: Boukis et al., 2015) podržavaju ulogu menadžera (lidera) u percepciji IM od strane zaposlenih (sledbenika) i u poboljšanju OI zaposlenih. Teorija društvene razmene objašnjava da menadžerima, koji o zaposlenima brinu kao o potrošačima na eksternom tržištu, zaposleni uzvraćaju višom OI i boljim ishodima. Teorija jednakosti objašnjava da se boljim IM, kao inputom, postižu viša OI, bolje performanse i drugi ishodi zaposlenih kao autputi.

Principal-agent teorija i teorija upravljanja specifično podržavaju angažman na bazi dobrovoljnog

rada, te stavove i ponašanja volontera koja iz njega proističu (u: Gross & Rottler, 2019). One objašnjava ju pozitivan uticaj okruženja IM u kojem organizacija podstiče identifikaciju volontera s organizacijom na njihove performanse i ponašanje orijentisano na korisnike (u: Gross & Rottler, 2019).

Model hijerarhije efekata u IM, po uzoru na njegovu ulogu u eksternom marketingu, objašnjava ulogu menadžera u kreiranju ciljnog ponašanja zaposlenih. Menadžeri, kroz interne marketinške aktivnosti, prenose poruke internim potrošačima kako bi pozitivno uticali na njihove misli i uverenja, stimulirali interesovanje, i na kraju izazvali željeno ponašanje (Clow & Baack, 2007 u Hsu, 2016). Ovaj proces čine kognitivna faza (dimenzije IM), afektivna faza (zadovoljstvo poslom) i konativna faza (OI) (prema Perez & del Bosque, 2014 u Hsu, 2016).

Empirijski okvir istraživanja u prezentovanim studijama: Pretpostavku o značajnoj ulozi lidera u IM, Vizeke i saradnici (Wieseke et al., 2009) temelje na nalazima Berija i Parasuramana (Berry & Parasuraman, 1992) i nalazima van Knippenberga i saradnika (Van Knippenberg, van Knippenberg, de Cremer, & Hogg, 2004). Lideri koji su snažno identifikovani s organizacijom, teže poboljšanju položaja svoje grupe i ostvarivanju kolektivnih interesa i ciljeva, pa čak i kada nemaju nikakve lične benefite (Berry & Parasuraman, 1992). Percipirajući takav stav menadžera/lidera kao potvrdu vrednosti organizacije, zaposleni ih slede u aktivnostima koje su zasnovane na interesima kolektiva (grupe), a ne ličnim, i na taj način povećavaju nivo sopstvene identifikacije s organizacijom (Van Knippenberg et al., 2004). U skladu s navedenim, mnoga istraživanja potvrđuju da karakter liderstva može uticati na kolektivnu identifikaciju sledbenika (više u Van Knippenberg et al., 2004). U tom smislu, Vizeke i saradnici (2009) pretpostavljaju da podrška lidera može imati značajnu ulogu u poboljšanju OI sledbenika u kontekstu IM.

Podršku za pretpostavku o pozitivnom uticaju iskustva zaposlenih sa programima IM na njihov OI, Ferdos i Polonski (Ferdous & Polonsky, 2014) su pronašli: u studiji u kojoj je utvrđeno da pozitivna percepcija podrške menadžmenta (programa IM) od strane zaposlenih, koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga, podstiče OI zaposlenih (Bell & Menguc, 2002 u Ferdous & Polonsky, 2014); u studiji u kojoj je utvrđeno da iskustvo zaposlenih sa IM programima može da utiče na percepciju interne marketinške orijentacije (IMO) od strane zaposlenih (Gounaris, 2008 u Ferdous & Polonsky, 2014), pa IM može uticati na OI preko IMO; u studiji u kojoj je utvrđeno da

je bolji OI zaposlenih (sledbenika) rezultat programa IM u kojima podrška lidera ima značajnu ulogu (Wieseke et al., 2009). Pretpostavku da usvajanje filozofije IM od strane menadžera može poboljšati usvajanje filozofije IM od strane zaposlenih i time podići OI zaposlenih, Bukis i saradnici (Boukis et al., 2015) su bazirali na nalazima studija u kojima je potvrđeno da nadređeni utiču na prihvatanje filozofije IM od strane podređenih i time na njihov OI (Wieseke et al., 2009; Boukis & Gounaris, 2014 u Boukis et al., 2015). Nalazi studije Vizeke i saradnika (2009) su bili inspirativni za testiranje pretpostavke o pozitivnom uticaju IM na OI od strane Hernandez-Diaza i saradnika (Hernandez-Diaz et al., 2017). U nalazima studije Ferdos i Polonski (2014), o posredovanom uticaju IM na OI preko percepcije IMO od strane zaposlenih, Bejli i saradnici (Bailey et al., 2016) su pronašli uporište za testiranje pretpostavke o uticaju IM na OI preko zadovoljstva poslom i posvećenosti zaposlenih organizaciji. Opravdanost za testiranje uticaja IM (etičke klime, jasnoće uloge i razmene lider-član) na OI pronađena je: u nalazima koji su potvrdili direktan uticaj etičke klime na OI zaposlenih (DeConinck, 2011a u Hsu, 2016); u nalazima koji upućuju na potencijalni uticaj jasnoće uloge zaposlenih na OI zaposlenih (Dubinsky & Hartley, 1986⁶ u Hsu, 2016); u nalazima koji ukazuju da visok nivo razmene na relaciji lider-član vodi višoj identifikaciji zaposlenih s organizacijom (Loi et al., 2014 u Hsu, 2016). U utvrđivanju uticaja instrumenata IM na ponašanje volontera, odnosno na njihovo zadovoljstvo poslom i OI, Gros i Rotler (Gross & Rottler, 2019) su pošli od nalaza studija u kojima je istraživana tema posmatrana u kontekstu neprofitnog sektora (Caers et al., 2009; Van Puyvelde et al., 2012, 2013 u Gross & Rottler, 2019).

Iz prezentovanog okvira uviđa se da su se istraživači u njihovim studijama bazično oslanjali na teoriju društvenog identiteta u objašnjavanju uloge IM u OI. U aspektu empirijskog okvira, istraživačima su poslužile prethodne studije (ranije objavljene od njihovih), ovde prezentovane.

KARAKTERISTIKE PREZENTOVANIH STUDIJA

U Tabeli br. 2 su predstavljene karakteristike prezentovanih studija u kojima je ispitivana uloga IM u OI – varijable, uzorak, pretpostavke. Pored IM i OI,

⁶ Niža jasnoća uloge vodi nižoj posvećenosti zaposlenih (Dubinsky & Hartley, 1986 u Hsu, 2016). OI je komponenta posvećenosti zaposlenih.

TABELA BR. 2. Karakteristike prezentovanih studija – varijable, uzorak i pretpostavke

Autori	Varijable	Uzorak	Pretpostavke o uticaju IM na OI
Wieseke et al., 2009	-OI: RD, menadžera PJ, i zaposlenih u kontekstu IM -harizmatično liderstvo RD i menadžera PJ -(dijadni) odnos lider-sledbenik -opseg kontrole lidera -performanse -kontrolne varijable	-36 menadžera, 285 zaposlenih u farmaceutskoj kompaniji u SAD -22 RD, 394 menadžera, 1005 zaposlenih u turističkoj agenciji Nemačke	-viši OI lidera>viši OI sledbenika -sama dužina dijadnog odnosa - h2 ^a i sa harizmatičnim liderstvom pojačava transfer OI - h3 -jači OI zaposlenih>bolje perfor. zaposlenih; -jači OI lidera>jači OI sledbenika >bolje finansijske performanse PJ
Ferdous & Polonsky, 2014	-iskustvo zaposlenih sa IM -OI zaposlenih -IMO: percepcija zaposlenih -ostali ishodi: JS i COB	-295 zaposlenih u kompaniji osiguranja u Bangladešu	-veće iskustvo zaposlenih sa IM programima>bolja percepcija IMO>viši nivo OI zaposlenih ^b
Boukis et al., 2015	-usvajanje filozofije IM od strane menadžera i zaposlenih -OI zaposlenih -različitoš menadžera i zaposl. -ostali ishodi: motivacija, osnaživanje; PQS	-53 menadžera, 212 zaposlenih, 769 klijenata u 53 filijale grčke banke	- usvajanje filozofije IM od strane menadžera poboljšava percepciju IM od strane zaposlenih, a potom i nivo njihove OI ^c - navedene uticaje može umanjiti različitoš menadžera i zaposlenih -uticaji na PQS ^d
Bailey et al., 2016	-IM -OI zaposlenih -ostali ishodi: JS i OC	-235 zaposlenih u banci Saudijske Arabije	-IM posredstvom JS i OC zaposlenih utiče na OI zaposlenih ^e
Hsu, 2016	-IM (EC, LMX, RC) -OI zaposlenih -ostali ishodi: JS i OC	-644 zaposlena u životnom osiguranju, Tajvan	-EC, LMX, RC utiču na OI ^f
Hernandez-Diaz et al., 2017	-institucionalne inicijative IM -OI zaposlenih -SE -ostali ishodi: JS, OC, COB	-94 zaposlena u javnom sektoru visokog obrazovanja: Porto Riko Univerzitet	-IM pozitivno utiče na OI ^g -pretpostavljeni pozitivni uticaji OI ^h
Gross & Rottler, 2019	-IM -OI volontera -ostali ishodi: perfor., JS, WoM	-102 volontera umetničke organizac. Nemačke	-IM pozitivno utiče na OI ⁱ

OI: organizaciona identifikacija (identifikacija zaposlenih s organizacijom); **RD:** regionalni direktor; **PJ:** poslovna jedinica (filijala/prodaja); **IM:** interni marketing; **IMO:** interna marketinška orijentacija; **JS:** zadovoljstvo poslom; **OC:** organizaciona posvećenost; **COB:** ponašanje zaposlenih orijentisano na korisnike usluga; **PQS:** percipirani kvalitet usluge od strane korisnika usluga; **EC:** etička klima; **LMX:** razmena lider-član; **RC:** jasnoća uloge; **SE:** empatija zaposlenih prema korisnicima; **WoM:** komunikacija „od usta do usta“ koja se odvija između korisnika usluga a odnosi na organizaciju. Napomena: pod **zaposlenim** se podrazumevaju zaposleni koji su na prvoj liniji odnosno u direktnom kontaktu sa klijentima/korisnicima usluga, poput prodavaca i sl. (FLE)

^a Hipoteza testirana samo u studiji 1; ^b Pretpostavljeno je da percepcije IMO od strane zaposlenih utiču na OI, ali i na JS zaposlenih, te da posreduju u odnosu IM i JS, pored posredovanja u odnosu IM i OI. Takođe je pretpostavljeno da OI i JS posreduju u odnosu IMO i COB uz pretpostavku da su veze između OI i COB, i JS i COB direktne i pozitivne. Napomena: Pošto odnosi IM ili OI sa drugim varijablama nisu u fokusu ovog rada, rezultati njihovih odnosa i veza nisu posebno isticali. Ova napomena se odnosi i na naredne studije; ^c Usvajanje filozofije IM od strane menadžera poboljšava percepciju IM od strane zaposlenih, a potom i nivo njihove motivacije i osnaživanja; ^d OI zaposlenih, motivacija i osnaživanje zaposlenih utiču na PQS; ^e JS posreduje uticaju IM na OC. OC posreduje uticaju JS na OI; ^f EC, LMX, RC utiču i na JS i OC (pretpostavljene su direktne pozitivne veze kako sledi: EC>LMX, EC>RC, EC>JS, EC>OI, EC>OC; LMX>JS, LMX>OI, LMX>OC; RC>JS, RC>OI, RC>OC; JS>OI, JS>OC; OI>OC); ^g IM pozitivno utiče i na JS; ^h OI pozitivno utiče na OC i COB. COB utiče na JS zaposlenih. JS utiče na OC zaposlenih. SE pojačava COB; ⁱ OI i JS posreduju uticaju IM na performanse i WoM volontera.

Izvor: Autori na osnovu analize prezentovanih studija

ove studije karakterišu i druge varijable (moderatori i posrednici) i ostali ishodi zaposlenih poput zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti, osnaživanja, motivacije, ponašanja zaposlenih orijentisanog na korisnike usluga, i dr. (kolona 2, Tabela br. 2). Empirijska istraživanja su sprovedena u više razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju koje pripadaju američkom, evropskom i azijskom tlu (kolona 3, Tabela br. 2). Osim jedne, u kojoj je istraživanje sprovedeno u oblasti umetnosti - u organizacijama neprofitnog sektora, istraživanja u ostalim prezentovanim studijama su sprovedena u sektoru usluga (kolona 3, Tabela br. 2). Ispitanike čine menadžeri (regionalni i menadžeri prodaje, odnosno poslovne jedinice) i zaposleni koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga. Zaposleni su zasnovali radni odnos u svojoj organizaciji ili su u statusu volontera (kolona 3, Tabela br. 2). Anketirani zaposleni su prethodno pohađali programe obuke (ili ih kontinuelno pohađaju), a reč je o: edukaciji u vezi sa IM (npr. obavljena nekoliko meseci pre istraživanja za potrebe studije: Boukis et al., 2015); obuci o IM (npr. obuka na Institutu za bankarstvo Saudijske Arabije za zaposlene u bankama Saudijska Arabije, u: Bailey et al., 2016); kontinuiranoj obuci zaposlenih koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga u pogledu razvoja empatije, pošto empatični zaposleni doprinose orijentaciji zaposlenih na korisnike (u: Hernandez-Diaz et al., 2017). Veličina uzorka je prigodna imajući u vidu da je reč o jednoj organizaciji. Vizeke i saradnici navode da je ograničenje njihove studije 2 u maloj veličini uzorka u pogledu broja direktora. U prezentovanim studijama se pretpostavlja da IM utiče na OI, direktno ili posredstvom drugih varijabli. Takođe, predviđeni su moderatori odnosa IM i OI (kolona 4, Tabela br. 2).

U Tabeli br. 3 su predstavljene karakteristike odabranih studija u kojima je ispitivana uloga IM u OI – pokazatelji i način merenja, metod, i karakter uticaja (veze).

OI: Uvidom u Tabelu br. 3 uočava se da je OI, u svim prezentovanim studijama, merena isto - prema Mael i Ešfort (1992), neposredno ili preuzimanjem ove skale od Vizeke i saradnika (2009 u: Hernandez-Diaz et al., 2017). Ova skala je jedna od najšire korišćenih u literaturi o OI pošto obezbeđuje visok nivo pouzdanosti. U studiji Vizeke i saradnika (2009) ispitivan je i transfer OI sa lidera na sledbenike u okruženju IM, pa je ova skala korišćena za merenje OI na svim nivoima.

IM: Način posmatranja IM se, u prezentovanim studijama, razlikuje, što značajno ne utiče na rezultate. Vizeke i saradnici (2009) su integrisali IM, lider-

stvo i OI. Pošli su od toga da su lideri ključni u primeni IM i uticaju na pratioce (Berry & Parasuraman 1992; Burmann & Zeplin 2005 u Wieseke et al. 2009).

U prezentovanim studijama, IM je uglavnom posmatran kroz svoje instrumente, programe, odnosno prakse. Reč je o skupu aktivnosti koje su usmerene na zaposlene, a među kojima su sledeće:

- osnaživanje zaposlenih, učešće zaposlenih u donošenju odluka, i formalizacija komunikacije⁷ (u: Ferdous & Polonsky, 2014); ove aktivnosti podstiču rast iskustva zaposlenih sa IM programima;
- percepcije zaposlenih o IMO, kao antecedentu IM, su sagledane kroz percepciju njenih dimenzija: generisanje internih informacija, internu komunikaciju i interni odziv (prema Tortosa et al., 2009 u Ferdous & Polonsky, 2014);
- obuka zaposlenih u oblasti usluga, podsticaji zaposlenih na bolje performanse, vizija o izvrsnosti usluge (u: Boukis et al., 2015); ove aktivnosti podstiču usvajanje filozofije IM od strane menadžera i zaposlenih;
- osnaživanje zaposlenih, nagrade, obuka i razvoj, i komunikacija⁸ (u: Bailey et al., 2016);
- podrška najvišem rukovodstvu, poslovni proces i međufunkcionalna koordinacija (prema Ahmed et al., 2003 u Hernandez-Diaz et al., 2017); za primenu IM neophodne su institucionalne inicijative za IM (Hernandez-Diaz et al., 2017);
- etička klima (EC), odnos lider-član (LMX), jasnoća uloge (RC)⁹ kao poslovne poluge u IM, kao menadžerske aktivnosti koje podstiču percepciju IM od strane zaposlenih (Hsu, 2016);
- jasno saopštena vizija organizacije volonterima, komunikacija organizacije s volonterima o važnosti njihove uloge, njihovog rada i prepoznavanja njihovog rada i doprinosa, praćenje razvoja volon-

⁷ Prema Ferdos i Polonskom (2014), ove aktivnosti IM su naglašene u sledećim studijama: Ahmed, Rafiq, & Saad (2003); Gounaris (2008); Ferdous, Herington, & Merrilees (2013).

⁸ Uticaj navedenih aktivnosti na posvećenost zaposlenih je testiran u bankarskom sektoru Gane (u: Narteh, 2012 prema Bailey et al., 2016).

⁹ Etička klima je povoljnija, ukoliko se poštuje etički kodeks i kada su ponašanja u organizaciji usklađena sa njim. Odnos lider-član (ili lider-sledbenik, LMX) je bolji kada postoji razumevanje od strane lidera, prepoznavanje potencijala člana, podrška u rešavanju njegovih problema, mogućnost oslanjanja na lidera, poverenje i otvoren odnos sa članom. Uloga je jasnija kada su zaposlenom planski ciljevi i zadaci jasniji, kada su adekvatno terminirani, kada zaposleni zna koje su njegove odgovornosti, kada zna šta se od njega očekuje, kada se oseća sigurnim po pitanju svog autoriteta, kada su mu jasna objašnjenja nadređenih o radnim zadacima.

TABELA BR. 3. Karakteristike prezentovanih studija u kojima je ispitivana uloga IM u OI – pokazatelji i način merenja, metod, i karakter uticaja (veza)

Autori	Pokazatelji i način merenja	Metod	Karakter uticaja (veza)
Wieseke et al., 2009	-OI: prema Mael & Ashfort (1992) -harizmatično liderstvo: skala Conger & Kanungo (1998)^a -odnos lider-sledbenik: broj godina rada sa liderom -opseg kontrole lidera: broj sledbenika lidera -finansijske performanse PJ: objektivna mera-godišnja prodaja po zaposlenom -performanse zaposlenih: objektivna mera-ostvareni rezultati i poređeni s drugim zap. -kontrolne varijable (studija 2): TL (nova skala); SE adapt. prema Barrett-Lennard (1981); CO prema Thomas et al. (2001); OC prema Allen & Meyer (1990); JS prema Hackman & Oldham (1975)	HLM5; PLS; regresija	<u>Studija 1: efekti na više nivoa, direktan uticaj (+)</u> -uticaj OI menadžera PJ na OI zaposlenih: $\gamma = .25$, $p < .05$ koef. interakcije (dijadni odnos): $\gamma = .17$, $p < .05^b$ koef. uticaja kontrole menadžera na transfer OI: $\gamma = -.11$, $p > .30$ <u>Studija 2: efekti na više nivoa, direktan uticaj (+)</u> -uticaj OI menadžera PJ na OI zaposlenih: $\gamma = .38$, $p < .00$ koef. interakcije (dijadni odnos i harizmatično liderstvo): $\gamma = .13$, $p < .00$ -uticaj OI RD na OI menadžera PJ: $\gamma = .18$, $p < .05$ koef. trosmerne interakcije: $\gamma = .50$, $p < .01$ koef. uticaja kontrole direktora na transfer OI: $\gamma = -.25$, $p < .01$ <u>Studija 1: efekti na više nivoa, indirektan uticaj (+)</u> -uticaj OI menadžera PJ na performanse zaposlenih: $\gamma = .003$, $p > .42$ (direktan uticaj: $\gamma = .006$, $p > .19$) <u>Studija 1: efekti na jednom nivou, direktan uticaj (+)</u> -uticaj OI zaposlenih na nj. performanse: $\beta = .26$, $p < .00$ <u>Studija 2: efekti na jednom nivou, direktan uticaj (+)</u> -uticaj OI zaposlenih na nj. performanse: $\beta = .15$, $p < .01$ -uticaj OI menadžera PJ na finansijske performanse PJ: $\beta = .13$, $p < .05$
Ferdous & Polonsky, 2014	-iskustvo zaposlenih sa IM programima: prema Gounaris (2008), Oliver & Anderson (1994) -OI: prema Mael & Ashfort (1992) -percepcije IMO od strane zaposlenih: prema Tortosa et al. (2009) -JS: prema Hartline & Ferrell (1996) -COB: prema Peccei & Rosenthal (1997)	SEM	<u>Indirektan uticaj (+)</u> (*β nestandardizovani pat koeficijent) -uticaj iskustva zaposlenih sa IM programima na OI, kroz percepciju IMO: $\beta = .41$, $CI_{low} = .17$; $CI_{high} = .76$, $p < .01$ (OI posreduje uticaju percepcije zaposlenih o IMO na COB) <u>Direktan uticaj (+)</u> (*β nestandardizovani pat koeficijent) - uticaj iskustva zaposlenih sa programima IM na nj. percepciju IMO: $\beta = .59$, $CI_{low} = .43$, $CI_{high} = .76$, $p < .01$ - uticaj percepcije IMO od strane zaposlenih na: OI: $\beta = .68$, $CI_{low} = .26$; $CI_{high} = 1.2$, $p < .01$ JS: $\beta = .77$, $CI_{low} = .47$, $CI_{high} = 1.1$, $p < .01$
Boukis et al., 2015	-dimenzije IM: adaptirano prema Foreman & Money (1995) -OI: prema Mael & Ashforth (1992) -uočena različitost između menadžera i zaposlenih: prema Tepper et al. (2011); uzete izjave -motivacija: prema Patchen (1970) -osnaživanje: prema Hartline & Ferrell (1996) -PQS: prema Gounaris et al. (2003)	HLM	<u>Efekti na više nivoa, direktan uticaj (+)</u> - uticaj usvajanja filozofije IM od strane menadžera filijala na usvajanje filozofije IM od strane zaposlenih: $\gamma = .93$, $p < .01$ - uticaj usvajanja filozofije IM od strane menadžera filijala na: OI zaposlenih: $\gamma = .61$, $p < .01^c$ <u>Efekti na jednom nivou, direktan uticaj (+)</u> -uticaj individualnih percepcija IM na OI zaposlenih: $\gamma = .42$, $p < .05^d$ -uticaj razlike između menadžera i zaposlenih na odnos IM menadžera - OI zaposlenih: $\gamma = -.07$, $p < .05$ -efekat OI zaposlenih na PQS: $\gamma = .19$, $p < .05^e$
Bailey et al., 2016	-IM prakse: prema skalama u Narteh (2012) -OI: prema Mael & Ashforth (1992) -JS: prema Macdonald & MacIntyre (1997) -OC: prema Meyer et al. (1993)	SEM	<u>Indirektan uticaj (+)</u> *β: standardizovani koeficijent -uticaj IM na OI preko JS i OC: preko JS: $\beta = .400$, $p < .01$ preko OC: $\beta = .216$ $p < .01$ -uticaj IM na OC preko JS: $\beta = .180$, $p < .01$ -uticaj JS na OI preko OC: $\beta = .074$, $p < .10$

Autori	Pokazatelji i način merenja	Metod	Karakter uticaja (veza)
Hsu, 2016	„poslovne poluge“ u IM: EC: prema Schwepker (2001) LMX: prema Scandura et al. (1986) RC: prema Low et al. (2001) -OI: prema Mael & Ashforth (1992) -JS: prema King & Grace (2010) -OC: prema Alen & Meyer (1990)	SEM	<u>Direktan i indirektan uticaj (+)</u> -direktan uticaj EC na OI: $\beta=.540$, $p<.05$ -indirektan uticaj EC na OI preko RC i JS: $\beta=.206$, $p<.05$ -ukupan uticaj EC na OI: $\beta=.747$, $p<.05$ -direktan uticaj LMX na OI: $\beta=.283$, $p<.01$ -indirektan uticaj LMX na OI preko JS: $\beta=.049$, $p<.01$ -ukupan uticaj LMX na OI: $\beta=.332$, $p<.05$ <u>Samo indirektan uticaj (+)</u> -uticaj RC na OI posredstvom JS: $\beta=.020$, $p<.05$
Hernandez-Diaz et al., 2017	-IM: prema Ahmed et al. (2003) -OI: prema Mael & Ashforth (1992) u Wieseke et al. (2009) -SE: prema Wieseke et al. (2009) -JS: prema Wieseke et al. (2009) -OC: prema Wieseke et al. (2009) -COB: prema Wieseke et al. (2009)	SEM	<u>Direktan uticaj IM (+)</u> -uticaj inicijativa IM na OI: OI: pat koeficijent=.221, $p<.05$, $R^2=.0489^f$ -uticaj OI na OC: pat koef.=.485, $p<.01$; najjači efekat $f^2=.315$ -uticaj OI na COB: pat koef.=.220, $p<.05$ - ostali uticaji ^g
Gross & Rottler, 2019	-dimenzije IM: prema Foreman & Money (1995) i Brudney & Nezhina (2005) -OI: prema Mael & Ashforth (1992) -performanse prema Bissels (2003), -WoM prema Bergkvist & Rossiter (2007); -JS prema Hackman & Oldham (1975)	SEM-PLS	<u>Uticaji IM na ponašanje volontera:</u> -uticaj IM na performanse ($-.232$ $p<.10$) i WoM (.133, nema značaja) -uticaj IM na performanse i WoM preko JS i OI: -značajan efekat posredovanja JS, ali ne i OI, na WoM (.212, $p<.01$) -specifičan indirektan efekat IM preko JS na performanse: (.176, $p<.05$)

IM: interni marketing; **IMO:** interna marketinška orijentacija; **OI:** organizaciona identifikacija (identifikacija zaposlenih s organizacijom); **TL:** obuka lidera sa podređenim orijentisanim na korisnike usluga; **JS:** zadovoljstvo poslom; **OC:** organizaciona posvećenost; **COB:** ponašanje zaposlenih orijentisano na klijente/korisnike usluga; **PQS:** percipirani kvalitet usluge od strane klijenata/korisnika usluga; **EC:** etička klima; **LMX:** razmena lider-član; **RC:** jasnoća uloge; **SE:** empatija zaposlenih prema korisnicima; **RD:** regionalni direktor; **PJ:** poslovna jedinica (filijala/prodaja); **HLM** - *Hierarchical linear modeling*: hijerarhijski linearni model; **SEM:** modelovanje strukturnim jednačinama; **PLS:** metoda najmanjih kvadrata; **SEM-PLS:** modelovanje strukturnim jednačinama metodom najmanjih kvadrata; **CI** - *bias corrected confidence intervals*: korigovani interval poverenja (iznosi 95%); **WoM:** komunikacija od usta do usta koja se odvija između korisnika usluga/klijenata a odnosi se na organizaciju; Napomena: pod **zaposlenim** se podrazumevaju zaposleni koji su na prvoj liniji odnosno u direktnom kontaktu sa klijentima/korisnicima usluga, poput prodavaca i sl. (FLE)

^a Pitanja bazirana na: Bass & Avolio (1990); Conger et al. (2000) u Wieseke et al. (2009).

^b U ovoj studiji nije meren uticaj harizmatičnog liderstva.

^c Uticaj usvajanja filozofije IM od strane menadžera filijala na osnaživanje: $\gamma=.66$, $p<.01$ i na motivaciju: $\gamma=.84$, $p<.01$.

^d Uticaj individualnih percepcija IM na osnaživanje: $\gamma=.51$, $p<.01$ i na motivaciju: $\gamma=.75$, $p<.01$

^e Efekat motivacije na PQS $\gamma=.23$, $p<.05$. Efekat osnaživanja na PQS $\gamma=.21$, $p<.01$.

^f Uticaj inicijativa IM na JS: pat koeficijent=.403, $p<.01$

^g Ostali (+): uticaj JS na OC: pat koef.=.296, $p<.05$; uticaj COB na JS: pat koef.=.309, $p<.05$; uticaj SE na COB: pat koef.=.37, $p<.01$, srednja jačina $f=.153$.

IZVOR: Autori na osnovu analize prezentovanih studija

tera, njihovih znanja i veština (posmatranih kao investicija i kontinuelna aktivnost), specijalizovane obuke prema ulozi volontera, prilagođavanje potrebama volontera, komunikacija s volonterima (neprofitni sektor, u: Gross & Rottler, 2019).

Moderatori u prezentovanim studijama: Među moderatormim varijablama predviđene su harizmatično liderstvo i dužina dijadnog odnosa (staža) između lidera i sledbenika. Pretpostavilo se da ove varijable pojačavaju uticaj (transfer) OI lidera na OI sledbeni-

ka¹⁰ (Wieseke et al., 2009). Takođe, pretpostavilo se da opseg kontrole lidera moderira transfer OI sa lidera na sledbenike (Wieseke et al., 2009), i da različitost između menadžera i njihovih zaposlenih u pogledu percepcije stavova i vrednosti organizacije umanjuje uticaj IM na OI zaposlenih i druge pretpostavljene odnose (Boukis et al., 2015).

Medijatorne varijable u prezentovanim studijama: Kao varijable koje posreduju uticaju IM na OI zaposlenih pretpostavljene su percepcija zaposlenih o IMO (Ferdous & Polonsky, 2014), zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost zaposlenih (Bailey et al., 2016). Osim toga, pretpostavljeno je i da OI posreduje u odnosu IM - ishodi i ponašanja zaposlenih.

Modeli: Zbog hijerarhijske prirode podataka, gde lider (menadžer) nadgleda više sledbenika (zaposlenih), za procenu transfera IM (Boukis et al., 2015) i transfera OI, korišćen je HLM softver (hijerarhijsko linearno modeliranje - *Hierarchical linear modeling*, npr. Raudenbush et al. 2000 u Wieseke et al., 2009). HLM je omogućio procenu (potencijalnog) uticaja OI lidera na OI sledbenika na više organizacionih nivoa, ponudio saznanja o tome kako se realizuje proces transfera OI, pod kojim graničnim uslovima se vrši transfer OI i da li se može unaprediti. Takođe, dao je odgovor na pitanje da li je OI povezan sa performansama zaposlenih i poslovne jedinice (Wieseke et al., 2009). HLM softver je korišćen i u studiji Bukis i saradnici (2015) kako bi se procenio pretpostavljeni uticaj usvojene filozofije IM menadžera na usvajanje filozofije IM zaposlenih i time na njihov OI. Od statističkih metoda korišćene su PLS - modelovanje strukturnim jednačinama, PLS-SEM - strukturno modelovanje metodom najmanjih kvadrata i regresija. Ove metode su omogućile utvrđivanje direktnih i indirektnih veza između posmatranih varijabli.

DISKUSIJA GLAVNIH NALAZA PREZENTOVANIH STUDIJA

Efekti na više nivoa: „Proces transfera OI se dešava na više nivoa u organizaciji“ (Wieseke et al., 2009, p. 137). Ovim stavom je iskazan jedan od važnih doprinosa OI u kontekstu IM. U obe istraživačke studije¹¹, u radu Vizeke i saradnika (2009), utvrđeno je da je OI sled-

benika koji imaju dug staž pod rukovodstvom lidera uvek narušen kada je: nivo OI lidera nizak, a njegovo liderstvo harizmatično, ili kada je nivo OI lidera visok, ali njegovo liderstvo nije harizmatično. Navedeni nalaz ukazuje da je harizmatičnost lidera u okruženju IM značajna za uspešan transfer OI lidera na OI sledbenika tokom vremena. Podudarnost visokog nivoa OI i harizmatičnosti lidera daje najbolje rezultate u pogledu transfera OI lidera na OI sledbenika. U vezi s tim, jasno je da je nezamenljiva uloga lidera u razvoju i izgradnji snažnih odnosa između organizacije i zaposlenih i u odvijanju internih marketinških procesa čiji su efekti pozitivni i produktivni po zaposlene i organizaciju u celini. Vizeke i saradnici navode da se navedeni „nalaz poklapa sa mantrom komuniciranja delima (Berry et al., 1976) u internom marketingu: harizmatični lideri koji se ne identifikuju s organizacijom mogli bi narušiti OI sledbenika“ (Wieseke et al., 2009, p. 138).¹² Osim toga, uticaj OI lidera odnosno menadžera PJ na OI zaposlenih jači je od uticaja OI regionalnih direktora na OI menadžera PJ. Takođe, opseg kontrole direktora značajno ometa transfer OI sa regionalnog direktora na menadžere PJ (opseg kontrole menadžera PJ na transfer OI u studiji 1 nema značaja). Autori ovog rada pretpostavljaju da je ovim nalazima doprinela činjenica da je veća neposrednost u radu i komunikaciji između menadžera filijala (prodaje) i njihovih zaposlenih nego regionalnih direktora i menadžera prodaje, pa je i uticaj na OI zaposlenih jači. Ove nalaze možda treba tumačiti i u kontekstu ograničenja koje navode Vizeke i saradnici (2009) a koje se odnosi na mali broj direktora u uzorku u studiji 2.

U studiji Bukis i saradnika (2015), potvrđeni su pozitivni efekti transfera usvajanja filozofije IM sa menadžera na zaposlene. Usvojena filozofija IM od strane menadžera (filijala grčke banke) direktno i pozitivno utiče na usvajanje filozofije IM od strane zaposlenih (koji su u direktnom kontaktu s korisnicima banke), i taj uticaj je značajan. Osim toga, utvrđeno je da IM kojeg usvajaju menadžeri filijale, i njihov nivo OI, utiču na jačanje OI sledbenika odnosno zaposlenih koji ostvaruju direktan kontakt s korisnicima bankarskih usluga. Iz perspektive teorije društvenog identiteta, teorije jednakosti i teorije društvene razmene, tok uticaja višeg nivoa na niži nivo (od menadžera filijala ka njihovim zaposlenima) i proces transfera IM i OI potvrđuju da efektivni naponi IM u značajnoj meri zavise od ponašanja i akcija lidera odnosno menadžera.

¹⁰Odnos lider – sledbenik u ovoj studiji se odnosi na odnos između regionalnih direktora u ulozi lidera i menadžera PJ u ulozi sledbenika (viši nivo), te odnos između menadžera PJ u ulozi lidera i zaposlenih koji su u direktnom kontaktu s korisnicima u ulozi sledbenika.

¹¹Studija 1: farmaceutska kompanija, studija 2: turistička agencija

¹²Nalazi su u skladu sa literaturom o IM (Berry & Parasuraman 1992; Bitner 1995; Grönroos 1990 u Wieseke et al., 2009).

ra (Boukis et al., 2015). Menadžeri koji su snažno fokusirani na potrebe zaposlenih utiču na atraktivnost organizacije, pa se zaposleni brže opredeljuju da rade u interesu takve organizacije i ciljeva njenih korisnika (prema Boukis et al., 2015). Još su Beri i Parasuraman (Berry & Parasuraman, 1992) tvrdili da su takvi menadžeri orijentisani na delovanje u duhu misije i vrednosti organizacije, i time više vrednovani od strane zaposlenih koje su oni spremniji da slede. Koliko je važno da između zaposlenih i njihovih menadžera postoji saglasnost u pogledu percepcije stavova i vrednosti organizacije (Harrison & Klein, 2007 u Boukis et al., 2015) ukazuje nalaz prema kojem uočena različitost između njih smanjuje uticaj usvojene filozofije IM od strane menadžera na OI zaposlenih (Boukis et al., 2015) odnosno slabi efekte transfera sa višeg na niži nivo.¹³ Iz navedenog se jasno naglašava značaj izbora pravih zaposlenih za prave menadžere. Od tog izbora zavisi sklad zaposlenih i njihovih neposrednih nadređenih koji vodi višem pojedinačnom nivou IM i OI, a potom i jačem uticaju IM menadžera na OI zaposlenih.

Direktan uticaj IM na OI: Pošto je nivo OI zaposlenih i pod uticajem individualnih percepcija IM (usvojene filozofija IM od strane zaposlenih), a ne samo usvojene filozofije od strane menadžera, na njihovu identifikaciju sa organizacijom utiču: obuke zaposlenih u oblasti bankarskih usluga, podsticaji koji se usmeravaju ka zaposlenim kako bi ostvarivali bolje radne učinke odnosno performanse (motivacija), te vizija koju imaju o izvrsnosti usluge (u: Boukis et al., 2015).¹⁴ Druga studija ukazuje da su institucionalne inicijative IM neophodne za poboljšanje OI zaposlenih, pa je OI zaposlenih (koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga visokog obrazovanja) viši što je veća podrška menadžmenta, što su efikasniji poslovni procesi, i što je bolja međufunkcionalna koordinacija u organizaciji (Hernandez-Diaz et al., 2017).

Poboljšanje OI zaposlenih (koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga životnog osiguranja) je pod direktnim pozitivnim uticajem menadžerskih aktivnosti koje kod njih podstiču usvajanje IM. Među njima se posebno ističu etička klima - EC i razmena lider-član - LMX, Hsu, 2016). Direktna uticaja etičke klime na OI je pozitivan i jak, i jači od direktnog pozitivnog uticaja razmene lider-član na OI. Kako etička

klima utiče i na razmenu lider-član i jasnoću uloge - RC (Hsu, 2016), to kreiranje i stalno poboljšanje etičke klime u organizaciji može ostvariti višestruke efekte na OI, direktno i indirektno. Za razliku od uticaja IM na OI zaposlenih (onih koji su u radnom odnosu u anketiranim organizacijama sektora usluga), IM ne utiče na OI osoblja koje je angažovano u volonterskom aranžmanu (umetničke organizacije u: Gross & Rottler, 2019). Gros i Rotler (2019, p. 404) smatraju da bi „jedan od razloga nedostajuće veze između IM i OI mogao biti nedostatak prilagođavanja instrumenata IM specifičnostima sektora i njegovih volontera.“ Izdvaja se značajan direktna uticaj IM na komunikaciju od usta do usta - WoM, i indirektna uticaj internog marketinga na performanse, preko zadovoljstva poslom (Gross & Rottler, 2019).

Indirektna uticaj IM na OI: Iskustvo zaposlenih (koji su u direktnom kontaktu s klijentima/korisnicima usluga osiguranja) sa programima IM ne ostvaruje direktna uticaj na OI zaposlenih, već se uticaj ostvaruje indirektno, posredstvom percepcije IMO od strane zaposlenih. Ferdos i Polonski (2014) smatraju da je neophodna interna marketinška orijentacija kako bi programi IM ostvarili uticaj na OI zaposlenih. Osim toga, Bejli i saradnici (2015) potvrđuju indirektna pozitivan uticaj IM na OI zaposlenih, preko zadovoljstva poslom i posvećenosti zaposlenih organizaciji (banci).¹⁵ Takođe, etička klima (EC) i razmena lider-član (LMX) ostvaruju indirektna uticaj na OI preko zadovoljstva poslom (Hsu, 2016). Imajući u vidu da je potvrđeno da OI zaposlenih pozitivno utiče na njihovo zadovoljstvo poslom (Karanika-Murray et al, 2015; Lee et al., 2015), istovremeno i zadovoljstvo poslom, kao medijatorna varijabla u odnosu IM i OI, ostvaruje pozitivan i direktna uticaj na OI (u: Bailey et al., 2015).

Uticaj OI na performanse – pristup više nivoa: Viši nivo OI menadžera PJ direktno i snažno utiče na finansijske performanse PJ. Ovaj uticaj je jači od uticaja zbirnog OI zaposlenih na finansijske performanse PJ, pa OI zaposlenih delimično posreduje u ovom odnosu. Istovremeno, OI menadžera PJ pre indirektno nego direktno utiče na performanse zaposlenih¹⁶, dok

¹³Takođe, uočena razlika između menadžera i zaposlenih smanjuje pozitivan uticaj usvajanja IM menadžera na percepciju IM od strane zaposlenih ($y = -.03$, $p < .05$), ali i uticaj usvajanja IM menadžera na motivaciju zaposlenih ($y = -.05$, $p < .01$).

¹⁴Ove aktivnosti podstiču usvajanje filozofije IM i od strane menadžera i od strane zaposlenih.

¹⁵Zadovoljstvo poslom ima jači medijatorni uticaj od organizacione posvećenosti (Bailey et al., 2016). IM direktno i pozitivno utiče na JS ($\beta = .778$, $p < .01$), i na OC ($\beta = .676$, $p < .01$). Pozitivna je veza između JS i OI ($\beta = .514$, $p < .01$), i OC i OI ($\beta = .320$, $p < .01$). Zadovoljstvo poslom ostvaruje medijatornu ulogu i u odnosu IM i OC.

¹⁶Direktna efekat OI menadžera na performanse zaposlenih nije značajan ($y = .006$, $p > .19$). Uključivanjem i OI zaposlenih, efekat OI menadžera na performanse zaposlenih i dalje nije značajan ($y = .003$, $p > .42$).

je uticaj OI zaposlenih na njihove performanse direktan ali i indirektan (npr. preko motivacije: Miao, Eva, Newman, & Schwarz, 2019). Vizeke i saradnici (2009) navode da su među prvim istraživačima, ako ne i prvi, koji su ispitali uticaj OI na finansijske performanse korišćenjem objektivnih mera.¹⁷ Doprinos njihovog istraživanja je, pored ostalih, i u ovom području. Vizeke i saradnici (2009) navode da je ovaj rezultat svojevrsni apel na veću marketinšku odgovornost kroz objektivne mere što je u skladu sa nalazima ranijih istraživanja (Rust et al., 2004 u Wieseke et al., 2009; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Riketa, 2008). Potvrđen direktni uticaj OI zaposlenih na njihove performanse u radu Vizeke i saradnika (2009) je podržan rezultatima prethodnih studija poput meta-analize Rikete (Riketta, 2005), ali i kasnijih istraživanja (npr. Miao et al., 2019).

OI kao posrednik: Percepcije IMO od strane zaposlenih ostvaruju jači indirektni uticaj na ponašanje zaposlenih orijentisano na klijente/korisnike usluga osiguranja (COB) posredstvom OI nego posredstvom zadovoljstva poslom¹⁸ (Ferdous & Polonsky, 2014). I ovo je jedan od razloga da se intenziviraju istraživanja za pronalaženja načina za podsticanje OI zaposlenih kroz IM i IMO.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Iako istraživanje odnosa IM i OI pripada istraživačkoj celini¹⁹, koja je prema Musi i saradnicima (Musa, Ijaiya, & Mustapha, 2021) najzastupljenija u literaturi o IM u periodu 2011-2021, i dalje nedostaju studije koje doprinose konceptu IM i OI, kao i studije koje razmatraju odnos IM i OI (Khalid & Hadi, 2021). Imajući u vidu navedeno, u ovom radu je ponuđen

pregled važnijih studija u kojima je testiran uticaj IM na OI. Kako nedostaju studije o uticaju IM na OI, njihov broj je skroman i u ovom radu. Takođe, to je jedan od razloga što je i empirijska podrška istraživanjima u prezentovanim studijama skromna, za razliku od teorijske podrške. Uticaj IM na OI je u svim studijama jedinstveno podržan teorijom društvenog identiteta.

Prezentovane studije (Tabela br. 1) su objavljene u relevantnim časopisima za istraživanu temu, koji su referisani u svetskim citatnim bazama i nalaze se na SSCI listi časopisa. Izdavači časopisa su globalno poznati i priznati, među kojim su najzastupljeniji britanski Emerald („Emerald“) i američki Sejdž („SAGE“). Različitost okruženja u kojima posluju organizacije čiji su zaposleni ispitivani ukazuje da stepen razvijenosti zemlje odnosno poslovnog okruženja ne utiče na podobnost ovog istraživačkog problema, odnosno ne ograničava ga. U prezentovanim studijama - u istraživanjima uticaja IM na OI, najzastupljeniji je sektor usluga što je u skladu sa nalazima pregleda studija u periodu 2011-2021 (Musa et al., 2021). Ispitanike čine menadžeri i zaposleni koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga.

Kako se primena internog marketinga uglavnom vezuje za uslužni sektor²⁰, ovaj sektor je dominantan u dosadašnjim istraživanjima. To znači da nedostaju istraživanja u sektorima čija delatnost nisu usluge, što predstavlja jednu od preporuka za buduća istraživanja.

Među inspirativnim nalazima prezentovanih studija je nalaz o transferu OI sa lidera na sledbenike u okruženju IM (Wieseke et al, 2009), i to je jedan od važnih doprinosa području rasvetljavanja uloge OI lidera u izgradnji OI sledbenika. I pored toga, ovo istraživačko pitanje ostaje i dalje nedovoljno istraženo kako u literaturi IM, tako i u literaturi OI. I studija Bukisa i saradnika (2015) kao i studija Vizeke i saradnika (2009) potvrđuje značaj hijerarhijskog efekta sa višeg na niži nivo, odnosno ulogu menadžera u transferu percipiranih vrednosti organizacije na zaposlene odnosno sledbenike. Korisnost primene hijerarhijskog pristupa - pristupa više (različitih) nivoa interakcije lider-sledbenik u transferu OI, IM i IMO je u području dobijanja odgovora na pitanje kako organizacije, odnosno lideri ili menadžeri mogu istovremeno razvijati OI na različitim hijerarhijskim nivoima, graditi je, ili postići usvajanje filozofije IM i IMO na različitim hijerarhijskim nivoima. Rezultatima svog istraživanja,

¹⁷Vizeke i saradnici (2009) navode da je njihovo istraživanje empirijski potvrdilo da je u predviđanju performansi zaposlenih pouzdanija objektivna mera od subjektivne – samoprocene. Naime, pokazalo se da zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji, staž i prodajna empatija nisu značajni prediktori performansi zaposlenih.

¹⁸Utvrdjena je direktna veza između OI i COB ($\beta=.29$, $CI_{low}=.19$, $CI_{high}=.42$, $p<.01$), kao i direktna veza između JS i COB ($\beta=.23$, $CI_{low}=.07$; $CI_{high}=.39$, $p<.01$). Uticaj percepcije zaposlenih o IMO na COB, posredstvom OI ($\beta=.20$, $CI_{low}=.06$; $CI_{high}=.37$, $p<.01$) i posredstvom JS ($\beta=.18$, $CI_{low}=.05$; $CI_{high}=.37$, $p<.01$) je pozitivan i značajan. Uticaj percepcije zaposlenih o IMO na COB, posredstvom OI i JS je jak i značajan ($\beta=.38$, $CI_{low}=.19$; $CI_{high}=.62$, $p<.01$).

¹⁹Ova celina obuhvata ispitivanje odnosa IM i drugih varijabli poput zadovoljstva poslom, posvećenosti i slično (Musa et al., 2021).

²⁰Njegov razvoj je započeo unutar koncepta marketinga usluga kao i koncepta marketinga odnosa (Kaurav, Chowdhary, Prakash & Briggs, 2016). Kasnije, svoju primenu doživljava i u javnom i u proizvodnom sektoru (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003).

Vizeke i saradnici (2009) upućuju snažan poziv menadžerima da jačaju svest o sopstvenoj ulozi i značaju karaktera liderstva u OI zaposlenih, a naročito onih koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga. Menadžeri mogu svojim aktivnostima podsticati percepcije IM od strane zaposlenih (koji su u direktnom kontaktu s korisnicima) i time doprineti rastu OI zaposlenih. Usvajanje IM od strane menadžera je preduslov toga (Boukis et al., 2015). Osim toga, ukoliko se deluje na zaposlene, koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga, programima IM, utoliko se pojačavaju njihove percepcije o IMO i orijentacija na korisnike usluga, čime i nivo njihove identifikacije s organizacijom (Ferdous & Polonsky, 2014). Prema ovim autorima, iskustvo zaposlenih o seriji IM programa i percepcija IMO pre nego stav menadžmenta utiču na OI. Ključna kognitivna varijabla koja direktno proističe iz menadžerskih aktivnosti je etička klima (EC). EC je menadžerima dodatni alat za poboljšanje rezultata IM. Naglašavajući EC u IM daje se akcenat na etičke vrednosti koje su posebno značajne u organizacijama u oblasti životnog osiguranja. U ovom kontekstu se efikasnije poboljšava OI, JS i OC prodavaca životnog osiguranja (Hsu, 2016).

Specifičnost studija kao ograničenje: Svojom studijom, Vizeke i saradnici (2009, p. 123) su istražili „ulogu lidera, posebno srednjih menadžera, u izgradnji identifikacije članova koja postavlja osnovu za interni marketing“. Bukis i saradnici su, u svojoj studiji, ispitali kako usvajanje programa IM „poboljšava neka pozitivna ponašanja zaposlenih koja promovišu kvalitet usluge koju korisnici percipiraju“ (2015, p. 394). Uticaj IM na OI nije bio u fokusu ove studije. Bejli i saradnici (2016), u svojoj studiji, ne ispituju direktan uticaj na OI, pošto je cilj rada bio ispitivanje uloge zadovoljstva poslom (JS) i organizacione posvećenosti (OC) kao medijatora u odnosu IM i OI. U svim prezentovanim studijama nije samo ispitivana direktna veza IM i OI. Pretpostavljeno je da IM utiče na OI posredstvom drugih varijabli. Osim toga, analiza prezentovanih studija ukazuje na važnost moderatorne uloge OI u kontekstu IM. Ova tvrdnja pronalazi empirijsku opravdanost u rezultatima do kojih su došli istraživači u prezentovanim studijama.²¹ Prema rezultatima Vizeke i saradnika (2009), OI poboljšava

performanse pa je to još jedan razlog da se ulaganjem u IM, stimuliše OI i preko nje deluje na performanse. Ključno ograničenje ovih studija je da je reč uglavnom o studijama poprečnog preseka.

Doprinos i teorijske i praktične implikacije: Ovim radom se doprinosi OI u kontekstu IM odnosno skromnom korpusu sistematizovanih saznanja o uticaj IM na OI. Osim toga, radom se doprinosi aktuelizaciji činjenice da IM zaposlenih može doprineti rastu OI, njihovih performansi i motivacije da vrše kvalitetniju isporuku usluge korisnicima. Rad doprinosi znanju iz ove oblasti koje može biti korisno za istraživače. Praktičarima se nude sistematizovana saznanja iz prethodnih empirijskih studija o tome na koji način menadžeri mogu kroz IM poboljšati OI zaposlenih koji se nalaze u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga/potrošačima. Ključnu ulogu u tome imaju upravo menadžeri jer su oni nosioci primene IM i širenja filozofije IM među zaposlenim. Visoko identifikovani s organizacijom, menadžeri transferišu osećaj jedinstva s organizacijom na zaposlene i posredstvom toga podstiču ih na bolje performanse. Osim toga, karakter njihovog liderstva, i nivo primene IM podstiču percepciju IM od strane zaposlenih, njihov nivo OI i orijentacija na korisnike.

Ograničenje i preporuke: Osnovno ograničenje ovog rada je u broju studija koje su predstavljene a što je posledica skromnog broja empirijskih studija u kojima je ispitivana navedena tema. Ovim radom se ohrabruju domaći istraživači i istraživači u poslovnim okruženjima sličnim domaćem da ispituju OI u kontekstu IM i šire područje istraživanja IM u pravcu efekata IM kako na stavove zaposlenih u vezi s poslom tako i na ponašanja. Posebno je važno da menadžment organizacija sektora usluga i neprofitnog sektora zemalja u razvoju prihvate IM kao dobru strategiju za postizanje OI, boljih rezultata internih potrošača i rezultata na eksternom tržištu. I dalje ostaje nedovoljno poznato kako menadžment može stimulisati pozitivne efekte IM na šta je još upozorila Vizeke i saradnici. Takođe, dalja istraživanja bi se mogla usmeriti na ispitivanje OI koja bi bila različito posmatrana i merena, i ne samo OI već i drugih oblika identifikacije, zatim sprovesti istraživanja u više različitih zemalja, konteksta, a posebno sektora kako bi se utvrdilo da li različiti sektori pokazuju različitost u pogledu određenih odnosa.

Zahvalnica

Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat iii 44006).

²¹OI posreduje uticaju IM na ishode zaposlenih koji se nalaze u direktnom kontaktu s potrošačima, i na njihove stavove u vezi s poslom; OI utiče na ponašanje orijentisano na korisnike – COB (Ferdous & Polonsky, 2014; Hernandez-Diaz et al., 2017), na organizacionu posvećenost – OC (Hernandez-Diaz et al., 2017), te na percepciju kvaliteta usluge od strane korisnika (Boukis et al., 2015).

Literatura

1. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177–1186. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310498813>
3. Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221–1241. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310486960>
4. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
5. Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Internal Marketing-Employee Bank Identification Relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (6), 821–840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
6. Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52 (3), 3–14.
7. Berry, L. L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (2), 33–44.
8. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press.
9. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services Marketing Starts from Within. *Marketing Management*, 1 (1), 24–34.
10. Bogićević-Milikić, B., i Ognjanov, G. (2019). Uloga internog marketinga u unapređenju posvećenosti organizaciji, *Marketing*, 50 (2), 94–110. doi: 10.5937/markt1902094B
11. Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015). Linking Internal Marketing with Customer Outcomes. *Marketing Intelligence and Planning*, 33 (3), 394–413. doi: 10.1108/MIP-02-2014-0024
12. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
13. Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29 (3), 459–478. <https://doi.org/10.2307/20159054>
14. Ferdous, A. S., & Polonsky, M. (2014). The Impact of Frontline Employees' Perceptions of Internal Marketing on Employee Outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 22 (4), 300–315. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876077>
15. Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An Integral Part of Marketing Theory. In: J. H. Donnelly, & W. E. George (Eds), *Marketing of Services* (pp. 236–238). Chicago: AMA.
16. Gross, H. P., & Rottler, M. (2019). Nonprofits' Internal Marketing and its Influence on Volunteers' Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48 (2), 388–416. <https://doi.org/10.1177/0899764018815614>
17. Hernández-Díaz, A., Calderon-Abreu, T., Amador-Dumois, M., & Córdova-Claudio, M. (2017). Internal Marketing and Customer-Contact Employees' Attitudinal Outcomes. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30 (1), 124–143. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0190>
18. Hsu, K. T. (2016). Internal Marketing Based on the Hierarchy of Effects Model for the Life Insurance Industry. *International Business Research*, 9 (10), 1–12. doi:10.5539/ibr.v9n10p1
19. Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and Affective Identification: Exploring the Links between Different Forms of Social Identification and Personality with Work Attitudes and Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1142–1167. <https://doi.org/10.1002/job.1787>
20. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
21. Kale, S. H., & De, S. (2013). A Diagnosis of Inherent Problems in Enhancing Service Quality through Internal Marketing and Organizational Identification in Macau and Singapore Casinos. *UNLV Gaming Research and Review Journal*, 17 (1), 31–42.
22. Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (8), 1019–1033. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
23. Kaurav, R. P. S., Prakash, M., Chowdhary, N., & Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: Review

- for Next Generation Businesses. *Journal of Services Research*, 16 (1), 81–95.
24. Khalid, Z., & Hadi, N. U. (2021). Theoretical Approach towards Internal Marketing and Customer Oriented Behavior: A Developing World Perspective. *Pacific Business Review International*, 13 (8), 64–75.
25. Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 141 (5), 1049–1080. doi: 10.1037/bul0000012
26. Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The Impact of Internal and External Market Orientations on Firm Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (1), 41–53. <https://doi.org/10.1080/09652540802619251>
27. Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
28. Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public Service Motivation and Performance: The Role of Organizational Identification. *Public Money & Management*, 39 (2), 77–85. doi: 10.1080/09540962.2018.1556004
29. Musa, A., Ijaiya, M. A., & Mustapha, Z. U. (2021). The Internal Marketing in the Last Decade: A Systematic Review. *International Review Of Communication And Marketing Mix*, 2 (4), 35–45.
30. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
31. Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358–384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005
32. Riketta, M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 472–481. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.472
33. Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2009). The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12 (2), 87–105.
34. Tajfel, H. (1978) The Achievement of Group Differentiation. In: H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 77–98). London: Academic Press.
35. Turner, J. C. (1975). Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5–34.
36. Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3 (4), 265–283. doi: 10.1111/1468-2370.00068
37. Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15 (4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
38. Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17 (4), 283–301. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x
39. Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., de Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda. *Leadership Quarterly*, 15 (4), 825–856. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.002
40. Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73 (2), 123–145. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>

Abstract:

The Role of Internal Marketing in Employees' Organizational Identification

Vesna Milanović, Andrea Bučalina Matić,
Katarina Njegić

In this paper, we have tried to present the role of internal marketing (IM) in employees' organizational identification (OI) based on the review and analysis of relevant empirical studies that were published in the period from 2009 to the present. The analysis showed that IM has a significant role in increasing employees' OI (the direct impact). The impact of IM on OI also takes place through two groups of mediators: internal marketing orientation (IMO) and the adoption of IM philosophy by managers, i.e. employees' job satisfaction and organizational commitment. Employees' experience of the programmes of IM and their perceptions of IMO affect OI, rather than management's attitude. However, IM programmes without managerial support do not provide the best levels of employees' OI. When employees are encouraged by managerial support to perceive IM, then their perceptions of IM are facilitated.

In addition, the similarity between the perceptions of the organization's value by the manager and his employees leads to the harmonious growth of their identification with the organization. The transfer of OI from manager to employees encourages performance growth, and improves the perceptions of service quality by customers. OI mediates the relationship between IM and employees' outcomes. In accordance with the above, this topic is recommended to both theorists and practitioners; it is still insufficiently researched i.e. applied.

Key words: *internal marketing (IM), programmes, internal marketing orientation (IMO), organizational identification (OI), customer-oriented behaviour (COB), managers, employees*

Kontakt:

Vesna Milanović, vmilanovic555@gmail.com
Univerzitet „MB“, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Srbija

Andrea Bučalina Matić, andrea.bucalina9@gmail.com
Fakultet društvenih nauka, Beograd, Univerzitet poslovna akademija Novi Sad, Srbija

Katarina Njegić, katarina.njegic@gmail.com
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Konkurentnost umetničkih fakulteta na tržištu visokog obrazovanja prema proceni studenata i profesora

Dejana Prnjat

JEL klasifikacija: M31

Rukopis dostavljen: 12.03.2022.

Unapređena verzija rukopisa dostavljena: 06.05.2022.

Rukopis prihvaćen za štampu: 06.05.2022.

1. UVOD

Devedesetih godina prošlog veka u Srbiji je Zakonom o javnim službama (1991) omogućeno osnivanje privatnih ustanova, što uključuje i visokoobrazovne institucije. To je ujedno bila i najkrupnija promena u obrazovnom sistemu u posleratnoj istoriji zemlje, koja je nastala kao posledica tranzicije u kojoj se zemlja našla (Engerer, 2001, Jeffries, 2002, Uvalic 2010).

Mnogi preduzetnici prepoznali su svoju šansu, pa je broj privatnih visokoškolskih institucija od tada u stalnom porastu. Prema dostupnim podacima, na tržištu visokog obrazovanja u Srbiji radi devet državnih i deset privatnih univerziteta, 48 akademija strukovnih studija, 31 visoka škola strukovnih studija, 10 visokih škola akademskih studija, 62 jedinice van sedišta visokoobrazovne ustanove, a još četiri visokoškolske ustanove su u procesu osnivanja (Nacionalno telo za akreditaciju [NAT], 2022).

Kao najčešći argument u prilog državnom finansiranju visokog obrazovanja navodi se njegova dostupnost i onima koji ne bi bili u mogućnosti da ga sami finansiraju (Robinson, 2009). Ustavom Srbije definisano je da se „omogućuje uspešnim i nadarenim učenicima slabijeg imovnog stanja besplatno visokoškolsko obrazovanje, u skladu sa zakonom” (Ustav RS, 2006, čl.71), s tim što neki autori ukazuju da i oni koji se finansiraju iz budžeta moraju da plate različite administrativne takse, udžbenike i slično, pa zaključuju da ni državno visoko obrazovanje ne podrazumeva potpuno besplatno obrazovanje (Ivošević i Miklavič, 2009).

Međutim, omasovljeno visoko obrazovanje koje je postalo dominantno od polovine prošlog veka (Bok, 2005, Barbaro, 2005, Tapper & Palfreyman, 2010, Teixeira, Dill, 2011, Scott, 2021), pravi pritisak na budžet vlada, a ulaganje u visoko obrazovanje država može posmatrati i kao investiciju i kao trošak, jer mladi nakon završenih studija često napuštaju zemlju (Vukasović, 2009). S druge strane, privatne visokoobrazovne institucije povećavaju broj visokoobrazovnih pojedinaca, a smanjuju

Apstrakt: Kada je početkom devedesetih godina prošlog veka u Srbiji omogućen ulazak privatnog sektora u sferu obrazovanja, bila je to najdrastičnija promena koja se dogodila u ovoj oblasti još od kraja Drugog svetskog rata. Broj privatnih visokoškolskih ustanova od tada se stalno uvećava, a kako i državne visokoškolske ustanove zavise od broja upisanih studenata, konkurencija na tržištu visokog obrazovanja se intenzivirala. S obzirom da je prošlo dve i po decenije od osnivanja prvih privatnih umetničkih fakulteta u zemlji, a radovi o ovoj temi primetno nedostaju, napravljeno je kvalitativno istraživanje studenata i profesora Akademije umetnosti u Novom Sadu (državnog fakulteta) i Akademije umetnosti u Beogradu (privatnog fakulteta). Osnovni cilj istraživanja je da utvrdi mišljenje studenata i profesora ovih fakulteta o konkurentnosti umetničkih fakulteta na tržištu visokog obrazovanja. Agenda za intervju obuhvatala je dve ključne teme – identifikacija ključnih kriterijuma na osnovu kojih ciljna grupa navedenih fakulteta (klijenti) donosi odluke o tome da li će upisati državni ili privatni umetnički fakultet i njihovu procenu studija umetnosti (proizvoda) koji je obuhvatio četiri istraživačka pitanja: procenu uslova studiranja, procenu kvaliteta izvođenja nastave na umetničkim fakultetima, procenu kriterijuma ocenjivanja na ovim fakultetima, kao i vrednovanje diploma umetničkih fakulteta.

Ključne reči: tržište visokog obrazovanja, umetnički fakulteti, cena školarine, promotivne aktivnosti, javno i privatno visoko obrazovanje

državne troškove u toj oblasti. Situacija u kojoj se sa jedne strane nalaze privatne, a sa druge državne visokoškolske ustanove, koje se takođe delom finansiraju od studenata, intenzivirala je konkurenciju na tržištu visokog obrazovanja u zemlji. Zbog neodgovornog ponašanja vlasnika nekih privatnih visokoškolskih ustanova, senka sumnje pala je na rad svih njih. S druge strane, skandala nisu bile pošteđene ni sve državne visokoobrazovne institucije, iako u mnogo manjoj meri. Ipak, sve one i dalje posluju.

Iako postoje vredna istraživanja o bolonjskom procesu u Srbiji (Turajlić, Andrejić, Rudić i Todorović, 2004, Birešev, 2006, Vukasović, 2006., Branković, Kleut i Spasojević, 2012), nema mnogo onih koja su ispitivala stavove studenata u Srbiji o njihovim o ovom procesu (Jarić i Vukasović, 2009) ili njihovom finansijskom položaju (Vukasović, 2009). U tim ispitivanjima učestvovali su pre svega studenti društveno-humanističkih nauka, ponekad i studenti tehničkih nauka, dok radova o razlozima za upis na privatne ili državne umetničke fakultete studenata u Srbiji do sada nije bilo, pa se u tome ogleda poseban značaj ovog istraživanja.

Osnovni cilj istraživanja je da se sagleda mišljenje studenata i profesora Akademije umetnosti u Novom Sadu i Akademije umetnosti u Beogradu o konkurentnosti umetničkih fakulteta na tržištu visokog obrazovanja. Opredelili smo se za umetničke fakultete, jer istraživanja o njima primetno nedostaju.

2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Da bi privukli studente, o kojima i dalje postoji debata u radovima o marketingu visokog obrazovanja (Kirp, 2003; Maringe & Gibbs, 2009; Wu & Naidoo, 2016; McMillan Cottom & Darity :2017) da li ih treba posmatrati kao *kupce* ili *konzumente* (Pitman, 2000; Alford, 2002; Guilbault, 2016), fakulteti u zemlji, uključujući i umetničke, počeli su da se ponašaju tržišno.

Cena školarine razlikuje se od fakulteta do fakulteta. Na Akademiji umetnosti u Beogradu cena varira u zavisnosti od smera i može da bude gotovo pet puta viša od cene osnovnih studija za samofinansirajuće studente na Akademiji umetnosti u Novom Sadu, koja ima jedinstvenu cenu školarine za sve smerove.

I Akademija umetnosti u Novom Sadu i Akademija umetnosti u Beogradu u promotivne svrhe koriste svoj veb sajt putem kojih prezentuju javnosti završne ispite/radove svojih studenata i objavljuju vesti o nagradama svojih profesora i studenata. Dok držav-

ni umetnički fakultet najavljuje i međunarodne manifestacije koje organizuje, konkurse za učestvovanje na državnim i međunarodnim projektima, međunarodne konkurse razmene za studente, nastavno i ne-nastavno osoblje i slično, privatni umetnički fakultet nemaju mnogo takvih aktivnosti, pa objavljuju informacije vezane za poslovne aktivnosti svojih studenata, sadašnjih i bivših, u rubrici *Uspesi naših studenata*.

Obe akademije koriste i društvene mreže, pre svega Facebook, Twitter i Instagram, kao i You Tube, koje srednjoškolci i u svetu najviše prate kada razmatraju upis nekog fakulteta (Peruta & Shields, 2018; Shields & Peruta, 2019). Takođe, oba umetnička fakulteta se predstavljaju na sajmovima obrazovanja, s tim što se državni predstavlja samo na Sajmu obrazovanja u Novom Sadu, a privatni na sajmovima obrazovanja u najvećim gradovima u zemlji. Nastavnici oba fakulteta, kao deo upisne kampanje, odlaze u srednje škole da bi predstavili đacima svoje programe, s tim što državni umetnički fakultet targetira umetničke srednje škole, dok privatni fakultet kao svoju ciljnu grupu vidi čak svih srednjih škola, a posebnu pažnju posvećuje privatnim srednjim školama koje imaju izrazito visoke cena godišnje školarine. I jedan i drugi fakultet organizuju redovne konsultacije za upis, a imaju i Dan otvorenih vrata. Oba fakulteta organizuju i besplatne jednodnevne kurseve/radionice za sve zainteresovane, s tim što državni umetnički fakultet u svojoj ponudi ima i kurseve koji se plaćaju na mesečnom nivou, poput časova slikanja ili crtanja. Akademija umetnosti u Beogradu često organizuje i gostovanja svojih profesora i studenata u medijima, dok Akademija umetnosti u Novom Sadu ne koristi taj vid promocije kao deo svojih redovnih aktivnosti, već njeni profesori gostuju u medijima samo po pozivu, u izuzetnim slučajevima - zbog svojih nagrada i priznanja, a u nekim slučajevima i da najave neku značajnu međunarodnu manifestaciju koju fakultet organizuje, poput Svetskog bijenala studentskog plakata.

Agenda za intervju uključivala je mišljenje studenata i profesora o dve osnovne teme:

1. Identifikacija ključnih kriterijuma na osnovu kojih se ciljna grupa budućih studenata (klijenti) opredeljivala za državni odnosno privatni umetnički fakultet i
2. Procena studija umetnosti (proizvoda), koja se analizira kroz četiri istraživačka pitanja - procenu kvaliteta nastave na umetničkim fakultetima, uslova za rad, kriterijuma ocenjivanja i vrednovanja diplome umetničkog fakulteta na tržištu rada.

Za potrebe rada korišćeno je kvalitativno istraživanje. Korišćena je deskriptivna metoda i tehnika polustrukturiranog intervjua. Uzorak su činili studenti i nastavnici Akademije umetnosti u Novom Sadu (državni fakultet) i Akademije umetnosti u Beogradu (privatni fakultet). Razgovor je obavljen sa šesnaest ispitanika od kojih osam studenata i osam profesora, podjednako zastupljenih sa oba fakulteta. Razgovor sa studentima obavljen je tokom septembra 2021. godine i februara 2022. godine, a sa nastavnicima tokom februara 2022. godine.

2.1. Identifikacija ključnih kriterijuma na osnovu kojih studenti donose odluku o upisu na državni/privatni umetnički fakultet

Istraživanja govore da bi za segmentiranje tržišta visokog obrazovanja bilo korisno, pored demografskih karakteristika, uvrstiti i procenu racionalnih odnosno emocionalnih faktora na osnovu kojih budući studenti donose odluke o apliciranju za fakultet (Angulo, Pergelova & Railp, 2010). Kada su u pitanju studenti umetničkih fakulteta, s obzirom da je karijera u umetničkim zanimanjima veoma neizvesna, jasno je da su svoje odluke zasnovali na emocionalnim faktorima, ali smo želeli da utvrdimo koji su ključni kriterijumi na osnovu kojih biraju da li će se prijaviti na državnu ili privatnu umetničku akademiju.

Prema rezultatima istraživanja, od studenata privatnog fakulteta, dvoje nisu ni razmatrali mogućnost upisa na državni umetnički fakultet, jer su smatrali da svojim izborom obezbeđuju sebi veću pažnju profesora i olakšano sticanje diplome, dok su preostala dva studenta bila u dilemi, ali su se ipak opredelila za privatni fakultet. Jedan je odlučio da upiše privatni umetnički fakultet zbog programa, jer se program koji ga zanima na državnom fakultetu izučava na različitim katedrama, dok drugi nije želeo da rizikuje, već je želeo da sigurno te godine upiše fakultet i studira oblast koja ga zanima.

„Opredelio sam se zbog programa studija, koje daju širok spektar profesionalnih mogućnosti i izuzetnog profesorskog kadra. Privatni su opcija više, prilika više, pa i prostor za igru i rast više... Dobro je da postoji mogućnost izbora.” (S3-P)¹

„Na državnom fakultetu ista katedra koja me je interesovala bila je jako selektivna. Kako ne bih

gubio godine, rešio sam da upišem privatni. Oni dinamizuju univerzitetsku zajednicu.” (S4-P).

Kada su u pitanju studenti državnog umetničkog fakulteta, svi su naveli dva ključna razloga zbog kojih su odabrali da konkurišu na državni umetnički fakultet. Jedan se odnosi na cenu školarine, a drugi na bolji imidž državnog fakulteta u javnosti, koji je većini podjednako značajan.

„U suštini, deluje mi da je državni fakultet barem kod nas na boljem glasu nego privatni. Verovatno je tako zbog raznih afera i često se čuje da privatne škole funkcionišu jako površno. Drugi razlog je cena školarine. Ima privatnih koji nude bolje uslove studentima, ali su im cene visoke pa govori da nismo svi isti.” (S1-D)

„Besplatno je, a kod nas i dalje važe za kvalitetnije od privatnih, ali dobro je da postoje i privatni zbog zdrave konkurencije i diverziteta programa i pristupa.” (S2-D)

„Moje lično opredeljenje da upišem Akademiju umetnosti u Novom Sadu se zasnivalo na glasu Akademije kao institucije, kao i meni poznatih prethodnih polaznika i diplomaca akademije. Dobrom glasu alumnija Akademije svakako ide u prilog činjenica, što za razliku od privatnih fakulteta, ne postoji visoka finansijska prepreka prilikom upisa, pa je omogućeno mnogo širem spektru talenata da se oformi pod njenim okriljem. Prepuštanje obrazovanja tržišnim načelima utiče na kvalitet obrazovnih institucija u negativnom smislu, a povećavaju i društveno-ekonomske razlike, jer su njihove školarine po pravilu veće od državnih, pa samo bogatiji studenti mogu da ih upišu.” (S3-D)

„Finansije čine važan deo odluke, jer privatni fakulteti nisu jeftini, ali mislim da se državni i više cene.” S4-D

Ovi odgovori uklapaju se u rezultate mnogobrojnih istraživanja o važnosti brenda za opredeljenje kandidata za upis na fakultet (Bock, Poole & Joseph, 2014; Dholakia & Acciardo 2014, Lim, Jee & De Run 2018; Lowrie, 2018, Papadimitriou, 2018), ali govori i o prosečnoj platežnoj moći studenata, odnosno njihovih roditelja u Srbiji, o čemu ćemo govoriti malo više u zaključku ovog podpoglavlja.

Procena profesora o ovom pitanju sasvim je drugačija. Dvoje profesora državnog umetničkog fakulteta smatra da se studenti opredeljuju za taj fakultet zbog boljeg kvaliteta nastave, dvoje da se studenti oprede-

¹ Iskazi ispitanika su označeni simbolima: S je oznaka za studenta, P za profesora, cifra označava redni broj ispitanika, D i P nakon cifre označavaju državni, odnosno privatni fakultet (na primer: S3-P student broj tri sa privatnog fakulteta).

ljuju za privatni umetnički fakultet zbog toga što ne mogu da polože prijemni na državnom, a svi nastavnici privatnog umetničkog fakulteta da se studenti upisuju na državni zbog toga što su „besplatni“.

„Osnovni razlog što se studenti opredeljuju za državne fakultete je što su besplatni.” (P3-P)

„Mislim da su finansijski razlozi veoma važni, ako ne i presudni. Rekao bih i da program katedre, odnosno predmeti koji se izučavaju, imaju velikog udela u opredeljivanju”. (P1-P)

„Studenti se opredeljuju za privatne umetničke fakultete jer im oni omogućavaju sticanje više praktičnog iskustva i jer imaju bolju komunikaciju sa profesorima. Kada je reč o državnim umetničkim fakultetima, studenti se za njih opredeljuju pre svega zbog toga što mogu da ‘upadnu na budžet’.” (P4-P)

„Privatni fakulteti se upisuju uglavnom kada se prijemni ispit na državnom ne položi u prvom roku. Onaj ko se u startu opredeli za privatni fakultet je finansijski solventniji i plaćanjem obezbeđuje upis.” (P3-D)

„Ako je kandidat dobar, prijaviće se na državni fakultet. Ako nije, prijaviće se na privatni. To je jasno kao dan. Jedino ako baš nema novca, prijaviće se na državni i moliti boga da prođe prijemni. Posle će već nekako da se ‘snađe’, jer je kriterijum dobrog znanja poljuljan i na državnim umetničkim fakultetima. Razlog: opada broj studenata pa se polako svi vodimo logikom „daj šta daš“. U protivnom, ako izgubimo studente, čak i one loše - država će reći da nema potrebe ni da postojimo.” (P1-D)

Ono što je posebno značajno u poslednjem navedenom odgovoru je skretanje pažnje na činjenicu koja se često previda, a to je da i državni umetnički fakulteti zavise od broja upisanih studenata, a ne samo privatni.

Kako je najveći broj ispitanika naveo cenu školarine kao jedan od ključnih razloga za donošenje odluke o upisu privatnog ili državnog umetničkog fakulteta, navešćemo rezultate jednog istraživanja koje ukazuje da su studenti u Srbiji finansijski daleko zavisniji od svojih porodica u odnosu na svoje kolege iz okruženja. Savić i Živadinović navode da je samo 4,1% studenata iz Srbije kao dominantan izvor finansiranja svojih studija naveo sopstveni prihod (posao), dok je 90,7% odgovorilo da su to roditelji. U Crnoj Gori, na primer, pet puta više studenata je navelo sopstvene izvore fi-

nansiranja kao dominantne (20%), a 69,8% porodičnu podršku, pa autori studije zaključuju kako je u Srbiji „na delu direktna reprodukcija statusa roditelja”. (Savić i Živadinović, 2016:61).

S obzirom da je ukinuta kategorija vanrednih studenata, gotovo je nemoguće imati stalan posao koji bi omogućio plaćanje školarine i u isto vreme pohađati nastavu. Umetnici, pogotovo bez završenog fakulteta, teško mogu da dođu do stalnog posla pri nekoj instituciji kulture, već uglavnom prihvataju honorarne angažmane.

2.2. Procena proizvoda

2.2.1. Procena uslova studiranja na umetničkim fakultetima

Kada su studenti u pitanju, najveći broj studenata državnog fakulteta smatra da se uslovi studiranja razlikuju od slučaja do slučaja, dok najviše studenata sa privatnog fakulteta smatra da su bolji uslovi za rad na privatnim umetničkim fakultetima.

„Bolji su uslovi na privatnim akademijama. Tako je oduvek i bilo, a tako je i svuda u svetu”. (S1-P)

„Zavisi od slučaja do slučaja” (S2-D)

„Privatni imaju bolje uslove, ali su skupi.” (S1-D)

Mišljenje profesora po ovom pitanju je veoma interesantno, jer su svi profesori privatnog umetničkog fakulteta naveli da smatraju da su bolji uslovi za rad na državnim umetničkim fakultetima, ističući da se to odnosi pre svega na tehničke i materijalne uslove, dok je većina profesora državnog umetničkog fakulteta navela da su bolji uslovi za rad na privatnim umetničkim fakultetima, među kojima je bila i profesorka koja je zaključila da su uslovi rada loši i na državnim i na privatnim umetničkim fakultetima u zemlji.

„Objektivno – studenti državnih fakulteta imaju bolje uslove (biblioteke, naučne institute, izdavačku delatnost, više profesora na jednom predmetu, kvalitetnije administrativne službe, kvalitetnije prostore i sl.), što je produkt finansiranja iz državnih budžeta.” (P3-P)

„Ako govorimo o situaciji u Srbiji, onda su uslovi svakako bolji na državnim fakultetima.” (P1-P)

„Prednost državnih fakulteta je bolja infrastruktura, u smislu zajedničke zgrade, opreme koja se obnavlja iz javnih i privatnih fondova, više zaposlenih u administraciji fakulteta, više asistenata, što doprinosi lakšoj organizaciji, te većih plata

profesora... Međutim, sama nastava zavisi i od relacije profesor-student. Ovo je lakše kada je grupa jaka, ali je u slučaju privatnih umetničkih fakulteta često sužena mogućnost selekcije kandidata za upis, jer opstanak fakulteta zavisi od broja studenata.” (P4-P)

„Bolji su uslovi za rad na privatnim umetničkim fakultetima, ali su profesori u proseku bolji na državnim.” (P1-D)

„Zavisi šta podrazumevamo pod uslovima. Ako je kvalitet nastave onda državni, ako su materijalni uslovi, onda privatni.” (P2-D)

„Privatni imaju bolje uslove za rad, ali mislim da generalno uslovi (učionice, oprema, kabineti) zaostaju za evropskim zemljama kako na državnim tako i na privatnim fakultetima.” (P3-D)

2.2.2. Procena kvaliteta izvođenja nastave na umetničkim fakultetima

Samo jedan student državnog umetničkog fakulteta smatra da je kvalitet nastave viši na državnom fakultetu, dok ostali misle da nema bitne razlike. Za razliku od njih, svi studenti privatnog umetničkog fakulteta smatraju da je kvalitet nastave bolji na privatnim fakultetima.

„Mislim da je kvalitet nastave bolji na državnim akademijama, jer na privatnim samo svima daju desetke.” (S3-D)

„Sigurno ima razlike od jednog do drugog umetničkog fakulteta, ali verujem da je nastava svuda približnog kvaliteta, jer često isti profesori predaju i na državnim i na privatnim akademijama.” (S1-D)

„Kvalitetniji su privatni, naravno, samo im treba vratiti reputaciju ‘elitni’. U svetu završavanje privatnog fakulteta podrazumeva da on donosi najbolje znanje i veštine.” (S1-P)

Profesori privatnog umetničkog fakulteta smatraju su, kao i studenti državnog fakulteta, da sve zavisi od slučaja do slučaja, dok su svi profesori državnog umetničkog fakulteta, smatrali da je kvalitet nastave bolji na državnim umetničkim fakultetima.

„Kvalitet nastave se razlikuje od predmeta do predmeta, a ne od fakulteta do fakulteta.” (P1-P)

„Mislim da kvalitet nastave najviše zavisi od predavača. U tom smislu, ovo je individualno.” (P4-P)

„Iskustvo mi kaže da se kvalitet nastave razlikuje i da se na privatnim umetničkim fakultetima radi mnogo manje, a i zahtevi na ispitima su skromniji.” (P1-D)

Dakle, kada je reč o uslovima za rad i kvalitetu nastave, najveći broj profesora smatra da su bolji uslovi za rad na fakultetima na kojima oni nisu zaposleni, a da je bolji kvalitet nastave na fakultetima na kojima oni predaju. Studenti privatnog umetničkog fakulteta smatraju da su na njihovom fakultetu bolji i uslovi za rad i kvalitet nastave, dok studenti državnog umetničkog fakulteta smatraju da se uslovi razlikuju od jednog do drugog fakulteta, a da puno razlike u kvalitetu izvođenja nastave na umetničkim fakultetima nema.

Interesantno je da su svi studenti imali mišljenje o ovom pitanju iako ni jedan od njih nema neposredno iskustvo studiranja i na državnom i na privatnom fakultetu, za razliku od profesora državnog fakulteta koji su često honorarno angažovani i na privatnim fakultetima pa mogu da uporede, kao što je to jasno istaknuto u poslednjem odgovoru.

2.2.3. Procena kriterijuma ocenjivanja na umetničkim fakultetima

Svi profesori državnog umetničkog fakulteta i troje njihovih studenata bili su izričiti da se kriterijumi ocenjivanja na državnim i privatnim umetničkim fakultetima razlikuju, da su viši kriterijumi na državnim fakultetima.

„Naravno da se razlikuju kriterijumi. Ako vam neko godišnje redovno daje 2000 evra i tako vas izdržava, srušićete ga na ispitu? Naravno da nećete jer tako sećete granu na kojoj sedite.” (P1-D)

„Sigurno da se razlikuju kriterijumi ocenjivanja iako ni na jednoj akademiji ne može biti ‘objektivnog’ ocenjivanja, jer se rad studenata umetnosti ne može normirati poput zadataka koji dobijaju studenti iz drugih oblasti.” (P2-D)

„Mislim da su kriterijumi na državnim fakultetima viši.” (P3-D)

„Strožiji je na državnom.” (S1-D)

„Nisu isti kriterijumi. Lakše je i upisati i završiti privatnu akademiju.” (S2-D)

I dve profesorke privatnog umetničkog fakulteta slažu se sa ovom konstatacijom, s tim što je jedna od njih dodala da kriterijumi ocenjivanja mogu varirati i od profesora do profesora, sa čime su se složili i njen kolega i još dva studenta, po jedan sa svakog fakulteta.

Samo je jedan profesor privatnog umetničkog fakulteta smatrao da se kriterijumi ocenjivanja ne razlikuju.

„Mislim da se razlikuju načelno. Međutim, kako sam studirala na državnom fakultetu, a predajem na privatnom, videla sam na državnom fakultetu sjajne predavače sa veoma niskim kriterijumima u ocenjivanju i loše predavače sa veoma visokim. Mislim da je ovo i individualno.” (P4-P)

„Smatram da profesori na državnim fakultetima imaju veći prostor za donošenje neprelaznih ocena, jer nisu toliko zavisni od studentskih školarina.” (P2-P)

„Mislim da je nemoguće generalizovati. Razlikuju se od predmeta do predmeta, a ne od fakulteta do fakulteta.” (P1-P)

„Mislim da to zavisi od samog profesora.” (S3-P)

„Iskreno mislim da kriterijumi ocenjivanja unutar istih institucija često nisu isti, delom zbog apstraktnosti merila ocenjivanja umetničkih radova i standarda koje zahtevaju različite umetničke discipline (recimo dizajn i fotografija ili slikarstvo i vajarstvo), pa predavači moraju po svom iskustvu i iskustvu iz discipline da protumače i predoče šta je dobar odgovor na zadatak ili dobar pravac razvoja radova. Verovatno ne igra toliku ulogu da li je univerzitet državnog ili privatnog vlasništva koliko igraju lični kriterijumi pojedinačnih predmetnih profesora.” (S3-D)

Studenti privatnog umetničkog fakulteta su procenili da su kriterijumi ocenjivanja viši na državnim umetničkim fakultetima, ali su naveli i da nije tačno da se ocene poklanjaju na privatnim umetničkim fakultetima zbog toga što se školarina plaća.

„Mislim da je ocenjivanje na privatnim fakultetima malo lakše, ali zanemarljivo lakše. Nema ‘poklanjanja ocena’ kao što vlada opšte mišljenje.” (S4-P).

„Rekla bih da su na državnim umetničkim fakultetima stroži profesori, pogotovo kada su neumetnički predmeti u pitanju.” (S1-P)

Kod procene kriterijumima ocenjivanja, osim profesora privatnog fakulteta, koji su smatrali da to zavisi od ličnih kriterijuma svakog nastavnika, gotovo svi ispitanici su se saglasili da su strožiji kriterijumi ocenjivanja na državnim fakultetima. Posebno bismo se osvrnuli na odgovore profesorke državnog (P1-D) i profesorke privatnog fakulteta (P2-P), jer ukazuju da bi kriterijumi prolaznosti na privatnim umetničkim

fakultetima mogli biti u direktnoj vezi sa činjenicom da se ovi fakulteti izdržavaju prvenstveno od školarine, a kako umetnički fakulteti ne spadaju u masovne fakultete i školuju studente u malim grupama, menadžment fakulteta se verovatno ne bi rado odrekao ni jednog studenta.

2.2.4. Da li se diploma državnog ili privatnog umetničkog fakulteta drugačije vrednuju na tržištu rada?

Samo dva studenta, po jedan sa svakog fakulteta, smatraju da postoji razlika u ‘vrednosti’ diplome u korist diploma državnog umetničkog fakulteta.

„Mislim da da. Državni fakulteti kod nas imaju ipak bolju reputaciju. U inostranstvu (USA, Kanada) je, pak, obrnuto.” (S4-P)

„Ne znam, valjda se državna više ceni kod nas i dalje. Ja bih je više cenio.” (S2-D)

Ostali studenti smatraju da za umetnost nije bitno da li je diploma sa državnog ili privatnog umetničkog fakulteta, već da je ključno kako neko radi i kakve ima kontakte. Ovde dolazi do izražaja još jedna specifičnost umetničkog visokog obrazovanja, koja ih značajno izdvaja od ostalih profesija. Iako se u zemlji generalno ne dolazi lako do stalnog zaposlenja u struci, kada su studenti umetnosti u pitanju, mnogi to i ne očekuju tokom svoje profesionalne karijere, već su često samozaposleni ili su povremeno angažovani na jednokratnim projektima.

„U umetničkim zanimanjima nije bitno da li je diploma sa državnog ili privatnog umetničkog fakulteta, posebno ne za produkciju, montažu, kameru i zvuk... Kao ni CV. Najvažniji su lični kontakti i zalaganje. A i sad se toliko puno radi da uspeva da radi svako. Što nije bilo uvek i ne znamo koliko će trajati.” (S2-P)

„Ključno je koliko je neko talentovan i kakvi su mu radovi.” (S3-P)

„Iz ličnog iskustva, kao i iskustva prijatelja, odnosno poznanika iz iste branše rekao bih da ne. Po svemu sudeći, diploma glavnu ulogu igra pri zapošljavanju na institucijama (bilo državnim ili privatnim), dok na širem polju rada i tržišta ne igra znatnu, ako ikakvu, ulogu.” (S3-D)

„Ako je u pitanju umetnička diploma, uopšte nije bitno.” (S1-D)

„Mislim da ne.” (S1-P)

Kada su u pitanju profesori, samo dvoje sa državnog fakulteta smatraju da je 'vrednija' diploma državnog umetničkog fakulteta (P3-D) i (P4-D), dok se ostali slažu sa mišljenjem studenata da pronalaženje posla najmanje zavisi od toga da li je diploma sa privatnog ili državnog fakulteta, već da zavisi od samog studenta i njegovih kontakata.

„U nekim sredinama i institucijama još uvek postoje predrasude prema privatnim fakultetima. No, najčešće uspeh zapošljavanja zavisi od angažovanja i inicijativi samog studenta (bivšeg).” (P3-P)

„Mislim da to sve više zavisi od studenta.” (P1-P)

„Nalaženje posla u našoj državi isključivo zavisi od toga ko gde nekog poznaje, da li ima političke veze itd. Tu stvarno nema veze odakle vam diploma.” (P1-D)

„Mislim da su se stvari značajno promenile i da je tržište jednako otvoreno za jedne i za druge, te da se najviše cene stručnost i znanje. U tom smislu, veoma su važni profesori, koji uvode studente u posao polako tokom studija.” (P4-P)

„Jednako teško nalaze posao i jedni i drugi... Preporuka: univerzitet/fakultet i NOKS bi morali da imaju veći stepen povezanosti, formirati radne grupe na fakultetima koje se bave preduzetničkim kompetencijama studenta i daljom povezanošću sa tržištem rada...” (P2-D)

Najveće iznenađenje, čak i kada je umetnost u pitanju, bili su odgovori studenta državnog umetničkog fakulteta i profesorke privatnog, koji smatraju da za umetničku struku, u praksi, ne samo da nije od presudne važnosti koju diplomu umetnik ima, nego ni da li je uopšte ima.

„U umetnosti nije presudno ni imati diplomu, najvažniji je portfolio. Ali diploma svakako jeste plus, ne može da škodi.” (S4-D)

„Kada je reč o umetničkim i stvaralačkim delatnostima, verujem da kod zapošljavanja nije presudno sa kog fakulteta neko dolazi, a za neka umetnička zanimanja nije toliko važno ni da li neko ima završen fakultet.” (P2-P)

Stalan posao u struci umetnici mogu dobiti najčešće u školi ili u nekoj instituciji kulture, poput pozorišta, filharmonije, radija i televizije, kulturnog centra i slično. Nažalost, bez obzira o kojoj diplomi je reč, postoji i objektivni problem, a to je da, prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje, u Srbiji gotovo

da nema potraživanja za stručnjacima i umetnicima. Za ovu 'grupu' predviđeno je povećanje potražnje od svega oko tri posto (NSZ, 2020:7).

3. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na osnovu rezultata kvalitativnog istraživanja koje smo analizirali u radu, identifikovali smo ključne kriterijume na osnovu kojih se kandidati opredeljuju za upis državnog odnosno privatnog umetničkog fakulteta. Najveći broj profesora smatra da je cena ključni faktor koji utiče na odluku studenata o tome da li će se upisati na državni ili privatni umetnički fakultet, ali se ispostavilo da to važi samo za studente državnog umetničkog fakulteta, jer bi za mnoge od njih cena školarine na privatnom umetničkom fakultetu bila nepremostiva prepreka. Drugi najvažniji kriterijum na osnovu koga su ovi studenti donosili odluku o upisu na umetnički fakultet, bio je njegov imidž u javnosti. Za studente privatnog fakulteta, ključni kriterijum mogao bi se sumirati kao želja da bez velikih problema završe fakultet. Istovremeno, može se zaključiti i da bi neki studenti napravili drugačiji izbor da su bili u mogućnosti da plate cenu studija, odnosno da polože prijemni ispit.

Primetno je da razlike u promotivnim aktivnostima fakulteta nisu prevelike i najvećim delom uslovljene su razlikama u kapacitetima ovih fakulteta, kao i da ih ni jedan student nije naveo kao razlog zbog koga se opredelio za državni odnosno privatni umetnički fakultet. Verujemo da promocija ima znatno veći uticaj na opredeljivanje studenata između više privatnih umetničkih fakulteta, ali to ostaje tema za neka buduća istraživanja i nije predmet ove studije.

Kada je u pitanju procena studija umetnosti (proizvoda), može se zaključiti da studenti državnog umetničkog fakulteta smatraju da se uslovi za rad i kvalitet nastave razlikuju od fakulteta do fakulteta, dok studenti privatnog umetničkog fakulteta smatraju da su i uslovi za rad i kvalitet nastave bolji na privatnom umetničkom fakultetu. Profesori su imali različita mišljenja u odnosu na svoje studente, pa su profesori državnog umetničkog fakulteta smatrali da su uslovi za rad bolji na privatnim umetničkim fakultetima, ali da je proces izvođenja nastave kvalitetniji na državnim fakultetima, dok su profesori privatnih fakulteta smatrali da su uslovi za rad bolji na državnim umetničkim fakultetima, a da kvalitet nastave zavisi od profesora do profesora. Na osnovu ovih izjava može se zaključiti da ni jedni profesori nisu zadovoljni uslovima rada na fakultetima na kojima su angažovani.

Najveći broj ispitanika smatra da se lakše završavaju privatni umetnički fakulteti, a jedino pitanje oko koga su se svi ispitanici složili, jeste da za oblast umetnosti nije od presudne važnosti da li je student završio državni ili privatni umetnički fakultet, pa svi svršeni studenti imaju podjednaku šansu na tržištu rada. O okviru ovog istraživačkog pitanja došli smo i do neočekivanog saznanja, da neki ispitanici smatraju da za tržište rada ne samo da nije bitno koja ustanova je izdala diplomu, već ni da li je umetnik uopšte ima, a da su presudni njegovi radovi i kontakti. Sudeći po navedenim stavovima, reklo bi se da skandale vezane

za prodaju diploma koji su pratili pojedine fakultete iz drugih oblasti, u oblasti umetnosti ne treba očekivati.

U budućim istraživanjima mogli bi u većoj meri biti zastupljeni studenti i profesori muzičkih umetnosti, jer se ovo uglavnom baziralo na profesorima dramskih i likovnih/primenjenih umetnosti i njihovim studentima, što je ujedno i osnovno ograničenje ovog istraživanja, a s obzirom da istraživanja studenata umetnosti na ovu temu kod nas do sada praktično nisu rađena, ova studija se može shvatiti kao prvi korak u tom pravcu.

Reference

- Alford, J. (2002). Defining the client in the public sector: A social exchange perspective. *Public Administration Review*, 62 (3), 337–346.
- Angulo, F. Pergelova, A. and Rialp, J. (2010). A market segmentation approach for higher education based on rational and emotional factors, *Journal of Marketing for Higher Education*, 20 (1), 1-17.
- Barbaro, S. (2005). *Equity and Efficiency Considerations of Public Higher Education*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Birešev, A. (2006). Bolonjski projekat: transformacija akademskog polja (?). *Filozofija i društvo*, 31, 99-114.
- Bock, D.E., Poole, S.M. and Joseph, M. (2014) Does branding impact student recruitment: a critical evaluation, *Journal of Marketing for Higher Education*, 24 (1), 11-21.
- Bok, D. (2005). *Univerzitet na tržištu*. Beograd: Clio.
- Branković, J., Kleut, J. i Spasojević, D. (2012). Društvene promene, bolonjski proces i treća misija univerziteta u Srbiji. *Niš: Teme* 16 (3), 1157-1172.
- Dholakia, R.R. and Acciardo, L. A. (2014). Branding a state university: doing it right, *Journal of Marketing for Higher Education*, 24 (1), 144-163.
- Engerer, H. (2001). *Privatization and its Limits in Central and Easeter Europe*. Hampshire: Palgrave.
- Guilbault, M. (2016) Students as customers in higher education: reframing the debate. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26:2, 132-142.
- Ivošević, V. i Miklavič, K. (2009). Finansiranje visokog obrazovanja: komparativna analiza. U: M. Vukasović (prir.): *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija* (64-107). Beograd i Novi Pazar: Centar za obrazovne politike i Državni univerzitet u Novom Pazaru.
- Jarić, I. i Vukasović, M. (2009). Bolonjska reforma visokog školstva u Srbiji: mapiranje faktora niske efikasnosti studiranja. *Filozofija i društvo* 2, 119-151.
- Jeffries, I. (2002). *Easeten Europe at the Turn of the Twenty-first Century*. London: Routledge.
- Kirp, D.L. (2003). *Shakespeare, Einstein, and the pottom line: the marketing of higher education*. Cambridge, Massachusetts, and London: Harvard University Press.
- Lim, W.M., Jee, T. W. and De Run, E.C. (2018). Strategic brand management for higher education institutions with graduate degree programs: empirical insights from the higher education marketing mix. *Journal of Strategic Marketing*, 28 (3), 225-245.
- Lowrie, A. (2018). *Understanding branding in higher education: marketing identities*. Cham: Palgrave MacMillan
- Maringe, F. and Gibbs, P. (2009). *Marketing higher education, theory and practice*. Berkshire: McGraw Hill.
- McMillan Cottom, T. and Darity, W. A. Jr. (Eds.). (2017). For-profit universities, the shifting landscape of marketized higher education. Cham: Palgrave Macmillan.
- Nacionalna služba za zapošljavanje. 2020. Anketa poslodavaca 2019/2020: rezultati ankete poslodavaca i prognoze potreba za zapošljavanjem u 2019/2020. godini. Preuzeto 17. januara 2022. sa https://nsz.gov.rs/live/digitalAssets/14/14362_anketa_poslodavaca_2019__godine.pdf
- Nacionalno telo za akreditaciju i proveru kvaliteta u visokom obrazovanju. (2022). Ishodi akreditacija visokoškolskih ustanova i studijskih programa u Republici Srbiji. Preuzeto 24.12. 2021. sa <https://www.nat.rs/wp-content/uploads/2021/10/Ishodi-akreditacija-21.10.2021.pdf>
- Papadimitriou, A. (Ed.). (2018). *Competition in higher education branding and marketing*. Cham: Palgrave MacMillan.
- Peruta, A. and Shields, A. B (2018). Marketing your university on social media: a content analysis of

- Facebook post types and formats. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28 (2), 67-83.
23. Pitman, T. (2000). Perceptions of academics and students as customers: A survey of administrative staff in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 22(2), 165-175.
 24. Robinson, D. (2009). Univerziteti su i dalje na neizvesnom terenu. U: M. Vukasović (prir.): *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija* (7-13). Beograd i Novi Pazar: Centar za obrazovne politike i Državni univerzitet u Novom Pazaru.
 25. Savić, M. i Živadinović, I. (ur.) 2016. *Socijalna dimenzija studiranja u Srbiji. EUROSTUDENT V izveštaj za Republiku Srbiju*. Preuzeto 19. 09. 2021. sa https://educationdocbox.com/Adult_Education/82528268-Socijalna-dimenzija-studiranja-u-srbiji-eurostudent-v-izvestaj-za-republiku-srbiju.html
 26. Schott, P. (2021). *Retreat or Resolution? Tackling the Crisis of Mass Higher Education*. Bristol: Bristol University Press.
 27. Shields, A.B & Peruta, A. (2019). Social media and the university decision. Do prospective students really care? *Journal of Marketing for Higher Education*, 29 (1), 67-83.
 28. Tapper, T. and Palfreyman, D. (2010). *The Collegial Tradition in the Age of Mass Higher Education*. Dordrecht, Heidelberg, London & New York: Springer.
 29. Turajlić, S., Andrejić, M., Rudić, L. i Todorović, L. (2004). *Visoko obrazovanje u Srbiji*. Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta.
 30. Teixeira, P. N. and Dill, D. D. eds. (2011). *Public Vices, Private Virtues?* Rotterdam: Sense Publishers.
 31. Ustav Republike Srbije. (2006). Preuzeto 23. 08. 2021 sa https://www.paragraf.rs/propisi/ustav_republike_srbije.html
 32. Uvalic, M. (2010). *Serbia's Transition*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
 33. Vukasović, M. (2006). *Razvoj kurikuluma u visokom obrazovanju*. Beograd: Alternativna akademska obrazovna mreža.
 34. Vukasović, M. (2009). Teorijsko razmatranje problema finansiranja visokog obrazovanja. U: M. Vukasović (prir.): *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija* (28-63). Beograd i Novi Pazar: Centar za obrazovne politike i Državni univerzitet u Novom Pazaru.
 35. Wu, T. and Naidoo, V. (Eds.). (2016). *International marketing of higher education*. New York: Palgrave MacMillan.
 36. Zakon o javnim službama. (1991). Preuzeto 12.12.2021. sa https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_javnim_sluzbama.html

Abstract:

Competitiveness of Art Faculties in the Higher Education Market from Students' and Professors' Points of View

Dejana Prnjat

Since the 1990s, when the private sector entered the sphere of education in Serbia, competition in the higher education market has intensified. Considering that two and a half decades have passed since the founding of the first private art faculties in the country and that there is a noticeable lack of works on this topic, a qualitative study of students and professors at the Academy of Arts in Novi Sad (a public faculty) and at the Academy of Arts in Belgrade (a private faculty) has now been done. The main aim of this research is to determine the opinion of students and professors at these two faculties about the competitiveness of art faculties in the higher education market. The agenda

for the interviews included two key topics - identification of the key criteria on the basis of which the target group of these faculties (i.e., the customers) decides whether to enroll in a public or private art faculty and their evaluation of art studies (i.e., the product) as covering four research questions: assessment of study conditions, assessment of the quality of teaching at art faculties, assessment of criteria at those faculties, as well as the evaluation of obtainable diplomas.

Keywords: *higher education market, art faculties, tuition price, promotional activities, public and private faculties*

Kontakt:

Dejana Prnjat, dejanaprnjat@sezampro.rs
Akademija umetnosti, Univerzitet u Novom Sadu
Novi Sad, Srbija

Designing a Sustainable Brand by Engaging Brand-Consumers' Collaboration Generation Z Co-Creators and Influencers in Serbia

Tatjana Mamula Nikolić, Karolina Perčić,
Mirjana Nećak

Abstract: The purpose of this paper is to identify the scope of Generation Z's participation in the process of collaboration with brands in Serbia and to study the potentials in the future. Collaboration between Generation Z (GenZ) and brands in the digital world and intensive era of social media marketing has two roles: GenZ as co-creators and influencers. The aim of the research is to measure statistically significant differences in the answers of the respondents in relation to the examined opinions, needs, attitudes and intentions of the members of GenZ regarding the process of collaboration (co-creators and influencers). In January & February 2021 the research was conducted with 303 respondents of GenZ in the online survey. The results show that almost 70% of members of GenZ believe that organizations should more often organize activities in which consumers participate. By involving GenZ in the process of collaboration with brand, product and service development, receiving regular feedback from them and engaging influencers, marketing and brand managers could work on creating unique solutions, added values and personalized experience. Serbian marketing and brand managers, working to strengthen the customer centricity approach, could apply research results, insights and recommendations to design more effective and efficient collaboration for their brands together with GenZ.

Keywords: *collaboration, co-creators, influencers, sustainable brand, Generation Z*

JEL classification: M31, M37

Rukopis dostavljen: 27.01.2022.

Unapređena verzija rukopisa dostavljena: 14.03.2022.

Rukopis prihvaćen za štampu: 18.04.2022.

1. INTRODUCTION

The COVID-19 pandemic has accelerated the acceptance of innovation by users in Serbia, including digital brands such as Wolt, Glovo, CarGo, Yandex and others, which significantly increased their business in 2020 and 2021. Most of the company's business values come from intangible assets, such as a brand that has an impact on the choices of consumers, clients and employees, as well as investors and the community (Mamula, 2012). According to Interbrand (2021), digital brands have the highest value in 2020. With digital brands like Apple, Amazon, Google as a pioneers, but also Facebook, Instagram, TikTok and YouTube, consumer technology has become far more adjusted to Generation Z (GenZ) compared to previous generations.

The rapid development of the Internet first, and then of social media, was a key driver of the adoption and application of collaboration and co-creation. In today's highly competitive market, consumers are seen as the intangible assets a firm and brand should wisely acquire, maintain and maximize just like other financial assets (Blattberg et al., 2001). When consumers themselves play the key role in creating value the advanced collaboration between brands and consumers take place. Value co-creation with consumers is already widely accepted approach as one of the most efficient strategy for companies to stay competitive. Added value comes from the consumers' needs and companies core strategies and competencies. Therefore, collaboration is not only an alternative but is the reality at the heart of green brands and sustainable production in the eco-system. As a result of benefits of collaboration, marketers interacting with consumers more intensively than previous (Moghadamzadeh et al., 2016). Ford et al. (2017, p. 27) postulates that "value creation requires the involvement of others, motivating them by developing relationships and creating value." Co-creation implies an economic strategy that involves several stakeholders who join forces to produce some value (Ind

& Coates, 2012; Ind et al., 2013). To make collaboration between consumers and brands more productive, both sides must learn to listen to each other and establish relationships based on transparency and trust. As they become more informed and involved, members of GenZ increasingly contribute to the continuous development of the brand by improving key indicators of brand success in the field of reputation, image, personality, feelings and attitudes that strengthen the brand as an intangible asset (Zwass, 2010; Kamboj et al., 2018; Mamula, 2012).

GenZ became the largest generation, constituting 32% of the global population (Spitznagel, 2020), while they make up 16% of the total population in the Republic of Serbia (SORS, 2020). Consumers that belong to GenZ are largely considered to be more internet savvy, heavily using media content and consequently they are the main target for brands to be effective on social media (Rohm et al., 2013). The first digital-native generation considers itself to be highly creative and research results show that over half (51%) agreed that their generation is more creative than other generations. As such, the report suggests brands should include that creative impulse through collaboration, as opposed to simply targeting GenZ without their input (Business Insider, 2019). GenZ is not only highly creative, but they view that creativity as being utilitarian, meaning it can serve a real-world purpose (Business Instagram, 2021). If a brand has found a way to create some value together with its consumers, it should certainly use it as a competitive advantage and communicate about that experience, among other channels, through social media accounts. Today in the digital age, if companies want GenZ to buy their brands, managers will have to make an effort to better understand its needs and immerse it to their brands in order to attract its attention, develop interest, and emotionally engage it for the purpose of making them loyal in the smarter process of decision making.

The paper is organized as follows: in the literature review section, authors included eminent scholars research' insights on GenZ and their roles as co-creators and influencers. In the third section, methodology of an empirical research conducted for the purposes of this paper is elaborated. In the fourth section research results and discussion are explained. Finally, research conclusions and limitations are presented. Recommendations for further research are given.

2. LITERATURE REVIEW

Digital platforms, and above all, social media, offer companies special opportunities to connect and interact with stakeholders, as well as the opportunity to co-create with a new generation of consumers in an innovative and interesting way (Mamula Nikolić, 2021). Younger people always seek information through social media platforms and consider it more acceptable and credible when information comes from their peers (Lenhart et al., 2010; Lenhart et al., 2015). The new consumer profile describes the consumer as active, oriented towards "peer-to-peer" collaboration, personal storytelling and partnership (Bhalla, 2011). This is a generation that knows how to look for and find exactly what it wants, so when expectations are not met, they do not give a second chance. Their limited range of attention means that brands should never stop being active and, because they do not like to be sold in the classic way, marketing experts must find ways to provide relevant, engaging and immediately useful experiences (Trifecta Research, 2015).

Social media provide an extraordinary chance for marketers to increase brand awareness, make brand image stronger and strengthen consumers' knowledge of the brand. The growth in the use of social media and emergence of social search are playing a central role in consumer-brand interactions, engagement and introduction of new channels of brand communication (Kim & Ko, 2012; Laroche et al., 2013; Schivinski & Dabrowski, 2016). Globally active consumers (Foux, 2006; Bruhn et al., 2014) and social media have made consumer-brand interactions more complex and transformed it into a multi-party conversation rather than a brand-dictated monologue (Deighton & Kornfeld, 2009). As a result, scholars have underlined the necessity of research that would analyze the complexity of consumer interactions with brands (Bowden, 2009; Rohm et al., 2013; Hsu & Tsou, 2011) and examine the nature of brand-consumer engagement within interactive, online and social settings (Vargo & Lusch, 2008; Brodie et al., 2011; Schultz & Peltier, 2013; Hutter et al., 2013; Laroche et al., 2013; Yazdanparast et al., 2016; Mamula Nikolić, 2021). As an implication of such close and frequent interactions for brands is the increased exposure and improved customer relationships. Co-creation of products, services, business models, values is the outcome of such two-way direct collaboration and interactions between consumers and brands (Vargo and Lusch, 2008; Kim & Ko, 2012; Christodoulides et al., 2012). As the results show socializing, expressing opinions, playing games and

sharing experiences or information about products and services significantly impact consumer attitudes toward brands' social media activities. (Yazdanparast et al., 2016; Bruhn et al., 2012).

In the age of digital transformation when GenZ uses digital platforms, brands are in communication with the target group testing solutions by using co-creation. The techniques that they use are not just focus groups and interviews, but permanent collaboration on web forums of loyal consumers, pilot prototype testing and other methods that enable quick feedback from the target group. If we take the example of creating a new product or service, the involved stakeholders can be the company, its suppliers, its current consumers, but mostly the followers of the account that the company has on social networks. In this way, the general population as well as the relevant group of brand ambassadors are introduced into the co-creation process. This interactive approach integrates their ideas into the core of business activities and creates a new business model. All this is possible thanks to the available digital technologies, which network people and enable them to work on the same task simultaneously, regardless of their location. For years, companies have been encouraging consumers to a sense of belonging, monetary rewards, in developing an image of themselves, increasing interest and the need for a solution (Kanchan, 2017), by creating a networked economy even stronger and more sustainable. Roser et al. (2013) state that co-creation of brand and consumer erases the boundaries of the companies by developing innovation and creating added value for consumers.

The Internet has changed the dynamics and frequency of exchange by increasing the scope and speed of interaction and the possibility for stakeholders to become part of mutual networks (Ind, 2012). One of the effective tactics is to present potential consumers with testimonials, impressions of previous satisfied consumers, because GenZ members follow the comments of their generation, their „tribe“. This situation has created space for the employment of influencers by brands. Simultaneously with the emergence of influencers, personalized marketing is becoming increasingly important, which includes tracking searches and personalized consumer interactions with brands in the digital world.

Authenticity and meaningful interaction are important for GenZ. Therefore, companies that focus on communicating with this generation on a personal level (Business to People, B2P), look at them as individuals with unique desires, expectations and tastes.

Since GenZ members spend most of their time online watching videos on their mobile devices, it is of utmost importance for brands to be present on social networks. According to research by Morning Consult (2019), as many as 72% of young people in America, GenY and GenZ, follow influencers and trust them more than celebrities or company spokespersons. What makes influencers so attractive, besides the brands they use (YouTube, TikTok), and which are close to these young people, is their authenticity. Influencers, often members of the same generations, GenY and GenZ, hold on to their authenticity by not making concessions for the sake of more clicks (Morning Consult, n.d.). More and more brands have recently realized the importance of the role of influencers and used them for promotional purposes (Taher, 2019). The same research found out what is attractive to young people with influencers, and the basic items are inspiration and aspiration, proximity, learning about new trends and interesting and fun content. In addition, for some brands a partnership with micro-influencers is more effective on GenZ.

In Serbia, young people aged 18 to 30 use smartphones, which makes it easier for them to access brands (Perčić & Vukadinović, 2019a; Perčić & Vukadinović, 2019b). GenZ from 15 to 24 years often uses Facebook and Instagram to monitor the activities of companies published on their profiles on social networks and digital platforms (Perčić et al., 2019; Perčić and Perić, 2021) which are the main prerequisite for involvement in the process of brands co-creation. Research results conducted in Serbia in 2019 (Peković et al., 2019) have shown that influencers have a significant effect on consumers' purchasing intentions. How to get someone to share company or brand content with his online community? Certainly, this happens when the brands that the company offers are of good quality and authentic. In most cases, they spend much more time communicating with their followers or tribe members than official accounts of companies or brands. Considering this, as well as the fact that influencers often share information from private life, members of the new generation communicate with them more directly and more often. In a way, they see them as their online friends and role models (Mamula Nikolic, 2021).

3. RESEARCH METHODOLOGY

To answer on the question how strong is collaboration between GenZ and brands, authors prepared research

hypotheses related to Generation Z and co-creation and influencers. The aim of the research was to measure statistically significant differences in the answers of the respondents in relation to the examined opinions, needs, attitudes and intentions of the members of Serbian GenZ regarding the co-creation process. Taking into account insights from previous research (Brodie et al., 2011; Schultz and Peltier, 2013; Hutter et al., 2013; Laroche et al., 2013; Yazdanparast et al., 2016; Bhalla, 2011; Zwass, 2010; Kamboj et al., 2018; Ind et al., 2012; Ind & Coates, 2013; Kanchan, 2017; Mamula Nikolić, 2021; Perčić et al., 2019; Perić et al., 2021; Vukmirović et al., 2020; Peković et al., 2019) the following hypotheses were set.

3.1. Research hypotheses related to generation Z and co-creation and influencers

Hypothesis H₁: There is a statistically significant difference in the responses of GenZ members according to age categories (10-14 years, 15-19 years, 20-26 years) in relation to the examined opinions, needs, attitudes and intentions regarding co-creation.

Hypothesis H₂: There is a statistically significant difference in the responses of GenZ members by gender in relation to the surveyed opinions, needs, attitudes and intentions regarding co-creation.

Hypothesis H₃: Members of Generation Z are influenced by the recommendations of influencers, whose content they follow through social media, and take them into account when choosing (buying) products/services.

3.2. Research method

SPSS was used for data processing and analysis, as well as for interpreting the obtained research results. The following quantitative statistical methods were used: descriptive statistics (frequency distribution, arithmetic mean) and comparative statistics: Chi-squared test, t-test and ANOVA test. Some questions in the questionnaire were formulated in the form of a five-point Likert scale. The t-test and the ANOVA test were used to examine statistically significant differences in the answers of respondents formulated in the questionnaire in the form of numerical variables (Likert scale 1-5) in relation to categorical variables (t-test for analysis by gender, and ANOVA test for analysis by age categories). The Chi-square test was used to examine statistically significant differences in the responses of the respondents which were formulated in the form of categorical variables in relation to categorical variables (age groups).

3.3. Sample structure

The sample is intentional and it is consisted of 303 respondents (primary and secondary school pupils and university students). The fieldwork was conducted in January and February 2021 during COVID 19 pandemic. The link to the online questionnaire was sent to primary and secondary school teachers who further distributed it to their pupils. The student-respondents were sent a link to an online questionnaire. The online questionnaire was tested with all three groups prior to final launching. The statistical error of the sample is 5.6%.

1. Male respondents make up 40% of the sample, and female respondents 60%;
2. Respondents aged 10 to 14 make up 20% of the sample, respondents aged 15 to 19 25%, and respondents aged 20 to 26, 55% of the sample;
3. Over 50% are unemployed and does not search for a job, which automatically means that a large part of this generation is provided for by parents who ultimately make the final decision on their purchase.

Table 1. shows the mean value of the respondents' answers related to the total, as well as by age and sex.

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1. What is the impact of co-creation on my opinion about the brand?

One third of GenZ members (33%) pointed out that their opinion about the company/brand improved after learning that they cooperate with their consumers in creating products, marketing campaigns, while half of GenZ members (51%) said that their opinion about the brand remained unchanged after that knowledge. According to the ANOVA test ($p = 0.003 < 0.05$) there is a statistically significant difference in the responses of respondents of different age categories according to the degree of agreement with the stated statements about opinion about brand, i.e. the number of respondents who pointed out that their opinion about the company, i.e. brand has greatly improved and it improved after learning that it involves consumers in the process of creating its campaigns is the highest in the age group 20-26 (51% of respondents this age category), and the most numerous are respondents aged 10 to 14 (72%) among those whose opinion about the company remained the same after that knowledge.

TABLE 1. Descriptive statistics total, by age and sex (mean)

Survey questions	N	Min.	Max.	Mean	age 10-14	age 15-19	age 20-26	Male	Female
The impact of co-creation on my opinion about the brand.	261	1	5	3.27	2.83	3.36	3.37	3.23	3.31
As a consumer, you would like to work with a company or brand to improve their brand, product or marketing.	294	1	5	3.76	3.38	3.87	3.84	3.48	3.96
In your opinion, this approach to brands sounds close to you.	277	1	5	3.19	2.61	3.25	3.35	3.13	3.25
In your opinion, this approach of brands sounds different from others (authentic).	281	1	5	3.53	2.88	3.61	3.66	3.34	3.65
Companies should more often organize such activities (campaigns) in which consumers participate.	295	1	5	3.81	3.30	3.89	3.94	3.63	3.94
Brands overwhelm me with useless information every day. They need to be more interactive and different.	296	1	5	3.67	3.43	3.60	3.78	3.58	3.72
How much is your choice of product/service affected by influencers?	294	1	5	2.41	2.04	2.49	2.50	2.19	2.54

* Data for questions formulated in the form of a five-point Likert scale are presented.

SOURCE: Research results, authors

TABLE 2. Examination of the existence of a statistically significant difference in the answers of members of GenZ of different age categories in relation to the questions (ANOVA test)

Questions from questionnaire	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
The impact of co-creation on my opinion about the brand.	11.119	2	5.560	5.913	0.003*
In your opinion, this approach to brands sounds close to you.	20.731	2	10.366	8.239	0.000*
In your opinion, this approach to brands sounds different from others - authentic.	20.758	2	10.379	7.774	0.001*
Companies should more often organize such activities or campaigns in which consumers participate.	17.036	2	8.518	6.953	0.001*
As a consumer, you would like to work with a company or brand to improve their brand, product or marketing.	9.605	2	4.803	3.330	0.037*
Brands overwhelm me with useless information every day. They need to be more interactive and different.	5.548	2	2.774	1.908	0.150
How much is your choice of product/service affected by influencers?	9.358	2	4.679	2.949	0.054

SOURCE: Research results, authors

NOTE: * An asterisk indicates the existence of a statistically significant difference in the answers of the respondents (where $p < 0.05$).

TABLE 3. Examination of the existence of a statistically significant difference in the answers of GenZ members by gender in relation to the questions (t-test)

Questions	T	df	p
The impact of such cooperation on my opinion of the brand.	-0.630	258	0.529
In your opinion, this approach to brands sounds close to you.	-0.835	273	0.405
In your opinion, this approach to brands sounds different from others - authentic.	-2.188	278	0.029*
Companies should more often organize such activities or campaigns in which consumers participate.	-2.311	291	0.022*
As a consumer, you would like to work with a company or brand to improve their brand, product or marketing.	-3.377	290	0.001*
Brands overwhelm me with useless information every day. They need to be more interactive and different.	-0.985	292	0.325
How much is your choice of product/service affected by influencers?	-2.319	290	0.021*

SOURCE: Research results, authors

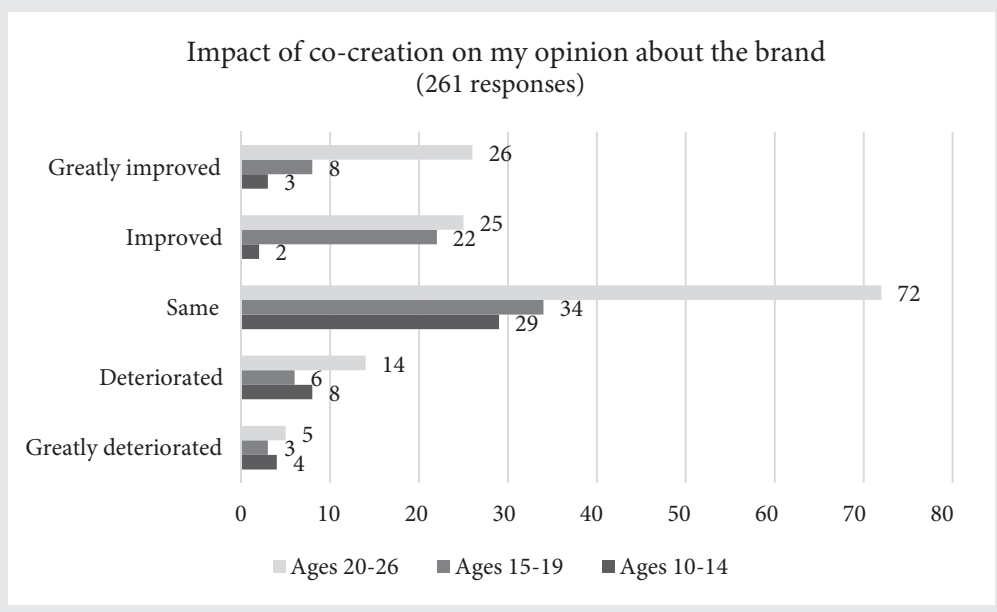
Friedrich, Peterson and Koster describe the fast-growing GenZ (born after 1990) as connected, communicative, content-focused, computerized, oriented to community that always clicks. This group makes up 40% of the population in the United States, Europe and the BRIC countries in 2020. Consumers in the VUCA world also play the game by changing rules and demanding for more discounts, sharing opinions on product or service, asking for participation in co-creation of new product or service. Consumers do not fully understand their needs until they try out prototypes to explore exactly what does and does not work as a “learning by doing” process. (Thomke,

2001; von Hippel, 2001). With a customer-as-innovators approach, capitalizing the Internet as a platform and tool, the business result is increasing in speed and effectiveness.

4.2. To what extent have you been buying a product/service from a company after learning that it practices co-creation?

After learning that certain organization practices this type of campaign in cooperation with its consumers, the largest number of respondents (70%) has been buying a product/used the service of that company/brand to the same extent, while only 12% of surveyed

CHART 1. Distribution of respondents by age categories in relation to the opinion about the brand that practices co-creation



SOURCE: Research results, authors

GenZ members has been buying a product/service to a greater extent. Learning about co-creation led to buying to a lesser extent with 6% of respondents.

The driving force behind Marketing 3.0, according to Kotler et al. (2010) includes human spirit, or new marketing that enables consumer journey from transactions to values delivering experience to consumer development process. Consumers are not only looking for brands that will meet their needs, but they are also looking for experiences and business models that will include their heart, brain, body and soul. Offering “meaning” is the future of marketing is “conditio sine qua non” in marketing management today. Although co-creation is one of the important elements for assessing brand value perception, research conducted by Emily Boyle (2007) concludes that “a well-established brand is more dependent on the activities of brand managers than brand co-creation”, just as our research has also shown that co-creation has a weak effect on increasing GenZ’s purchase habits.

4.3. Have you ever been a participant or heard/seen campaigns where consumers participate in the process of creating products/packaging/marketing campaigns?

Despite the fact that involvement in the co-creation of the campaign is attractive for GenZ consumers, only 9% of respondents participated in the campaign where, as consumers, they participated in the process of creating products/packaging/marketing

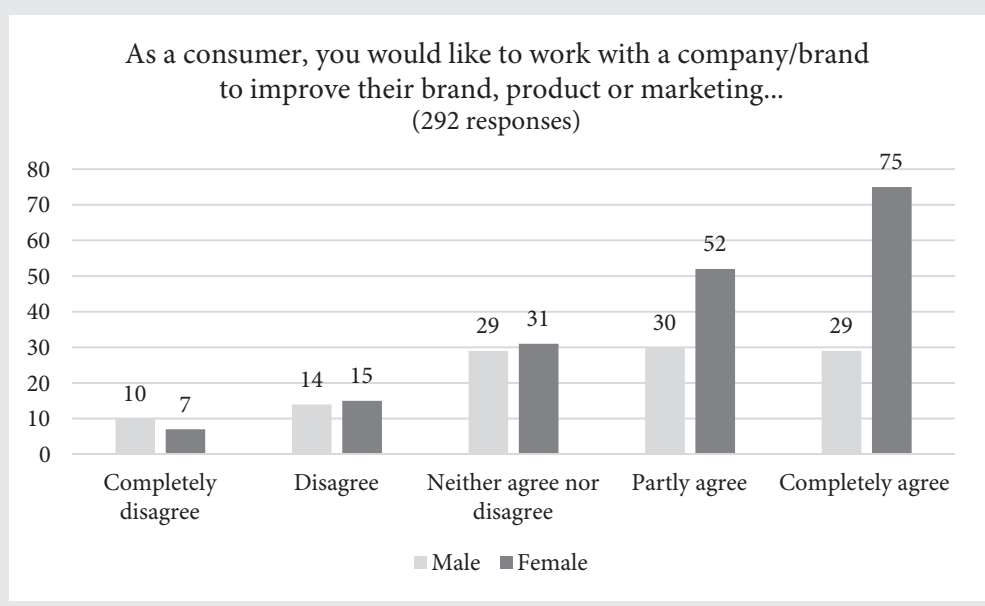
campaigns; 35% of respondents had heard of such campaigns but had not participated, while 53% have neither heard of nor participated in this type of campaign. According to the Chi-squared test ($p = 0.022 < 0.05$), there is a statistically significant difference in the responses of respondents by age categories, i.e. the percentage of those who participated in campaigns where consumers participate in the process of creating products/packaging/marketing campaigns is the highest among respondents aged 15-19 mostly (13% of respondents in this age category).

Unlike previous generations, GenZ members have always had and will have instant access to a large amount of information on a variety of topics. GenZ quickly shares its opinion with all its virtual friends not only about the experience with brands but also with companies. Although 91% of young people between the ages of 15 and 30 in Serbia are present on the Internet and social networks, marketing experts in Serbia have concluded that social media is not used enough when it comes to content aimed at young people (Vukmirović, Kostić-Stanković, Domazet, 2020).

4.4. As a consumer, would you like to work with a company or brand to improve their brand, product or marketing?

As many as 64% of GenZ members would like to contribute to this type of campaign, i.e. to participate in the process of co-creation with a brand, in order to work on improving that brand. According to the t-test

CHART 2. Distribution of GenZ members by gender in relation to the degree of agreement with the indicated statement.



SOURCE: Research results, authors

($p = 0.001 < 0.05$), there is a statistically significant difference in the responses of male and female respondents according to how much respondents, as consumers, they are willing to participate in campaigns and improve brand, product or marketing campaign (female respondents are more willing compared to male respondents).

It was found that there is a statistically significant difference in the responses of respondents according to age groups in relation to the willingness to participate in the co-creation process (ANOVA test, $p = 0.037 < 0.05$). Members of the older categories (15-19 and 20-26 years) compared to the youngest category (10-14 years) are more willing to participate in cooperation with an organization to contribute to the improvement of the brand and campaign.

4.5. Co-creation as a brand approach seems authentic or close to you.

For 55% of respondents, co-creation as an approach in building brands acts differently from others - authentically, and 41% of GenZ members feel that this approach to brands seems close to them. An indifferent attitude towards co-creation as a brand approach that is authentic has 25% of GenZ members, while 28% is "neutral" towards the feeling of closeness gained through co-creation. The approach of brands through co-creation has no impact on the authenticity (20%) and the sense of closeness (31%) of GenZ members. According to the ANOVA test ($p = 0.00 < 0.05$), there is a statistically significant difference in the responses of respondents according to the age groups of GenZ members in relation to the degree of agreement with the statement, i.e. among those who pointed out that they agree with the statement that the mentioned approach of brands sounds close to them there are the most respondents aged 20-26 (48% of respondents in this age category), then, 39% of respondents aged 15-19 agree with this statement, while on the other hand, as many as 55% of respondents aged 10-14 do not consider this approach of brands close to them. According to the ANOVA test ($p = 0.001 < 0.05$), there is a statistically significant difference in the answers of respondents by age categories and according to the degree of agreement with the statement that this approach of brands works authentically, i.e. among those who pointed out that they agree with the statement that the mentioned approach of brands sounds authentic there are the most respondents aged 20-26 (62% respondents of this age category), then, 51% of respondents of category 15-19 years, while on the

other hand, as many as 44% of respondents aged 10-14 do not consider this approach of brands authentic. According to the t-test ($p = 0.029 < 0.05$), there is a statistically significant difference in the responses of respondents by gender in relation to the degree of agreement with the statement that the approach of brands in the form of co-creation sounds authentic. There are more female respondents who think so (60%) compared to male respondents (48%).

It is important for the brand to be perceived as authentic and close to the consumer, it is one of the elements that not only creates loyalty but also attracts new workforce and talent. Brand authenticity is what must be not only presented to the public but also an integral part of an organization's sustainability (Stuart, 2011). Co-creation can and does have some impact on the experience of brand authenticity, especially in the process of experiencing the brand after consumption (Boyle, 2007). Here, the influence of influencers, whose value is precisely in the experience of their authenticity, comes to the fore (Peković, 2019).

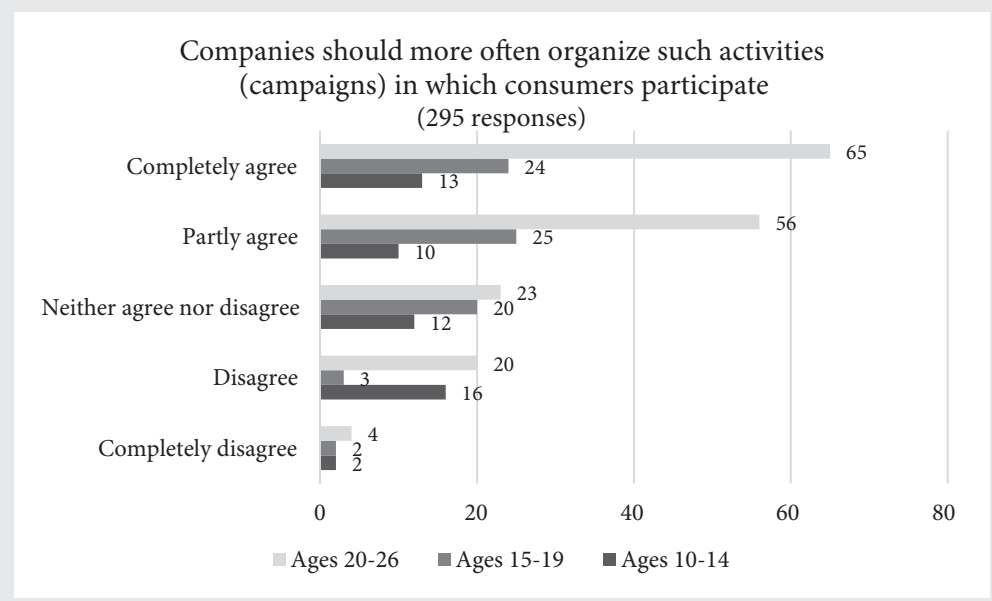
4.6. Companies should more often organize such activities (campaigns) in which consumers participate.

Almost 70% of GenZ members believe that companies/brands should organize activities in which consumers participate more often. According to the ANOVA test ($p = 0.001 < 0.05$), there is a statistically significant difference in the responses of respondents by age categories, i.e. among those who pointed out that they completely agree with the statement that companies should more often to organize such activities there are the most respondents aged 20-26 (65%), while on the other hand 18% of respondents aged 10-14 do not consider this approach of brands significant. It was found that there is a statistically significant difference in the responses of respondents by gender in relation to their opinion that companies should more often organize activities involving consumers in co-creation (t-test, $p = 0.022 < 0.05$), where such thinking is more present among female respondents.

4.7. Brands overwhelm me with useless information every day. They need to be more interactive and different.

The results of the research show that as many as 58% of GenZ respondents believe that brands overwhelm them with useless information every day and that they should be more interactive and different. 23%

CHART 3. Distribution of respondents by age categories in relation to the degree of agreement with the statement



SOURCE: Research results, authors

of GenZ members are indifferent to the amount and quality of information they receive from brands/services on a daily basis, while 19% of them do not think that brands overwhelm them with useless information. Using the t-test ($p = 0.325 > 0.05$) it was found that there is no statistically significant difference in the responses of male and female respondents in relation to the degree of agreement with the statement that brands should be more interactive and different. Also, using the ANOVA test ($p = 0.150 > 0.05$) it was found that there is no statistically significant difference in the responses of respondents of different age groups in relation to the degree of agreement with the statement. It can be concluded that GenZ, regardless of age and gender, „requires“ brands to be more interactive, different and not to provide them with information that is not important to them.

Based on the results of the research we can conclude that unlike previous generations, GenZ members have always had and will have instant access to a large amount of information on a variety of topics. Marketing experts should keep in mind that when advertising for the needs of the GenZ target group, they should communicate visually and with short content of the size of a „bite“, nano or micro content (Perić et al., 2021).

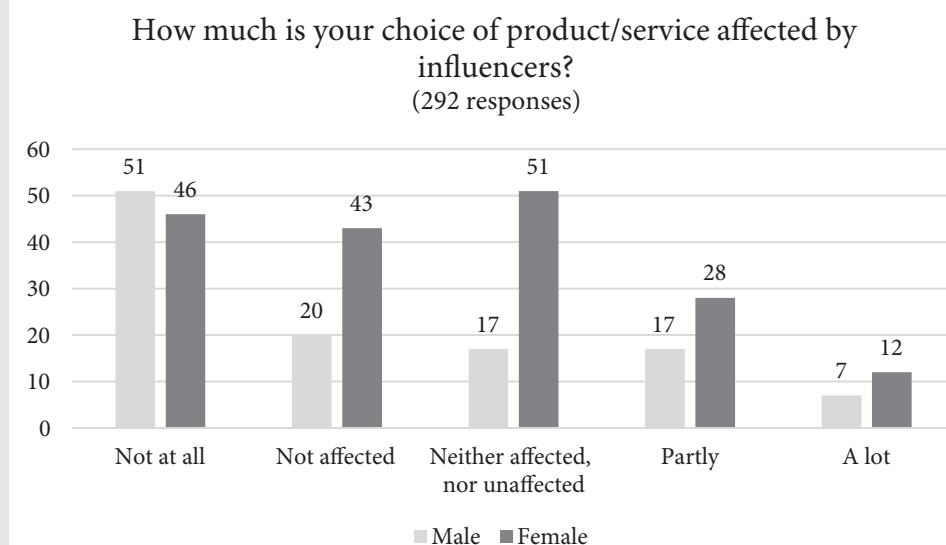
4.8. How much is your choice of product/service affected by influencers?

22% of respondents are influenced by influencers when it comes to choosing a product or service of a

company, while 55% of Generation Z members said that their choice of products/services is not influenced by influencers, and 23% of respondents are „neutral“.

According to the t-test ($p = 0.021 < 0.05$), there is a statistically significant difference in the responses of male and female respondents according to the degree of effect of influencers on the process of making decision on purchase, i.e. female respondents are on average more affected by influencers in choosing products. Out of all GenZ respondents, who want to become influencers, one third of the respondents want to become beauty (33%) and travel (29%) influencers, and a quarter of those want to become lifestyle influencers (27%), point out that their choice of products and services is affected by influencers, while other GenZ respondents do not make purchasing choices based on suggestions from other influencers. According to the results, this generation is most interested in the categories of influencers in the fields of fashion, beauty, games, technology and sports. As all of this falls under certain entertainment activities, we can understand why Generation Z responds precisely to the content that influencers from these industries place online. The data and the result we got in this survey tell the brands from these areas that cooperation of such promotional character is obligatory in their marketing strategy, otherwise they will be invisible to the GenZ. The task of brands is to research, select and evaluate the necessary brand ambassadors, and then devise an efficient way to engage a wider audience through the influence of the chosen influencer.

CHART 4. Distribution of members of Generation Z by gender in relation to the degree of influence of influencers on their choice of products/services to be purchased



SOURCE: Research results, authors

4.9. Testing research hypotheses

In relation to the hypotheses we set at the beginning of this research, we can conclude the following:

1. Since it was found that there is a statistically significant difference in the responses of respondents who are members of GenZ according to age categories in relation to the examined opinions, attitudes, needs and intentions of the same regarding co-creation, the hypothesis H_1 is confirmed. For the oldest group of examined GenZ members (aged 20-26), the co-creation process is of the greatest importance. They emphasize to the greatest extent (51% of them) the importance of this process for forming their opinion about the company/brand which includes their consumers in the joint process of creating a brand, marketing campaigns. The largest number of members of the same age group (aged 20-26) point out that the mentioned approach of brands sounds close to them (48% of respondents in this age category), and authentic (62% of respondents in this age category). Also, they pointed out that companies should more often organize such activities (65%). When considering the participation of GenZ members in the co-creation process, most of those who participated in such a process are from the age group 15-19 (13% of respondents in this age category). Members of the older categories (15-19 and 20-26 years) compared to the youngest category (10-14 years) are more willing to participate

- in cooperation with an organization to contribute to the improvement of the brand and campaign.
2. Since it was found that there are some statistically significant differences in the responses of GenZ members by gender, and in relation to the examined opinions, attitudes, needs and intentions regarding co-creation, the hypothesis H_2 is confirmed. Female respondents are more willing to participate in the co-creation process compared to male respondents. More female than male respondents stated that companies should more often implement a co-creation process and that approach of brands in the form of co-creation sounds authentic.
3. The results of the research show that most GenZ influencers have no influence or are „indifferent“. Only a small part (22%) of GenZ sees influencers as a recommendation, and more by female members, as well as by GenZ members who are focused on certain occupations: fashion, beauty, games, technology and sports. It can be concluded that the influencers' recommendations have a weak influence on decision-making in the process of GenZ's purchase and that hypothesis H_3 has been refuted.

5. CONCLUSION

On the one hand, collaboration is correlated with the characteristics of GenZ, which enables them to show

their values and characteristics, as well as to satisfy their needs and their purpose according to how much they contribute to society. On the other hand, collaboration is one of the innovative approaches in making the brand more effective and efficient in the competitive market. Co-creation allows consumers to demonstrate their values (creativity, flexibility, knowledge) and qualities (innovation). This strategy is also an effective way for GenZ to meet its needs (interactivity and engagement, collaboration and shared learning). Finally, through co-creation, they achieve their purpose (because they measure the success by how much they contribute to society). It should be added that co-creation touches on another important need of GenZ and that is adaptation (customization, personalization), through cooperation and creativity they create something that is exactly to their liking and bears their personal stamp even when intended for everyone. Through co-creation, as research has confirmed, organizations and brands present themselves to GenZ as someone who is outside the rigid corporate mold, authentic and flexible. The importance of the impression of authenticity and innovation is reflected in the fact that GenZ does not necessarily have to participate in the co-creation process itself, but just knowing about its existence is enough to create an opinion about the company and the product, which is important for designing sustainable brand.

Consumers are a vital resource for enterprises to grow and compete in the VUCA world (volatile, uncertain, complex, and ambiguous), so the business segment that deals with research on the needs, wishes, demands, preferences of consumers and includes them in the process of co-creation, as co-creators and influencers, is important. Although designing a sustainable brand by engaging brand-consumer collaboration is of great importance for the sustainable development of the organization, according to the results of empirical research conducted in Serbia on members of Generation Z, it cannot be said that this type of cooperation is applied sufficiently. A small percentage of GenZ members participated in the co-creation process (9%) and valued it by increasing the purchase of products from the company that practices it (12%). On the other hand, the results show that co-creation is attractive to GenZ as consumers – almost 70% of GenZ members believe that companies / brands should organize activities in which consumers participate more often; and as many as 64% of GenZ members said they would participate in such a process. In addition, one third of GenZ respondents (33%) pointed out that their opinion about the company/brand improved af-

ter learning that they cooperate with their consumers in creating products, marketing campaigns. Co-creation as a strategy addresses the key points of GenZ identity, answers questions about who they are and what is important to them. For 55% of respondents, co-creation as an approach to building brands seems different from others – authentic, and 41% of GenZ members feel that this approach of brands seems close to them. Almost 60% of Generation Z respondents, regardless of age and gender, believe that brands overwhelm them with useless information every day and that they should be more interactive and different.

The results of empirical research have shown that the co-creation process is of the greatest importance for the oldest group of Generation Z (20-26 years), that it is more important for female respondents and that the influencers' recommendations have little influence on decision-making in the GenZ purchase process. Regardless of such a finding, it can be concluded that influencers are a very important link in building brand perception and that it is necessary to include them as brand ambassadors in marketing (digital) strategy.

So, the opportunities for today's marketing experts (social media manager, brand manager, digital manager) are huge. By involving consumers in the process of co-creation of brand, product and service and providing incentives in the form of unique solutions and customized experience, decision makers are constantly receiving feedback from them. According to the findings of the Serbian research, brand managers do not sufficiently recognize the possibilities of the co-creation with GenZ process. This fact gives brand managers/social media managers room for stronger cooperation with GenZ consumers in building stronger brands, and thus their sustainability.

In spite of the fact that the total number of respondents is sufficient for statistical representativeness the key limitation of the empirical research is reflected in the insufficient number of respondents per subtotal like age groups that are unevenly distributed. This should be kept in mind when interpreting research results. Also, the sample is intentional, while it would be more important if it was random, which is a recommendation for some future research on this topic. For future research, the goal is to analyze the results of works with a similar topic in other regions, in order to bring integrative findings and insights that are applicable in practice. It is evident that there are insufficient papers on the behavior of Generation Z in the neighbouring countries and wider as a source of comparison.

References

1. Bhalla, G. (2011). Collaboration and Co-creation New Platforms for Marketing and Innovation. *Springer Science+Business Media, LLC 2011*. DOI:10.1007/978-1-4419-7082-4
2. Blattberg, R., Getz, G. & Thomas, J.S. (2001). Customer Equity: Building and Managing Relationships As Valuable Assets. *Harvard Business School Press*. Boston, MA
3. Brodie, R., Hollebeek, L.D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
4. Bowden, J.L. (2009). The process of customer engagement: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
5. Boyle, E. (2007), „A process model of brand cocreation: brand management and research implications“, *Journal of Product & Brand Management*, 16(2), 122-131. <https://doi.org/10.1108/10610420710739991>
6. Bruhn, M., Schoenmueller, V. & Schäfer, D.B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770-790. <https://doi.org/10.1108/01409171211255948>
7. Buck, R., Francis, T., Little, E., Moulton, J. & Phillips, S. (2020, April 17). How consumer-goods companies can prepare for the next normal. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-consumer-goods-companies-can-prepare-for-the-next-normal>
8. Christodoulides, G., Jevons, C. & Bonhomme, J. (2012). Memo to marketers: quantitative evidence for change: how user-generated content really affects brands. *Journal of Advertising Research*, 52(1), 53-64. DOI:10.2501/JAR-52-1-053-064
9. Deighton, J. & Kornfeld, L. (2009). Interactivity's unanticipated consequences for markets and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 2-12. DOI:10.1016/j.intmar.2008.10.001
10. Ford, D., Mattsson, L.G. & Snehota, I. (2017). Management in the interactive business world. in Håkansson, H. & Snehota, I. No Business is an Island: Making Sense of the Interactive Business World, *Emerald Publishing Ltd*, Bingley, 27-45.
11. Foux, G. (2006). Consumer-generated media: get your consumers involved. *Brand Strategy*, 202, 38-39.
12. Hsu, H. & Tsou, T. (2011). Understanding customer experiences in online blog environments. *International Journal of Information Management*, 31(6), 510-523. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2011.05.003
13. Hutter, K., Hautz, J., Denhardt, S. & Fuller, J. (2013). The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, 22(5/6), 342-351. DOI:10.1108/JPBM-05-2013-0299
14. Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95. doi:10.1108/0955534131128775
15. Ind, N., Fuller, C. & Trevaill, C. (2012). Brand together: how co-creation generates innovation and re-energizes. *Kogan Page*. 1st edition.
16. Interbrand (2021). Retrieved from <https://interbrand.com/>
17. Kamboj, S., Sharmah, B., Gupta, S. & Dwivedi, J.K. (2018). Examining branding co-creation in brand communities on social media: Applying paradigm of Stimulus-Organism-Response, *International Journal of Information Management*, 39, 169-185. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.001
18. Kanchan, A. (2017). Impact of digital co-creation on brand equity with special reference to IT Industry. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(8), ISSN 2229-5518
19. Kim, A.J. & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brands. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
20. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: From products to consumers to the human spirit. *Wiley 2010*
21. Laroche, M., Habibi, M. & Richard, M.O. (2013). To be or not to be in social media: how brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.003>
22. Lenhart, A., Purcell, K., Smith, A. & Zickuhr, K. (2010). Social media & mobile Internet use among teens and young adults (Millennials). *Pew Internet & American Life Project*. Washington, DC.
23. Lenhart, A., Smith, A., Anderson, M., Duggan, M. & Perrin, A. (2015). Teens, technology and friendships. *Pew Internet & American Life Project*. Washington, DC.
24. Mamula Nikolić, T. (2021). New generation consumers and leaders' behavior in the VUCA world. *Metropolitan University and iLearn*. ISBN: 978-86-89755-20-6, COBISS 36603145
25. Mamula Nikolić, T., Perčić, K. & Nećak, M. (2020). How to guide MSMEs through challenging times: a

- survey on consumer behavior habits in COVID-19 crisis. The XII International Scientific Conference Emerging Trends in Business Economics: Towards Competitiveness, Digitalization and Financial Innovation and Institute of Economics, Skopje, North Macedonia. Belgrade virtual conference, 28-29. October 2020. ISBN 978-86-89465-55-6
26. Mamula Nikolić, T., Popović-Pantić, S., & Muller, I. (2020). The Impact of ICT and Digitalization on Consumer Purchase Behavior of Millennials as emerging Economic and Social Force – The Case of Serbia. *Society and Technology, Opportunities and Challenges, ICT and social development, Conceptual considerations*, Lechman, E. (Ed.), Popowska, M. (Ed.). (2020). *Society and Technology*. London: Routledge, 124-150. <https://doi.org/10.4324/9780429278945>
 27. Mamula, T. & Čoso, D. (2015). Millennials' way of e-learning and communication in digital era, *The Sixth International Conference on e-Learning (eLearning-2015)*, 22-23.9.2015, Belgrade, Serbia
 28. Mamula, T. (2012). The role of marketing metrics in strategic brand management. *Marketing Journal*, 43(1), 49-61. ISSN 0354-3471, COBISS.SR-ID 749828
 29. Morning consult (n.d.). *Influencer report*. [pttx] Retrieved from <https://morningconsult.com/influencer-report-engaging-gen-z-and-millennials/>
 30. Moghadamzadeh A, Ebrahimi P, Radfard S, Salamzadeh A. & Khajeheian D. (2020). Investigating the Role of Customer Co-Creation Behavior on Social Media Platforms in Rendering Innovative Services. *Sustainability*, 12(17), 6926. <https://doi.org/10.3390/su12176926>
 31. Perčić, K. & Perić, N. (2021). The Effectiveness of Direct Marketing Media Regarding Attitudes of Different Target Groups of Consumers in Serbia. *Periodica Polytechnica - Social and Management Sciences*, 29(1), 21-32. <https://doi.org/10.3311/PPso.13616>
 32. Perčić, K., Perić, N., & Kutlača, Đ. (2019). The Adoption of Internet Media as Marketing Innovations in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(2), 63-72. DOI: 10.7595/management.fon.2018.0032
 33. Perčić, K. & Vukadinović, L. (2019a). Innovative written expression of youth in Serbia. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, LXX(172), 517-535. <https://doi.org/10.2298/ZMSDN1972517P>
 34. Perčić, K. & Vukadinović, L. (2019b). Reading Habits Amongst University Students in the Republic of Serbia. *Teme Journal for Social Sciences*, XLIII(2), 413-435. <https://doi.org/10.22190/TEME181107026P>
 35. Perić, N., Mamula Nikolić, T., & Delić, T. (2021). Analysis of Attitudes of Generation Z Toward Media and Consumption: The Region of Balkans. *Marketing Journal*, 3(51), 210 - 218, DOI: 10.5937/markt2003210P
 36. Peković, J., Zdravković, S. & Pavlović, G. (2019). Influenseri sa društvenih mreža kao prediktor namera potrošača. *Marketing Journal*, 50(3), 207-216. DOI: 10.5937/markt1903207P
 37. Peterson, M. & Koster, A (2011). The Rise of Generation C: How to prepare for the Connected Generation's transformation of the consumer and business landscape. *Strategy+Business*, 62.
 38. Rohm, A, Kaltcheva, V.D. & Milne, G.R. (2013). A mixed-method approach to examining brand-consumer interactions driven by social media. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(4), 295-311. <https://doi-org.electra.lmu.edu/10.1108/JRIM-01-2013-0009>
 39. Roser, T., DeFillippi, R., & Samson., A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *Europe Business Review*, 25(1), 20-41, 21, 23. DOI:10.1108/09555341311287727
 40. Schivinski, B. & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189-214. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.871323>
 41. Schultz, D.E. & Peltier, J. (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 86-99. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2012-0054>
 42. Spitznagel, E. (2020). Generation Z is bigger than millennials — and they're out to change the world *New York Post* 2020. Retrieved from <https://nypost.com/2020/01/25/generation-z-is-bigger-than-millennials-and-theyre-out-to-change-the-world/>
 43. Statistical Office Republic of Serbia (SORS) 2020
 44. Stuart, J., H. (2011). An identity-based approach to the sustainable corporate brand, *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 139-149. <https://doi.org/10.1108/13563281111141660>
 45. Taher, A. (2019, November 26). *Influencer Marketing: Engaging Centennials & Millennials*. Retrieved from <https://blog.digimind.com/en/insight-driven-marketing/centennial-millennial-marketing-influencer-engagement#:~:text=In%20fact%2C%20brands%20are%20estimated,Centennials%20and%20Millennials%20follow%20influencers.&text=Millennials%2C%20otherwise%20known%20as%20Gen,in%20the%20eighties%20and%20nineties>
 46. Thomke, S. (2001). Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation. *Harvard Business Review*, February 2001
 47. Trifecta Research (2015). *Generation Z Media Consumption Habit*. Retrieved from <http://trifectaresearch.com/wp-content/uploads/2015/09/Generation-Z-Sample-Trifecta-ResearchDeliverable.Pdf>

48. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
49. von Hippel, Eric. (2001). Perspective: User Toolkits for Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247-257. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00090-X](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00090-X)
50. Vukmirović, V., Kostić-Stanković, M. & Domazet I. (2020). Influencers as a Segment of Digital Marketing Communication – Generation Y Attitudes, *Marketing Journal*, 51(2), 98-107.
51. Yazdanparast, A., Joseph, M. & Muniz, F. (2016). Consumer based brand equity in the 21st century: an examination of the role of social media marketing. *Young Consumers*, 17(3), 243-255. <https://doi.org/10.1108/YC-03-2016-00590>
52. Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), Published online 2014, 11-48. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150101>
53. Business Insider (2019). *GenZ is primed for creative collaboration with brands*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/gen-z-primed-for-creative-brand-collaboration-2019-6>
54. Business Instagram (2021). *Born on Instagram: How to Collaborate With Brands and Build a Community*. Retrieved from <https://business.instagram.com/blog/born-on-instagram-brand-collaborations-creative-community/>

Apstrakt:

Dizajniranje održivog brenda saradnjom angažovanog potrošača i brenda Kokreatori i influenseri Generacije Z Srbije

Tatjana Mamula Nikolić, Karolina Perčić,
Mirjana Nećak

Svrha ovog rada je da identifikuje obim učešća generacije Z u procesu saradnje sa brendovima u Srbiji i da prouči potencijale u budućnosti. Saradnja između generacije Z (GenZ) i brendova u digitalnom svetu i intenzivnoj eri marketinga na društvenim medijima ima dve uloge: GenZ kao kokreatori i influenseri. Cilj istraživanja je da se izmere statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika u odnosu na ispitana mišljenja, potrebe, stavove i namere članova GenZ u vezi sa procesom saradnje (kokreatori i influenseri). U januaru i februaru 2021. istraživanje je sprovedeno sa 303 ispitanika GenZ-a u onlajn anketi. Rezultati pokazuju da skoro 70% članova GenZ-a smatra da bi organizacije trebalo češće da organizuju aktivnosti

u kojima učestvuju potrošači. Uključivanjem GenZ-a u proces saradnje sa razvojem brenda, proizvoda i usluga, dobijanjem redovnih povratnih informacija od njih i angažovanjem influensera, marketing i brend menadžeri bi mogli da rade na kreiranju jedinstvenih rešenja, dodatnih vrednosti i personalizovanog iskustva. Srpski marketing i brend menadžeri, koji rade na jačanju pristupa usmerenosti na klijenta, mogli bi da primene rezultate istraživanja, uvide i preporuke kako bi zajedno sa GenZ osmislili efektivniju i efikasniju saradnju za svoje brendove.

Ključne reči: saradnja, kokreatori, influenseri, održivi brend, generacija Z

Kontakt:

Tatjana Mamula, tatjana.mamula@metropolitan.ac.rs
Metropolitan University, Belgrade, Republic of Serbia,

Nikolić Karolina Perčić, karolina.percic@mbs.edu.rs
Modern Business School, Belgrade, Republic of Serbia,

Mirjana Nećak, mirjana.necak@gmail.com
Consultant, Belgrade

Measuring the Impact of the Covid-19 Pandemic on the Marketing Industry of Serbia

Slobodan Adžić, Stefan Ivanović

Abstract: Although publications on the economic impact of the COVID-19 pandemic are widely available, papers on the economic impact of the COVID-19 pandemic on commercial firms, particularly marketing firms, are scarce. The aim of this exploratory study is to examine the impact of COVID-19 on the marketing industry in Serbia. Based on the variables generated from critical topics on marketing and the pandemic from the papers presented in the Literature Review section, we created a seven-point Likert-type research scale entitled "Pandemic Impact on Marketing". The sample ($n = 157$) in the quantitative survey we conducted in November and December 2021 was intentional and predetermined. After confirming the sample was normally distributed, we conducted a reliability study of our 14-item scale. The calculated Cronbach's Alpha was 0.791. Since the Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy was 0.776 and the Bartlett's test of sphericity was $\text{Sig} = 0.000$, we further reduced our scale and yielded two interpretable components, Internal Success Factors, and External Success Factors. Finally, we conducted a series of parametric tests. The assessment of marketing experts from our sample on how successfully they coped with the pandemic was above average. They gave the overall success of their activities during the pandemic a rating of 5.01 out of 7. The marketing industry of Serbia has successfully dealt with the risks posed by the coronavirus pandemic.

Keywords: *Marketing; COVID-19; Content Analysis; Research Scale; Quantitative Survey; Serbia.*

JEL Classification: M31, I19, C19

Rukopis dostavljen: 22.01.2022.

Unapređena verzija rukopisa dostavljena: 29.04.2022.

Rukopis prihvaćen za štampu: 06.05.2022.

1. INTRODUCTION

The emergence of a previously unknown coronavirus type, which ultimately led to a worldwide pandemic, has impacted all societal activities across the globe. The pandemic induced by the SARS-CoV-2 virus and the COVID-19 disease resulted in an unprecedented crisis, unlike anything seen since the Spanish flu epidemic just over a century ago. Despite global efforts to stop the virus, it continues to spread at an alarming rate. The coronavirus pandemic is currently shaping our lives. The SARS-CoV-2 coronavirus has contributed to the most important transition in the world order, undermining the global and national economies. Inevitably, some sectors were impacted to a greater extent by COVID-19 than others. The aim of this paper is to examine the impact of COVID-19 on the marketing sector, specifically in Serbia.

The aim of this study is to consider the probable success of business activities of the marketing industry in Serbia during the COVID-19 pandemic. In the Literature Review section, we present academic papers on the activities of marketing companies realized under the impact of the COVID-19 pandemic. From the given papers, a content analysis was conducted, which generated critical topics, and from them research variables for our research were determined. We describe our study strategy under the Methodology section. The research question is proposed, and the details of the quantitative survey are discussed. In the Research section, we report the statistical tests performed using our scale "Pandemic Impact on Marketing". Then, the findings of the survey are presented, which are analyzed in detail in the Discussions section. We finally offer some concluding remarks on the above, and propose avenues for future research.

2. MARKETING ACTIVITIES UNDER THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC

The novel coronavirus SARS-CoV-2 that first emerged on 31 December 2019 in Wuhan, China, is the seventh virus from the coronavirus family (Dawood, 2020). COVID-19 (CORONAVIRUS DISEASE 2019) is the disease caused by the SARS-CoV-2 virus. The pandemic started as a global event. The next level of uncertainty came at the national level, which encouraged governments to manage the health crisis. Lockdowns and social distancing, as some of the government measures taken in response, increased uncertainty at the industry and firm levels. Therefore, the COVID-19 pandemic is not just a medical crisis; rather, it is a business crisis as well (Adžić & Al-Mansour, 2021a). Due to various rules and regulations during the pandemic that have, to date, included *lockdown*, curfews, and suspension of commercial trading, many businesses have exited the market as an easy option to keep their losses to a minimum. The COVID-19 crisis in Serbia had more severe, negative impact on service sector firms than on manufacturing firms (Paunović & Aničić, 2021). On the other hand, some businesses have chosen other options and found ways to mitigate the consequences of the pandemic. Some industries in Serbia saw no negative impact of the COVID-19 crisis, or even that its impact could be considered positive (Paunović & Aničić, 2021). A study of the negative impact of COVID-19 on Serbian firms (Adžić & Al-Mansour, 2021b) showed how difficult it is for the Serbian economy to withstand the pandemic. The average negative impact of Covid-19 on Serbian firms was rated by Serbian managers at 2.99, which is very close to the mid-point of the scale of 3. Number 3, which is in the middle of a five-point scale and indicates a rating that is neither positive nor negative, still indicates the potentially devastating effects of coronavirus on companies in Serbia. Adžić & Al-Mansour (2021b) concluded that the external opportunities, which are the result of the measures taken by the Serbian Government and the Central Bank, have unfortunately been entirely negated by the external threats caused by the pandemic.

The Ministry of Finance and the National Bank of Serbia have adopted a series of fiscal and monetary expansion measures in their respective domains to offset the economic repercussions of the COVID-19 pandemic, totaling RSD 608.3 billion or € 5.2 billion (Topić-Pavković, 2020). These collaborative measures include (1) tax policy adjustments, (2) direct help to SMEs, (3) private sector liquidity preserva-

tion through preferential loans from the Development Fund, and (4) direct monetary assistance to every adult Serbian resident (Martin, 2020). According to the National Bank of Serbia (Tabaković, 2021), if the monetary and fiscal policy measures had not been implemented, Serbia's economic activity would have fallen by more than 6% in 2020. Unlike the Eurozone, the Serbian economy has had low debt growth, with a well-capitalized banking system that is resistant to credit risk expansion (Nikolić & Filipović, 2021). However, Serbia's present government strategy of a large budget deficit and increasing public debt might put the country in danger in the future (Labus, 2021). Predicting Serbia's economic trajectory when the current outbreak stops would be exceedingly difficult. There will almost certainly be a slowdown in economic development, as well as a rise in unemployment, interruptions in supply chains, and a loss of buying power (Martin, 2020).

The current epidemic is wreaking havoc on economies all over the world, resulting in significant shifts in how firms and customers conduct themselves. Wang et al. (2020) stressed the crucial role of *innovative marketing strategies and tactics* in crisis management. In particular, consumer demand and *buying behavior during the COVID-19 crisis have changed drastically*, making it much more important for firms to rely on *innovative marketing programs*. An important feature of the current pandemic has been the *unseen rise in internet and social media usage* (Donthu & Gustafsson, 2020), with numerous communication options available (Larson et al., 2020). Skype, WhatsApp, and Zoom (among many others) skyrocketed in popularity, and the digital age of online, mobile, and social media marketing accelerated from adolescence to maturity in a matter of weeks (He & Harris, 2020). During the pandemic, the use of video conferencing technology skyrocketed, and Zoom has gone from being an obscure brand name to a commonly used and understood term (Kirk & Rifkin, 2020). The current orientation of consumers to *buy from home* is an answer to why *modern IT technology* is so critical to success in competing and surviving in a pandemic economy (Sheth, 2020). Lin et al. (2020) pointed out that *E-commerce technology* allows for strategic agility as well as operational adjustment during the COVID-19 pandemic. Moreover, effective *digital innovations* serve as tools for the urgent yet purposeful creation of a virtual community (Bacq et al., 2020).

During the earlier SARS pandemic in Hong Kong, the primary marketing tactic of the many restaurants was to change the marketing mix, i.e., to improve food

quality and service and to offer price promotions to incentivize potential customers to dine (Tse et al., 2006). The secondary tactic was quite specific to the outbreak, which was namely to decrease the perceived physical risk of dining in a restaurant. It was important to convey a clear and effective policy that guaranteed the sanitation of restaurant premises so that any potential risk of dining could be held to a minimum. Restaurant administrators advertised their cleanliness policies and the measures taken to protect their clients' physical wellbeing. In fact, in addition to food quality and cost, many restaurants used cleanliness and hygiene as their main selling points. An increasing number of companies have seemed to realize that their long-term success and growth depend on a delicate balance between profitability and harmony with their customers (Crick & Crick, 2020).

The COVID-19 pandemic represents one of the most significant environmental changes in modern marketing history, which could potentially have a profound impact on *basic marketing philosophy* (He & Harris, 2020). COVID-19, like other events with global implications, has the ability to influence how we perceive the world, think about it, and live our lives. The economic and social changes caused by a pandemic-induced lockdown will leave a cultural legacy which will live long in our memories and those of future generations. Consumer decision-making at the moment appears to be motivated purely by self-interest and emotions such as fear, wrath, and anxiety. Kirk & Rifkin (2020) argue that as consumers become aware of the potential for a pandemic, they first react by attempting to defend against perceived threats and regain control of lost freedoms. As time passes, they cope by exerting control in other domains and adopting new behaviors. Eventually, consumers adapt over time by becoming less reactive and more resilient. Nevertheless, Luftkin (2020) argues that the psychology of panic buying (incl. stockpiling) is perfectly *rational consumer behavior during crises* with such a high level of uncertainty. The *context of competition* has also changed (He & Harris, 2020). During the pandemic, consumers, the public, and governments required and, in some cases, forced, *collaboration* for the common good. Long-term survival, strategic agility, significant social responsibility, possibly based on a societal marketing orientation, appear to be the most likely goals and objectives for marketing-oriented organizations. Polas & Raju (2021) highlighted the importance of firms relying on *new artificial intelligence (AI) technologies* to make marketing decisions during the COVID-19 pandemic.

Two-thirds of customers in a global survey of 12,000 consumers (Rogers, 2020) said that their future purchase decisions will be strongly influenced by how *brands respond to the pandemic*. Consumers have expanded their use of social media as a tool for identifying products, collecting information on products, evaluating products, and making product purchases, according to the findings of a research of 327 U.S. consumers (Mason et al., 2021). Thus, the findings demonstrate the *growing importance of social media* marketing since the COVID-19 pandemic began. In times of crisis, *viral marketing* is important for a given organization to maintain its continuity in providing its products and services, and viral marketing depends on the strength of social relations between the organization and its customers (Abbas & Ali, 2020). The higher the levels of trust on the part of the public towards the organization, the more successful the viral marketing campaign will be. A study conducted on 153 Serbian consumers (Lazarević & Marinković, 2021) showed that *lifestyle* trends related to travel, use of electronic shopping and payment channels, and a healthy lifestyle differ significantly before and during the COVID-19 virus pandemic. In a meta-analysis of such during the pandemic (Danciu, 2021), the main identified trends were *cost reduction*, *priority given to meeting basic needs*, changes in the structure of the consumer basket, increasing digitalization, increasing home delivery, reorientation to local shopping, and the greater importance of green content.

During the COVID-19 pandemic, nine business-to-business (B2B) marketing responses based on core business processes were divided into three categories (Kang et al., 2020): (1) embedded in *product development management process* (stretching product lines to meet urgent needs, expanding product lines to meet urgent needs, and adjusting products proactively with emerging needs), (2) built on *supply chain management process* (coordinating suppliers to meet surging demand, migrating to digital distribution channels, and solidarity with supply chain members), and (3) related to *customer relationship management process* (investing in advertising and promotion, cross-selling to existing customers, and supporting customers). In the short term, businesses may face several serious problems, including *cash-flow shortages*, the *shutdown of facilities*, and the *disruption of the supply chain* (Ding & Li, 2021). As a result, it is critical for businesses to adopt a variety of innovative tactics to ensure business survival. In the long term, the crisis could become an opportunity for marketing innovation and transformation, resulting in business growth

and sustainable competitive advantage. In the context of sudden disasters such as the COVID-19 crisis, *marketing innovations*, compared to technological innovations, can be implemented relatively quickly to adapt to the new and changing customer demand (Wang et al., 2020). Therefore, marketing innovation is an effective strategy for firms' survival during the COVID-19 crisis due to new and changing customer requirements. In practically every area, the epidemic has altered the commercial landscape. As a result of the uncertainty associated with the pandemic, a number of players in micro-, small-, and medium-sized enterprises (MSME) have seen a fall in income (Purba et al., 2021). However, many of them have survived, and indeed even thrived. Those who changed their business strategy are the MSMEs that have survived. These changes relate to the way they sell and promote their products. MSME players have chosen *digital marketing through social media* to improve the reach of their product promotion during the pandemic. Meanwhile, one of the survival tactics achieved by modifying the sales model is to use the e-commerce market as a means of selling (Purba et al., 2021). The e-commerce market has a much wider reach than traditional sales models.

There are examples of marketing success during the current pandemic, as well as examples of marketing failure. Because they function according to social network algorithms, cinema chains in Ukraine (Melnychenko et al., 2021) have involved followers in the conversation and are not losing their involvement because they come out at least once every three days. Such cinema chains not only commented on the possibility of buying certificates or delivering products from the cinema bar but also offered intriguing information about film making, broadcast live interviews with actors, celebrated celebrities' birthdays, and so on. Taking the opportunity to become a fan of virtual community movies for your subscribers will boost the efficiency of cinema chains. Cinemas, on the other hand, should seize the opportunity to transform into a virtual community of film lovers for their subscribers. In order to stay connected and provide high traffic in the first months after the opening of the cinema, they should continue to regularly publish and conduct targeted advertising campaigns. Furthermore, cinema networks should take advantage of online cinemas by developing a new product – their own streaming platform – in collaboration with distributors or current platforms, which might attract additional consumers. After suffering large losses totaling nearly \$ 3.2 billion in 2020 due to the pandemic (Lombardi et al., 2021),

Starbucks, a U.S. multinational cafeteria chain, needs to work to stabilize its earnings. As COVID-19 resulted in the forcible closure of many Starbucks locations around the world and, further, changed the operating procedures of many others, Starbucks customers have temporarily lost the sense of a local cafeteria they want to keep coming back to. Being able to stay one step ahead of the competition in terms of product development, growth techniques, brand awareness, and user experience have long been the way Starbucks maintains customer loyalty. With the changing environment, Starbucks may want to reconsider its distribution decisions. Diversification of product delivery is necessary in these interesting times because there is no complete understanding of what the consumer market will look like after coronavirus. Price decisions are another important factor that Starbucks should consider in the near future. Given that the global pandemic has unleashed a significant financial burden on many people internationally due to a multitude of factors, many of its previous consumers may be more limited in the amount they are willing to spend on luxury, unnecessary goods such as Starbucks products. Understanding consumer purchasing behavior after COVID-19 and tailoring marketing strategies to their needs are imperative.

3. RESEARCH PROCEDURES AND DATA ANALYSIS

The aim of our exploratory research is to examine the impact of COVID-19 on the marketing industry in Serbia. In order to assess the opinions and attitudes of the respondents about this impact, primary research was created, and the following research question asked: "What business activities and with what success did the marketing industry of Serbia perform in order to maintain its market position during the pandemic?" We adopted a scale variables approach. The variables were generated from critical topics on marketing and the pandemic from the extant literature. Although papers on the economic impact of the COVID-19 pandemic are readily available, papers on the economic impact of the COVID-19 pandemic on commercial businesses, particularly marketing enterprises, are somewhat rare. However, after several searches of the EBSCO database using terms such as marketing, business, marketing mix, and pandemic, we were able to obtain a reasonable number of papers. The content analysis of these papers, which was presented in the literature review section, has been

FIGURE 1. Critical topics on marketing and pandemic from the extant literature

buying behavior during the COVID-19 crisis have changed drastically	customer relationship management process	marketing innovations	rise in internet and social media	modern IT technology	new artificial intelligence (AI) technologies
cost reduction, priority given to meeting basic needs	digital marketing through social media	disruption of the supply chain	shutdown of facilities	digital innovations	rational consumer behavior during crises
product development management process	innovative marketing strategies and tactics	innovative marketing programs	how brands respond to the pandemic	basic marketing philosophy	lockdown
supply chain management process	buy from home	E-commerce	growing importance of social media	context of competition	lifestyle
			cash-flow shortages	collaboration	viral marketing

processed and analyzed in order to generate critical topics on marketing challenges during the pandemic. We generated twenty-seven critical topics, which are listed in Figure 1. Those critical topics are also highlighted in *italics* in the literature review section.

From twenty-seven critical topics we developed fifteen themes or variables for our survey (Figure 2) and subsequently created a seven-point Likert-type research scale entitled “Pandemic Impact on Marketing”. After each of the fifteen Likert-type questions, we gave the respondents two opportunities to explain the rating they gave in the form of multiple answers, some of which were already listed in advance in the questionnaire. Those who rated the variable with a high score of 5 to 7 had one choice of answer, and those who rated the variable with a low score of 1 to 4 had a different choice, with both groups having the additional option of an open answer. In the concluding part of the questionnaire, we left the possibility for respondents to give their personal comments and observations on the impact of the pandemic on marketing and their business. We followed a purposive sampling technique. In purposive sampling, subjects are specifically selected because they possess certain characteristics that the researcher predetermines before the study. We were only interested in collecting

the responses of those who were active in the marketing industry during the pandemic. The population in this study was defined as „employees in marketing, either in the marketing sector of a business or non-business organization or a specialized agency for providing marketing services during the COVID-19 pandemic or those with expertise in marketing.“ Accordingly, the sample was intentional and predetermined. The quantitative survey was conducted online via Google Forms in November and December 2021. We analyzed the data using IBM’s SPSS for Windows.

Regarding the distribution of our sample (Figure 3), the final number of employees in marketing, either in the marketing sector of a business or non-business organization or a specialized agency for providing marketing services during the COVID-19 pandemic or those with expertise in marketing who gave valid answers was 157 ($n = 157$). 58% or 91 of the sample were females, whilst 42% or 66 were males. Most respondents were 40-49 years old (74 or 47.1%), followed by the 30-39 age group (44 or 28%), 50-59 years (18 or 11.5%), 20-29 years (17 or 10.8%), and only 4 or 2.5% were 60 years or older. 90.4% of respondents were from the private sector, whilst the remainder were from the public sector (10), and the third sector (5). In the sample, we had two PhDs, 63 Masters,

FIGURE 2. The research variables

1. Our revenues and market position improved during the pandemic.
2. During the pandemic, we did not lose jobs, close plants or offices.
3. We had no problems with cash flow during the pandemic.
4. We had no problems with suppliers during the pandemic.
5. During the pandemic, our IT technology was modern and satisfying.
6. During the pandemic, we achieved digital innovations that had a positive impact on our business.
7. We innovated our marketing strategies, tactics and programs during the pandemic.
8. We have successfully communicated with consumers through social networks and digital viral marketing channels on a larger scale than before during the pandemic.
9. We took advantage of home shopping and increased online sales during the pandemic.
10. We correctly understood the changes in consumer behavior during the pandemic and responded to them adequately.
11. During the pandemic, we continued with the process of product and brand development.
12. During the pandemic, we adjusted prices to the new reality and consumer needs.
13. We have established new forms of cooperation with organizations with which we already did business before the pandemic.
14. We have established new forms of cooperation with organizations with which we did not do business before the pandemic.
15. During the pandemic, our basic understanding of marketing changed qualitatively.

69 Bachelors, and 25 participants without a university degree. Managers made up the majority of our sample, accounting for over 70%. Of these, 61 were from senior management, 38 from middle management, and 10 from the lower level. Our study also included 15 business owners, seven CEOs, 19 experts, six freelancers, and one administrative worker. The distribution was almost identical across the large, medium, and small companies – 33.8% were large, 36.3% medium, and 29.9% small. Finally, 86% of participants worked during the pandemic in the Serbian capital, Belgrade, as the capital is the focal point of the marketing industry.

The first step in our analysis was to test the normality of our “Pandemic Impact on Marketing” scale. The result of the Shapiro-Wilk normality test of $Sig. = 0.071$ confirmed the normal distribution of the results. A reasonably straight line for the normal probability Q-Q Plot (Figure 4) indicated the same. The normal distribution allowed for the use of parametric tests in our further analysis.

The next step in our analysis was to perform a reliability study for our scale. The internal consistency of the scale can be rated as ‘good’ because the calculated Cronbach’s Alpha was 0.784, which is consid-

ered acceptable. Nevertheless, item twelve (During the pandemic, we adjusted prices to the new reality and consumer needs) had a low correlation coefficient of 0.168. Values lower than 0.3 indicate that the item was measuring something different from the scale as a whole. Therefore, we excluded this item, which consequently raised the Cronbach’s Alpha to 0.791. In further testing, we decided to use the reduced “Pandemic Impact on Marketing” scale of fourteen items (Table 1). The calculated mean of the impact of COVID-19 on the marketing industry in Serbia, i.e., the average score of the 157 participants for these 14 questions, was 5.01.

Our scale could be further reduced through factor analysis. Factor analysis will reduce the dimensionality of a dataset with a large number of interrelated variables while retaining as much variance as possible. Therefore, we performed a factor analysis and concluded that our scale is adequate for the analysis since the Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy was 0.776, and Bartlett’s test of sphericity was significant, since $Sig. = 0.000$. The principal component analysis revealed four factors with eigenvalues above 1, explaining a total of 61.5% of the variance. However, since the eigenvalue criterion does not lead

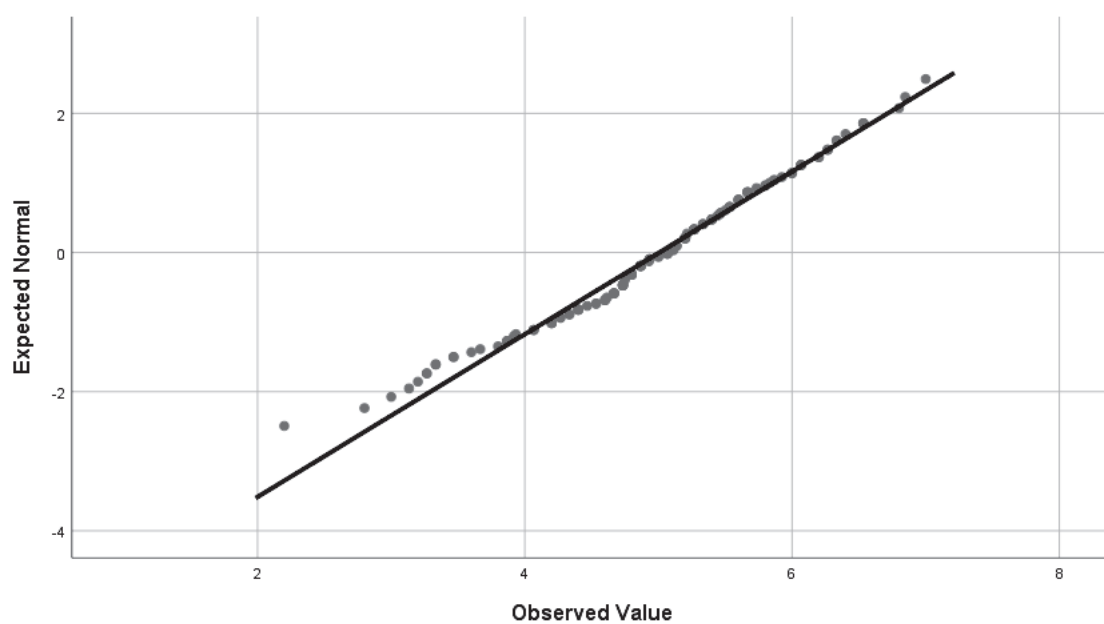
FIGURE 3. The distribution of our sample**FIGURE 4.** Normal Q-Q plot

TABLE 1. Descriptive Statistics

	N	Mean	SD
During the pandemic, we continued with the process of product and brand development.	155	5.86	1.384
During the pandemic, our IT technology was modern and satisfying.	156	5.77	1.304
We correctly understood the changes in consumer behavior during the pandemic and responded to them adequately.	152	5.43	1.436
We have successfully communicated with consumers through social networks and digital viral marketing channels on a larger scale than before during the pandemic.	157	5.40	1.605
We innovated our marketing strategies, tactics and programs during the pandemic.	157	5.39	1.353
During the pandemic, we did not lose jobs, close plants or offices.	157	5.31	2.072
During the pandemic, we achieved digital innovations that had a positive impact on our business.	157	5.22	1.684
Grand Mean	157	5.01	0.855
During the pandemic, our basic understanding of marketing changed qualitatively.	154	4.94	1.560
We have established new forms of cooperation with organizations with which we already did business before the pandemic.	153	4.89	1.633
We have established new forms of cooperation with organizations with which we did not do business before the pandemic.	152	4.80	1.738
We had no problems with cash flow during the pandemic.	155	4.72	1.920
We had no problems with suppliers during the pandemic.	155	4.55	1.703
Our revenues and market position improved during the pandemic.	157	4.22	1.893
We took advantage of home shopping and increased online sales during the pandemic.	151	4.08	2.171

to precise results, we decided to reduce the factors to two. The two factors were rotated using an Oblimin rotation procedure. The rotated solution yielded two interpretable factors or components (Table 2). More than 45% of the variance was explained by the two-factor solution, with factor 1 contributing 29.6% and factor 2 contributing 15.4% of the variance. All 14 items have values exceeding 0.3. It was observed that there was a moderate positive correlation between the two factors ($p = 0.207$).

We conducted a series of parametric tests to check the possible statistical significance among the means in our sample of marketing professionals. None of the tests revealed statistical significance at the .05 level, i.e., by gender $t(155) = 1.752, p = .082$, by age $F(4, 152) = 1.535, p = .195$, by ownership $F(2, 154) = .495, p = .611$, by level of education $F(4, 152) = .376, p = .825$, by position in the organization $F(7, 149) = .509, p = .827$, and by the size of the organization $F(2, 154) = 1.904, p = .153$.

4. DISCUSSION OF THE RESULTS

It seems that the marketing industry in Serbia has successfully resisted the epidemic, as our participants noted. The success of all measures, measured on a seven-point scale, was rated at five, or more precisely

at 5.01. The overall evaluation of Serbian managers of the impact of the epidemic on the business of the Serbian economy was in the middle of a five-point scale (Adžić & Al-Mansour, 2021b). The rating of marketing experts from our sample was above average and is significantly higher than the rating around the average of Serbian managers. As some industries in Serbia have not seen any negative impact of the COVID crisis (Paunović & Aničić, 2021), it seems that the marketing industry is most likely among them. Not only was the overall score was higher than average, but all activities undertaken by marketing organizations during the pandemic, expressed by variables in the survey, were ranked above average. Moreover, there was no statistically significant difference between the groups of respondents in our sample. Both by gender and by education, young and old, managers and directors from companies of different sizes and different ownership almost unanimously ranked their position as auspicious during the pandemic. On average, they rated their market positions as viable, and they believed that the marketing sector was prepared to deal with the hazards posed by the coronavirus pandemic. The highest score of 5.86 and the lowest score of 4.08 were good indicators of the satisfactory level of resilience amongst marketing professionals and, indeed, the entire marketing industry.

TABLE 2. Pattern matrix

	Component	
	1	2
We correctly understood the changes in consumer behavior during the pandemic and responded to them adequately.	.759	.044
We have successfully communicated with consumers through social networks and digital viral marketing channels on a larger scale than before during the pandemic.	.717	-.356
During the pandemic, our basic understanding of marketing changed qualitatively.	.673	-.167
We innovated our marketing strategies, tactics and programs during the pandemic.	.635	.190
During the pandemic, we achieved digital innovations that had a positive impact on our business.	.631	.189
We have established new forms of cooperation with organizations with which we already did business before the pandemic.	.612	.167
We took advantage of home shopping and increased online sales during the pandemic.	.587	-.162
During the pandemic, we continued with the process of product and brand development.	.491	.217
We have established new forms of cooperation with organizations with which we did not do business before the pandemic.	.394	.123
During the pandemic, we did not lose jobs, close plants or offices.	-.091	.794
We had no problems with cash flow during the pandemic.	.008	.756
Our revenues and market position improved during the pandemic.	.009	.718
We had no problems with suppliers during the pandemic.	.069	.565
During the pandemic, our IT technology was modern and satisfying.	.359	.486

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in seven iterations.

Seven variables are greater than the average of five, while seven are less than this average. The following variables are among the first seven, listed in descending order from the highest-rated: (1) We continued with the process of product and brand development, (2) Our IT technology was modern and satisfying, (3) We correctly understood the changes in consumer behavior and responded to them adequately, (4) We have successfully communicated with consumers through social networks and digital viral marketing channels on a larger scale, (5) We innovated our marketing strategies, tactics and programs, (6) We did not lose jobs, close plants or offices during the pandemic, and (7) We achieved digital innovations that had a positive impact on our business.

Product and brand development were rated with the highest score of 5.86, which implies that these actions contributed the most to successful business during the pandemic. Over 80% of respondents claimed that increased budgets for the development and the launch of new brands represent the means to compete and profit in the market during the pandemic. When a crisis strikes, it should be more invested in development. Here, the period following COVID should be

considered. Companies that experienced business interruptions cut their development budgets. As a result, the market positions of these companies have deteriorated. Approximately 15% of our respondents worked in such businesses. Modern IT technology has clearly been advantageous during the pandemic-induced switch to internet commerce. This variable had a rating of 5.77. Three-quarters of respondents claim that their companies have previously had modern IT technology; of the other respondents, only one in three estimated that they had been able to renew their IT equipment in a satisfactory manner during the pandemic. The importance of understanding changes in consumer behavior and how to respond to them was ranked highly, with a score of 5.43. According to 70% of the answers, first, a large and updated user database is needed, and it is then necessary to build a successful model of communication in crisis situations. During the epidemic, a minority of companies failed to adapt to changing consumer demands, claiming internal organizational issues as the reason. An important factor in the success of the marketing industry during the pandemic, estimated at 5.40, was enhanced communication with consumers through social networks

and digital viral marketing channels. Half of those who rated this variable highly were already advanced with regard to social media and viral marketing even before the pandemic, while others who grabbed at this trend rated the effects as great. Of course, 10% of respondents admitted that either customers did not react well to their actions or that the earlier negative experiences, prior to the pandemic, prevented them from communicating via social networks. Changing market conditions also required innovative marketing strategies, tactics, and programs. The ratio of those who improved creative communication by successfully using video conferencing and similar IT technologies, in relation to those who failed to work from home, is as high as 20 to 1. The success of these actions has a score of 5.39. Innovating marketing strategies, tactics, and programs were the responsibilities of crisis management. The e not losing jobs and closing plants or offices variable was rated at 5.31. The best results were achieved by those who had either firm contracts with clients or those who had clients whose work was not affected by the pandemic. Nevertheless, 20% of respondents reported a fall in client marketing budgets or even a complete loss of clients. Finally, digital innovations achieved had the lowest result above the average, and above five with a score of 5.22. More than a third of respondents said that successful digital innovations had been implemented prior to the pandemic, while almost half did so during the pandemic and assessed that it contributed significantly to business improvements.

The remaining seven variables that were rated below average are listed here in ascending order from lowest rated to highest rated: (1) We took advantage of home shopping and increased online sales, (2) Our revenues and market position improved during the pandemic, (3) We had no problems with suppliers, (4) We had no problems with cash flow, (5) We have established new forms of cooperation with organizations with whom we did not do business before the pandemic, (6) We have established new forms of cooperation with organizations with whom we already did business before the pandemic, and (7) Our basic understanding of marketing changed qualitatively.

Home shopping and increased online sales were rated the lowest at 4.08, indicating that these actions contributed the least to successful business during the pandemic. As many as one-third of the respondents were not engaged in online sales, which is an indicator of the still undeveloped segment of online sales, especially outside the capital, Belgrade. Furthermore, the fact that just one-fifth of the respondents

began online sales during the pandemic demonstrates that there is still a lot of room for growth in this area. Improved revenues and market position during the pandemic were at 4.22 in second-to-last place. As many as half of the respondents acknowledged seeing a decline in income, both due to poorer business of clients, and due to the reduced efficiency resulting from working from home. However, the companies of our respondents were mostly resistant to a greater decline in revenue. One-third of respondents reported no supply chain problems, another third had business interruptions due to problems with suppliers, and the last third quickly and successfully reoriented to new suppliers. This factor relevance, i.e., the importance of a continuous supply chain, is rated 4.55. The variable having no problems with cash flow was rated 4.72. More than half of the respondents stated that they were late with payments due to the pandemic and the loss of a certain number of clients, but only one respondent stated that cash flow disruptions ultimately induced the need for salary cuts. More than a quarter of respondents said that their clients paid their debts on time, while 15% of respondents even signed contracts with new clients, which improved their cash flows. Establishing some new forms of cooperation, either with organizations that participants already did business before the pandemic or with organizations with which they had not done business before, is also a below-average assessment of pandemic response measures. Cooperation with organizations with whom respondents had previously collaborated (4.89) was somewhat higher valued than cooperation with new organizations (4.80). About 15% of respondents did not want to engage in any new cooperation due to the increased uncertainty in the market, whereas two-thirds of respondents worked in proactive companies that achieved new forms of cooperation in order to obtain new clients and jobs. More than half of the respondents also pointed out that social responsibility has always been an integral part of their organization's mission and that, in times when only profit is not important, they have exhibited greater solidarity with those affected by the pandemic. There were also organizations that lacked a vision of increased social responsibility in times of crisis, as illustrated by the pandemic. Approximately 10% of the respondents worked in such companies. Finally, with a score of 4.94, which is only just below average, the last variable from the below-average group was evaluated - due to the pandemic, our basic understanding of marketing has changed qualitatively. 5% of respondents admitted that they did not do so and that they lost market share,

while 45% stated that market disturbances forced them to better understand consumer needs and the importance of marketing. Of those who also provided an explanation for their answers, about 20% of the total sample said that during the pandemic they realized that marketing was key to business.

By factor analysis, we yielded two interpretable components or factors. Component 1 could be referred to as “Internal Success Factors”. It consists of proactive and predesigned actions on the part of organizations in order to preserve and enhance their market positions. Component 1 factors are, in descending order: understanding the changes in consumer behavior, successful communication with consumers through social networks, changes in the basic understanding of marketing, innovative marketing strategies, tactics and programs, digital innovations, new forms of cooperation with organizations we did business before, home shopping and online selling, product and brand development, new forms of cooperation with organizations we did not do business before, and modern IT technology. Component 2 could be referred to as “External Success Factors”. These are reactive actions on the part of organizations whose need arose after changes in the market, and to which the correct response is a condition for preserving market position. Component 2 factors are, in descending order: not losing jobs or closing plants or offices, stabilized cash-flow, improved revenues and market position, stabilized supply-chain, modern IT technology, and successful communication with consumers through social networks.

We correctly understood the changes in consumer behavior during the pandemic and responded to them adequately had the strongest correlation of 0.759 in Component 1, which implies that consumers are indeed the most important in marketing, as all textbooks on the matter suggest. Consumers should be in the center of overall marketing activities. „The key is to listen and adapt to the needs of consumers in the current circumstances of the pandemic,” one respondent remarked. The following variable *We have successfully communicated with consumers through social networks and digital viral marketing channels on a larger scale than before during the pandemic* achieved a correlation above 0.3 for both factors. With a positive correlation of 0.717 in Component 1, this activity ranked second in terms of significance. The negative correlation of -0.356 indicates that organizations who have not taken advantage of the rapid trend of moving to online and social networks would deteriorate in the market, and that these technologies are required

for successful communication with customers. According to one respondent, communication through this channel is vital because “COVID had the greatest impact on the awareness of the importance of the speed of information transfer and the availability of information to everyone.” Another respondent stated, “Good content and online communication have shown that only thanks to marketing can they reach new customers.” In the times of market change, it is necessary to understand qualitative changes in marketing and accordingly innovate marketing strategies and programs, as we see from the high correlations for *During the pandemic, our basic understanding of marketing changed qualitatively* and *We innovated our marketing strategies, tactics and programs during the pandemic* with factors of 1 of 0.673 and 0.635, respectively. One of our respondents correctly pointed out in his final comment that: “COVID has brought an acceleration of changes and trends that might be imposed naturally but over a longer period of time.”

After, conditionally speaking, the fundamental and conceptual activities necessary for success in the time of the pandemic, explained with the first four variables, follow the variables of Component 1 for those specific internal activities of organizations that proactively reacted to the changed reality. These are digital innovations (*During the pandemic, we achieved digital innovations that had a positive impact on our business*) with a correlation of 0.631, new types of cooperation with partner organizations (*We have established new forms of cooperation with organizations with which we already did business before the pandemic*) with a correlation of 0.612, online selling (*We took advantage of home shopping and increased online sales during the pandemic*) with a correlation of 0.587, product and brand development (*During the pandemic, we continued with the process of product and brand development*) with a correlation of 0.491, and socially responsible and engaged actions (*We have established new forms of cooperation with organizations with which we did not do business before the pandemic*) with a correlation of 0.394. Finally, the correlation coefficients of 0.359 in factor 1 and 0.486 in factor 2 demonstrate how important modern IT technology is in today's businesses. This variable *During the pandemic, our IT technology was modern and satisfying* was not only a vital internal measure for maintaining market position during the pandemic, but it was also a necessary measure of growth and development prior to it. Comments from our responders such as “E-commerce is a new reality”, “In general, online shopping has increased significantly during the pandemic”, and “The pandemic has

just shown that the future is digital”, underlined the necessity for sophisticated IT equipment.

Other variables of factor 2 are possible traps that must be addressed properly and in a timely manner in order to survive in the market. Indeed, if a company in the marketing industry does not lose business or close its plants during a pandemic, if it has no cash flow problems, if it even improves its market position and revenues, and if it does not experience supply chain disruptions, such a company will be able to maintain a stable position and secure market growth. The correlation factor for *During the pandemic, we did not lose jobs, close plants or offices* was 0.794, *We had no problems with cash flow during the pandemic* was 0.756, *Our revenues and market position improved during the pandemic* was 0.718, and *We had no problems with suppliers during the pandemic* was 0.565. A company should react immediately to all potential disturbances that arise externally if it cannot anticipate them; as one respondent correctly commented, “The pandemic has opened new perspectives for marketing, the most important thing is preparation and quick reaction to changes.”

5. CONCLUSION

The marketing industry in Serbia demonstrated a high level of resilience during the COVID-19 crisis. Serbian marketing experts rated the overall success of their pandemic activities at 5.01 out of 7. Moreover, the parametric tests conducted did not reveal statistically significant differences between the groups in our sample. Not only was the overall score higher than average, but all the activities undertaken by marketing organizations during the pandemic, as expressed by the survey variables, were ranked above average. In order of importance, our respondents rated the following activities as follows: product and brand development, modern IT technology, understanding the changes in consumer behavior, successful communication with consumers through social networks, innovative marketing strategies, tactics and programs, not losing jobs or closing plants or offices, digital innovations, changes in the basic understanding of marketing, new forms of cooperation, stabilized cash-flow, stabilized supply-chain, improved revenues and market position, and home shopping and online selling. We could argue that the Serbian marketing industry has successfully resisted the pandemic. The best concluding comment from our respondents was: “Giving up marketing in a crisis situation is a reckless move”;

the marketing industry of Serbia did not give up on marketing and thus maintained a strong market position during the COVID-19 pandemic.

The results presented were obtained thanks to the “Pandemic Impact on Marketing” scale we developed for the purposes of this research. Research variables were generated from critical topics. The results of the analysis of the content of papers on the challenges the marketing industry faced during the pandemic yielded a number of critical topics, which are provided in the literature review section. Out of twenty-seven critical topics, we developed our “Pandemic Impact on Marketing” scale with fifteen variables or Likert-type questions. Whilst testing the reliability of the scale, we removed one variable with a low correlation coefficient and reduced the “Pandemic Impact on Marketing” scale to variables items.

We further reduced the dimensionality of a dataset through factor analysis. By analysis, we obtained two interpretable components that we refer to as Component 1 and Component 2. Component 1 – Internal Success Factors – consists of proactive and pre-designed actions that an organization can take in order to preserve and improve their market position. Component 2 – External Success Factors – are reactive actions taken by organizations that occurred as a result of market changes, the proper response to which is the requirement to maintain market position. We believe that these success factors represent appropriate guidelines for all organizations in the marketing industry on how to survive and succeed in the market during the turbulent changes caused by the COVID -19 pandemic. Further testing and refinement of our research scale and the extension of our research on the marketing industry to other countries during the pandemic are possible directions for future research.

The limitation of this quantitative research, which we noticed during the design of the questionnaire, is our intention to cover the problems of both B2C and B2B marketing during pandemic with one questionnaire. We also saw in the answers of our respondents that the questions are not relevant for everyone. However, without direct contact with the respondents, it is not possible to find an answer as to whether the respondent operates exclusively or predominantly in B2C or B2B marketing. The question is whether the respondent understands the difference between B2C or B2B, and it would be especially difficult to define in the survey what it means predominantly, whether it is the number of jobs, earned income or similar. This line of research requires a qualitative approach and interview-based research technique.

DATA AVAILABILITY STATEMENT: The data that support the findings of this study are openly available in Mendeley Data at <http://doi.org/10.17632/8z9pg3nxyp.1>.

ACKNOWLEDGEMENTS: We thank Mr. Predrag Lacmanović from the Faktor Plus agency for valuable and constructive suggestions during the planning and development of our questionnaire.

Literature:

1. Abbas, A. A., & Ali, R. H. A. (2020). Viral Marketing and How to Make a Viral Bomb in the Digital Space to Invest the Pandemic COVID-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(4), 323–336. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i4.1649>
2. Adžić, S., & Al-Mansour, J. (2021a). Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings. *Management Science Letters*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.036>
3. Adžić, S., & Al-Mansour, J. (2021b). The Negative Impact of Covid-19 on Firms: Insights from Serbia. *Eastern European Economics*, 59(5), 472–486. <https://doi.org/10.1080/00128775.2021.1953387>
4. Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R., & Williams, T. A. (2020). The COVID-19 Virtual Idea Blitz: Marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.002>
5. Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
6. Danciu, V. (2021). Adapting and Modernizing the Post-Covid Marketing Policy Under the Impact of Consumption Challenges. *Romanian Economic Journal*, XXIV(79), 2–21. <https://doi.org/10.24818/REJ/2021/79/01>
7. Dawood, A. A. (2020). Mutated COVID-19 may foretell a great risk for mankind in the future. *New Microbes and New Infections*, 35, 100673. <https://doi.org/10.1016/j.nmni.2020.100673>
8. Ding, A. W., & Li, S. (2021). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*, 64(2), 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>
9. Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
10. He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
11. Kang, J., Diao, Z., & Zanini, M. T. (2020). Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: A business process perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(3), 454–468. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2020-0217>
12. Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>
13. Labus, M. (2021). Respond to Covid-19 challenges: Unconstrained growth and policy options. *Ekonomika Preduzeća*, 69(3–4), 185–201. <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2103185L>
14. Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. In *Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review*. Harvard Business Review.
15. Lazarević, J., & Marinković, V. (2021). Consumer lifestyle before and during COVID 19 virus pandemic. *Marketing*, 52(1), 3–11. <https://doi.org/10.5937/markt2101003L>
16. Lin, J., Li, L., Luo, X. (Robert), & Benitez, J. (2020). How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility. *Decision Support Systems*, 113342. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113342>
17. Lombardi, C. V., Chidiac, N. T., & Record, B. C. (2021). Starbucks coffee corporation's marketing response to the COVID-19 pandemic. *Innovative Marketing*, 17(2), 177–188. [https://doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.16](https://doi.org/10.21511/im.17(2).2021.16)
18. Lufkin, B. (2020). *Coronavirus: The psychology of panic buying*. BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200304-coronavirus-covid-19-update-why-people-are-stockpiling>
19. Martin, V. (2020). The response of the monetary and fiscal policies on COVID 19 in Serbia. *Bankarstvo*, 49(2), 70–114. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo2002070M>
20. Mason, A. N., Narcum, J., & Mason, K. (2021). Social media marketing gains importance after Covid-19. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870797>

21. Melnychenko, S., Mazaraki, A., Vedmid, N., Okhrimenko, A., & Shtanova, A. (2021). Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains). *Innovative Marketing*, 17(2), 112–124. [https://doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.11](https://doi.org/10.21511/im.17(2).2021.11)
22. Nikolić, I., & Filipović, S. (2021). Comparative analysis of the economic policy response to COVID-19 in the EU-27 and Republic of Serbia. *Ekonomika Preduzeća*, 69(7–8), 460–475. <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2108460N>
23. Paunović, B., & Aničić, Z. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on SMEs and possible innovation responses. *Ekonomika Preduzeća*, 69(3–4), 169–184. <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2103169P>
24. Polas, M. R. H., & Raju, V. (2021). Technology and Entrepreneurial Marketing Decisions During COVID-19. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 95–112. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00262-0>
25. Purba, M. I., Simanjutak, D. C. Y., Malau, Y. N., Sholihat, W., & Ahmadi, E. A. (2021). The effect of digital marketing and e-commerce on financial performance and business sustainability of MSMEs during COVID-19 pandemic in Indonesia. *International Journal of Data and Network Science*, 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.6.006>
26. Rogers, D. (2020). *Consumers are putting brands on notice over coronavirus behaviour, study finds*. Campaign. https://www.campaignlive.co.uk/article/consumers-putting-brands-notice-coronavirus-behaviour-study-finds/1678821?utm_source=website&utm_medium=social
27. Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261–264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>
28. Tabaković, J. (2021). How we entered the crisis caused by the COVID-19 pandemic. *Ekonomika Preduzeća*, 69(3–4), 137–167. <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2103137T>
29. Topić-Pavković, B. (2020). The Central Banks' policy response to COVID-19 pandemic. *Politeia*, 10(19), 11–28. <https://doi.org/10.5937/politeia0-26720>
30. Tse, A. C. B., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.001>
31. Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>

Sažetak:

Merenje uticaja Covid-19 pandemije na marketing industriju Srbije

Slobodan Adžić, Stefan Ivanović

Iako su publikacije o uticaju COVID-19 pandemije na ekonomiju široko dostupne, radovi o uticaju COVID-19 pandemije na komercijalne firme, posebno marketinške firme, su retki. Cilj našeg rada je merenje uticaja COVID-19 na marketinšku industriju Srbije. Na osnovu varijabli generisanih iz kritičnih tema o marketingu i pandemiji iz akademskih radova obrađenih u odeljku pregled literature, sastavili smo sedmostepenu istraživačku Likertovu skalu pod nazivom „Uticaj pandemije na marketing“. Uzorak ($n = 157$) kvantitativnog istraživanja sprovedenog u novembru i decembru 2021. bio je neslučajan i nameran. Nakon što smo utvrdili da je raspodela uzorka normalna, sproveli smo studiju provere pouzdanosti naše merne skale od 14 stavki. Kronbahova alfa iznosila je 0,791. Pošto je

Kaiser-Meier-Olkin-ova mera adekvatnosti uzorkovanja bila 0,776, a Bartlettov test sferičnosti $Sig = 0,000$, dodatno smo smanjili našu skalu i dobili smo dve komponente koje se mogu posebno interpretirati, interni faktori uspeha i eksterni faktori uspeha. Konačno, sproveli smo seriju parametarskih testova. Procena marketinških stručnjaka iz našeg uzorka o tome koliko su uspešno izašli na kraj sa pandemijom bila je natprosečna. Oni su ukupnom uspehu svojih aktivnosti tokom pandemije dali ocenu 5,01 od 7. Marketinška industrija Srbije se uspešno nosila sa rizicima koje nosi pandemija korona virusa.

Ključne reči: marketing, COVID-19, analiza sadržaja, istraživačka skala, kvantitativno istraživanje, Srbija.

Kontakt:

Slobodan Adžić, s.adzic@famns.edu.rs

FAM - Faculty of Management, Sremski Karlovci, University Union - Nikola Tesla, Serbia

Stefan Ivanović, stefan.ivanovic@eplus.rs

e-Plus Marketing Center, Ljubinke Bobić 13, 11070 Novi Beograd, Srbija

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

Saša Veljković, Vladimir Panić

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

Ispravka: U Marketingu 52/4 (2021) u kojem je prvi put objavljen rad autora Saše Veljkovića i Vladimira Panića redosled autora naveden je pogrešno. Do greške je došlo prilikom unošenja metapodataka od strane autora kroz sistem za onlajn uređivanje „Asistent“. Ispravka je učinjena na molbu i uz saglasnost oba autora. Sa svoje strane uredništvo se izvinjava zbog nastale greške.

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 pomognu 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 (bankar-

stvo, 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 De-

set 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 skala 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 fi-

nansijski 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 osete 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, Cudmore & 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). Moufty 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 komu-

nikacije i objava. Osnovni zaključci su: kompanije iz finansijskog u odnosu na one iz većine drugih sektora, 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 druš-

tvene 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 (Moufty, 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.”

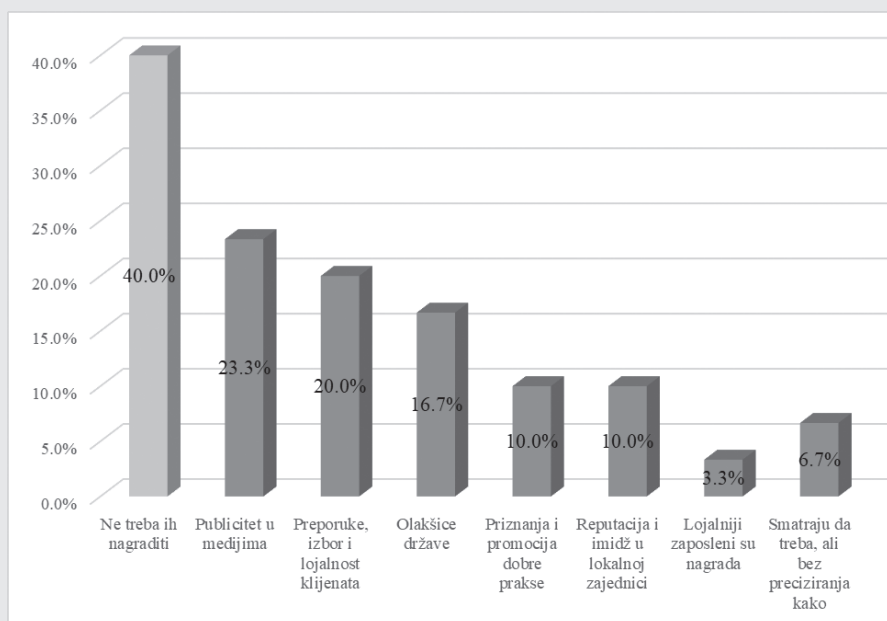
Na kraju, na pitanje da li banke treba nagraditi za društveno odgovorno ponašanje, a ukoliko da, ko i na

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

Saša Veljković, Vladimir Panić

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

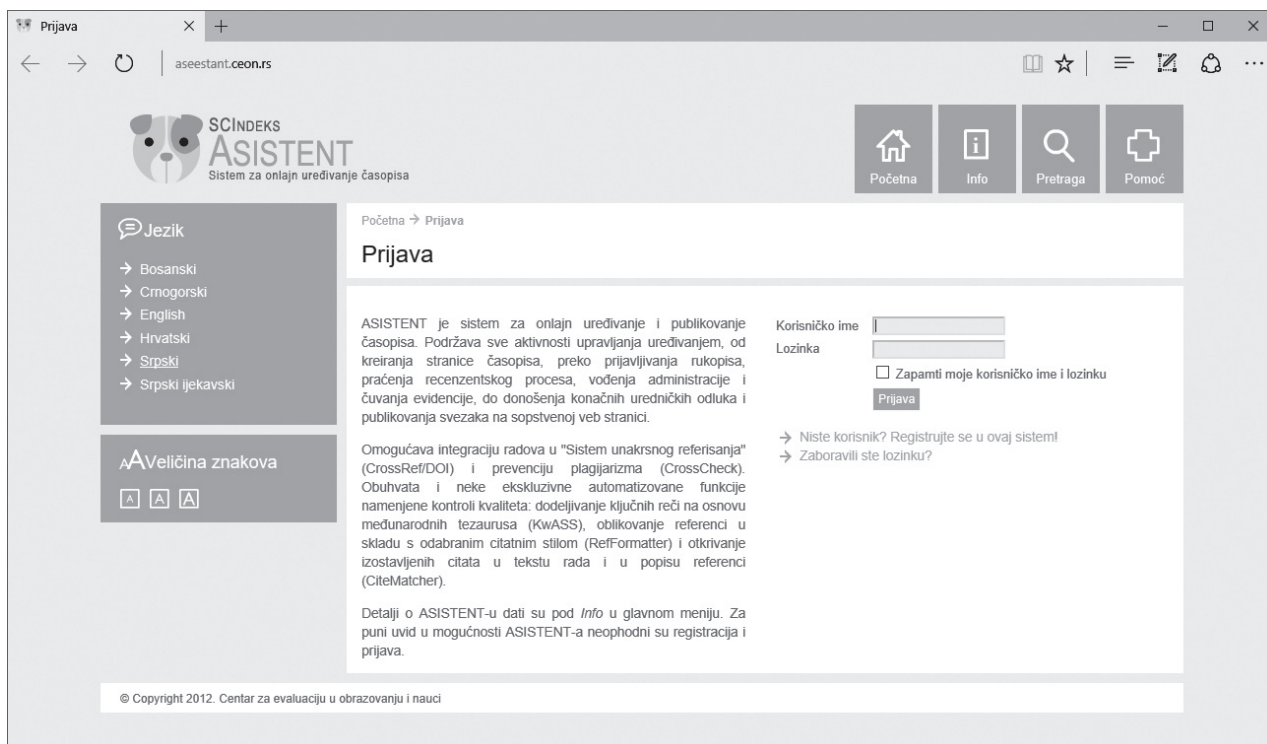
Naučna politika časopisa Marketing

Časopis Marketing je naučni časopis u oblasti poslovne ekonomije i menadžmenta, s posebnim fokusom na naučne oblasti marketinga, ponašanja potrošača i marketinških komunikacija u koje spada širok dijapazon usko-specijalizovanih tema poput strateškog marketinga, međunarodnog marketinga, poslovnog marketinga, marketinga usluga, brendiranja, digitalnih medija i digitalnog marketinga, društvene odgovornosti kompanija, razvoja odnosa s klijentima, oglašavanja, unapređenja prodaje, marketinga u turizmu, bankarstvu i druge specifične teme.

Radovi u časopisu su isključivo naučnog karaktera. Mogu biti teorijskog (pregled literature u cilju postavljanja hipoteza, meta-analize, razvoj teorijskih koncepata) i empirijskog karaktera (analize sprovedenih primarnih istraživanja primenom naučnih metoda istraživanja u društvenim naukama).

Cilj časopisa je doprinos razvoju nauke o marketingu u Srbiji. Pored toga, časopis Marketing ima i značajnu društvenu ulogu kroz širenje znanja u oblasti poslovne ekonomije i menadžmenta, promociju primene etičnih poslovnih praksi i unapređenje poslovnog ambijenta na dobrobit poslovne i šire društvene zajednice.

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

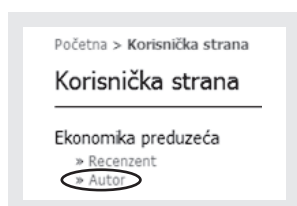
- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme Prijava

- 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 **KLIKNI-TE OVDE.**

Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

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

1.korak Započnite s prijavom priloga

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

Rubrika časopisa

Odaberite odgovarajuću rubriku za Vaš prilog (pogledajte Rubrike pod 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 zavisnosti od sadržaja. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno formata
- ☒ Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija
- ☒ 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 marginama sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti formata 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 Consumption”, *Journal of Consumer Research*, 5, 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertising in Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference of the European Association of Marketing (EAM)*, (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 metapodatke

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

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

Jezik metapodataka

English

Unesite metapodatke

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

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

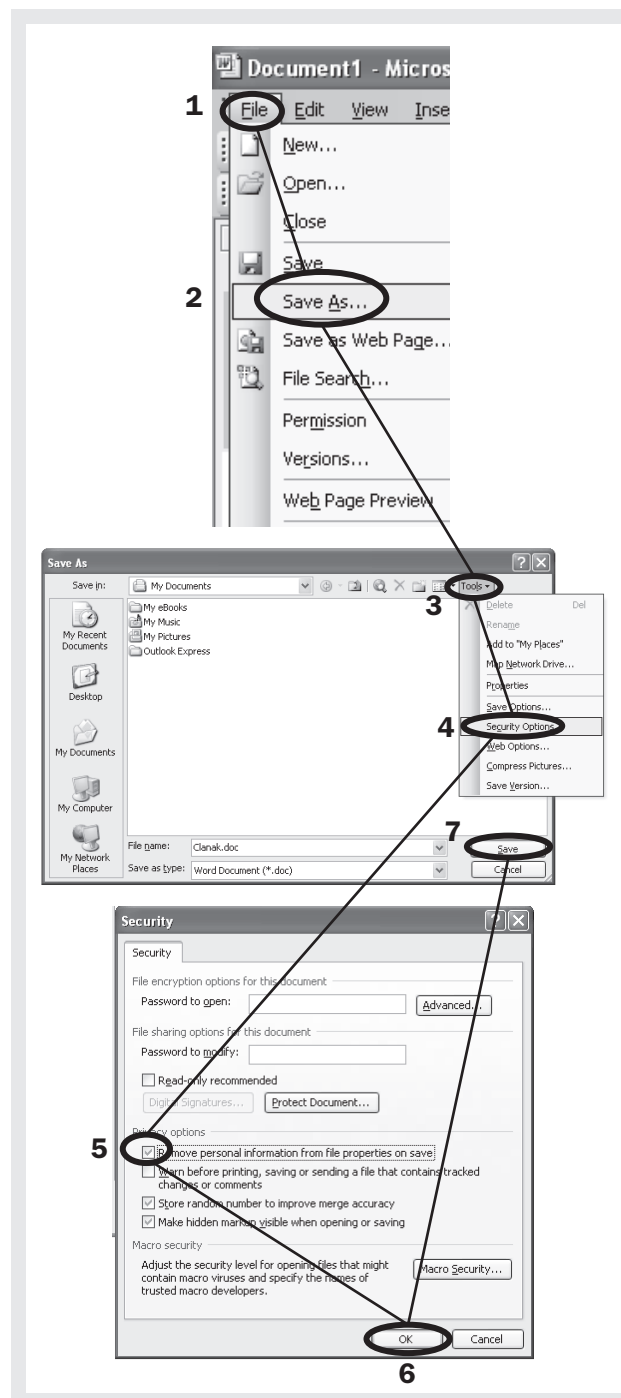
- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl)** u **WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju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

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

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

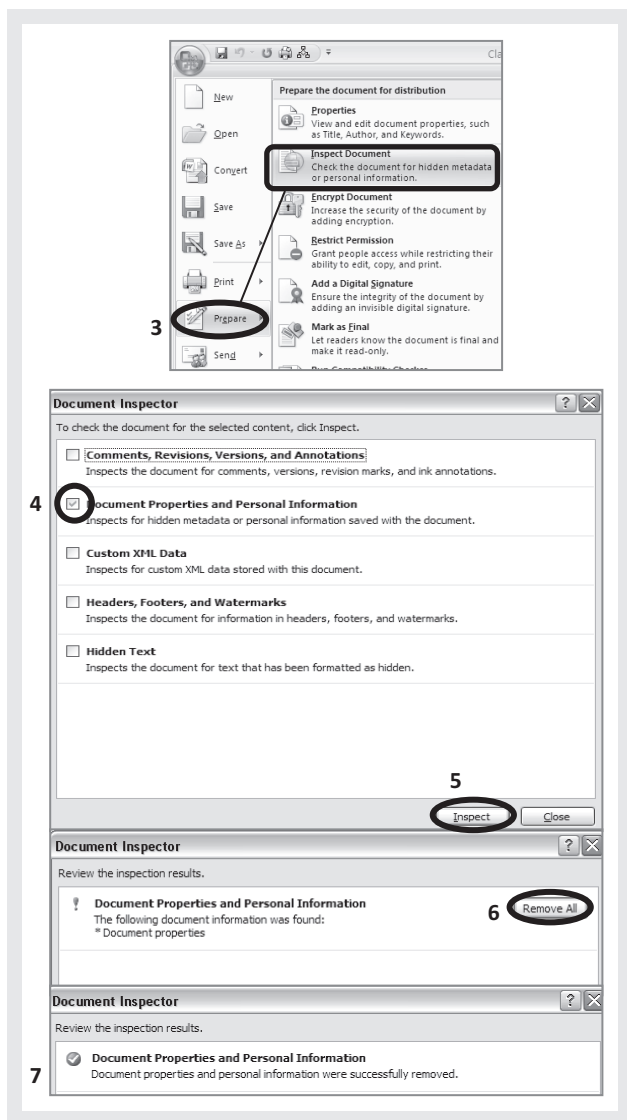
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

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



► **Za verziju Word2007:**

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



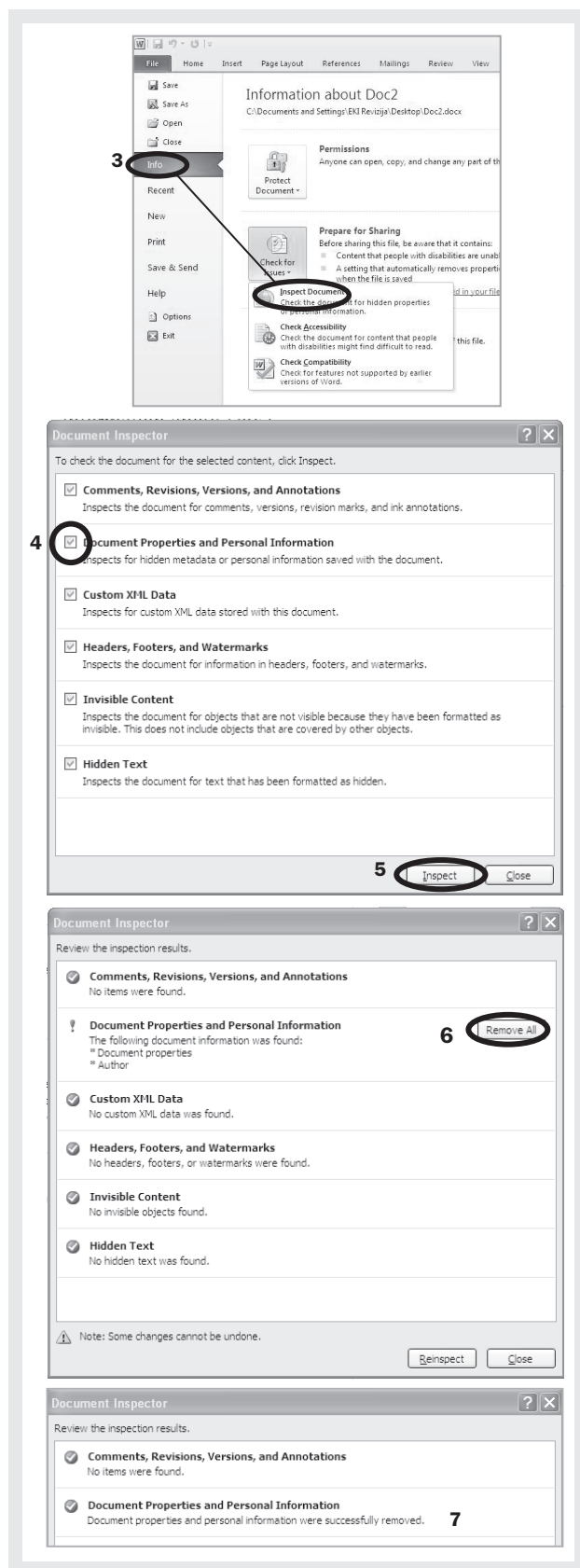
► **Za verziju Word 2010:**

(slično kao i 2007)

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

d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka

e) Kliknite na dugme **Close**



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

3.korak Prilaganje datoteke

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

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

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

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

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

Browse...

Pošalji datoteku

Sačuvaj i nastavi

Poništi

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

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

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Browse...

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

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

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

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

Kratak pregled datoteke

ID IZVORNO IME DATOTEKE

86

CLANAK.DOCX

Dovrši prijavu priloga

Poništi

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

5. korak Potvrdite prijavljivanje priloga

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

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

4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku ćete od samog početka biti obaveštavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.
- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavestavati Vašim prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obaveštenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
 - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
 - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni prilozi** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
 - c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:
 1. O samom prilogu klikom na aktivni **naslov priloga**
 2. O postupku uređivanja i rokovima u kojima će određene faze uređivačkog postupka biti realizovane, klikom na aktivni **status priloga**.

Početna > Korišćenje > Autor > Aktivni prilozi

Aktivni prilozi

AKTIVNO ARHIVA

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

1 - 1 od 1 stavke/l

Započnite prijavu novog priloga

Za početak prijave priloga KLIKNIITE OVDE.

5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

- Indeksiranje rada, odnosno određivanje ključnih reči (KR) je takođe operacija od velike važnosti. Rad koji je dobro indeksiran, lakše će biti pronađen od strane onih kojima je potreban i verovatnije će biti citiran. Zato se u e-Ur indeksiranju poklanja najveća moguća pažnja. S tim ciljem razvijen je i ugrađen u e-Ur sistem za podršku dodeljivanja ključnih reči (KWASS: KeyWords Assignment Support System).
- KWASS se koristi u dva koraka:
 1. Sistem najpre automatski generiše određeni broj KR. Zaseban modul (AKwA: Automatic KeyWords Assignment) analizira naslov i apstrakt i ekstrahuje iz odgovarajućeg rečnika/tezaurusa određeni, obično veći broj KR koje najbolje opisuju sadržaj rada. AKwA KR se upisuju u gornji okvir u rubrici pod nazivom Ključne reči na stranici Uređivanje metapodataka.
 2. Po obaveštenju da Vam je rad prihvaćen ili uslovno prihvaćen (odluka: Prihvatiti, Neophodne izmene, Ponovo predati na recenziju) pristupite toj rubrici i overite AKwA KR. Pri tom koristite alatku (KeFiR: KeyWords Final Refinement) koja Vam omogućava da svaku pojedinačnu reč prihvatite ili zamene drugom. Prihvaćene pomoću odgovarajućeg dugmeta prepisujete u zaseban (donji) okvir u istoj rubrici.
- Odabir KR za zamenu obavlja pretraživanjem istog rečnika/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 'Home → User → Author → Active Submissions' and the title 'Active Submissions'. Below this, there are tabs for 'Active' and 'Archive'. A table with columns 'ID', 'Submit (MM-DD)', 'Sec', 'Authors', 'Title', and 'Status' is shown, but it contains no data, with the text 'No Submissions' below it. A 'Start a New Submission' section includes a link '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 'Step 1: Starting the Submission' page. The breadcrumb is 'Home → User → Author → Submissions → New Submission'. The page has a progress bar with five steps: 1. Start (active), 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata, 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The 'Journal Section' section has a dropdown menu labeled 'Please select a section...'. The 'Submission Language' section has a dropdown menu labeled 'English'. The 'Submission Checklist' section includes a list of requirements with checkboxes:

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

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

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

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

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 'Step 5: Confirming the Submission' form. The interface is similar to the previous step, with the same sidebar and top navigation. The breadcrumb trail is Home → User → Author → Submissions → New Submission. The 'Step 5: Confirming the Submission' tab is 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' section with a table. The table has five columns: ID, Original file name, Type, File size, and Date uploaded. A message below the table states: 'No files have been attached to this submission!'. At the bottom of the form, there are 'Finish Submission' and 'Cancel' buttons. The ISSN number 0354-3471 is displayed at the very bottom.

ID	Original file name	Type	File size	Date uploaded
No files have been attached to this submission!				



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs