

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®

IN MEMORIAM

Dr sc. Fedor Rocco, profesor emiritus

SRBIJA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU MLEKA MLEČNIH PRERAĐEVINA, JAJA I VUNE

Position of Serbia on the international market of milk, dairy products, eggs and wool
Milutin Đorović, Simo Stevanović, Verica Lazić

ULOGA I ZNAČAJ DRUŠTVENIH MEDIJA U KOMUNICIRANJU VREDNOSTI MARKE

The role and importance of social media in communicating brand value
Suzana Đukić

KONCEPTUALNI OKVIR KREIRANJA I IZBORA SISTEMA MERILA PERFORMANSI ZA KONTROLU MARKETING STRATEGIJE

Conceptual framework in creating and selecting
the performance measurement system for marketing strategy control
Bojan Krstić, Vladimir Ivanović

AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF ECONOMIC CRISIS'S IMPACT ON CONSUMER BEHAVIOUR IN BULGARIA – CHANGES OF SPENDING, SAVING, AND BANK CREDIT TAKING

Empirijsko istraživanje uticaja ekonomske krize na ponašanje potrošača u Bugarskoj –
promene u trošenju, štednji i uzimanju bankarskih kredita
Hristo Katrandjiev

SPECIFICITIES OF MYSTERY SHOPPING IN RETAIL FINANCIAL SERVICES

Specifičnosti tajne kupovine u bankarskom poslovanju sa stanovništvom
Marko Đorđić

MERENJE SATISFAKCIJE STUDENATA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Measurement of student satisfaction in higher education
Jelena Gajić

PRIKAZ KNJIGE:

„BRENDIRANJE GRADA – TEORIJA I SLUČAJEVI“

Review of the book „City Branding - Theory and Cases“
Predrag D. Radojević

Volume 42

Broj / Issue 1

Godina / Year 2011

ISSN 0354-3471

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



Sigurna trojka!

Izuzetna ponuda životnog osiguranja

Nova ponuda UNIQA osiguranja donosi Vam još tri poena! Ukoliko u periodu od 15. septembra 2010. do 15. januara 2011. zaključite **ŽIVOTNO OSIGURANJE**, UNIQA Vam poklanja:

- popust od 25 € na polisu osiguranja života
- popust od 50% na osiguranje domaćinstva
- MeteoUNIQA - BESPLATAN servis upozorenja na vremenske nepogode



Dostupno u svim poslovnicama UNIQA osiguranja i Raiffeisen banke.

A photograph of a family of three—a man, a woman, and a young girl—smiling in a gymnasium. The man is in the center, wearing a dark blazer over a light blue shirt. The woman is on the left, wearing a colorful floral dress. The young girl is on the right, wearing a pink long-sleeved shirt and holding a gold medal around her neck. In the background, other people are visible, some sitting on bleachers.

+ BONUS nagradna igra
u kojoj možete osvojiti:
1. Ford Fiestu,
2. porodični vikend u Beču i
3. ski vikend na Kopaoniku!
www.uniqua.rs • 011 20 24 100



IN MEMORIAM

Dr sc. Fedor Rocco, profesor emiritus (1924 – 2011).	3
---	----------

ČLANCI/PAPERS

Srbija na međunarodnom tržištu mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune.	5
<i>Position of Serbia on the international market of milk, dairy products, eggs and wool</i>	
Milutin Đorović, Simo Stevanović, Verica Lazić	
Uloga i značaj društvenih medija u komuniciranju vrednosti marke	17
<i>The Role and Importance of Social Media in Communicating Brand Value</i>	
Suzana Đukić	
Konceptualni okvir kreiranja i izbora sistema merila performansi za kontrolu marketing strategije	27
<i>Conceptual Framework in Creating and Selecting the Performance Measurement System for Marketing Strategy Control</i>	
Bojan Krstić, Vladimir Ivanović	
An Empirical Investigation of Economic Crisis's Impact on Consumer Behaviour in Bulgaria – Changes of Spending, Saving and Bank Credit Taking	44
<i>Empirijsko istraživanje uticaja ekonomske krize na ponašanje potrošača u Bugarskoj – Promene u trošenju, štednji i uzimanju bankarskih kredita</i>	
Hristo Katrandjiev	
Specificities of Mystery Shopping in Retail Financial Services	53
<i>Specifičnosti tajne kupovine u bankarskom poslovanju sa stanovništvom</i>	
Marko Đorđić	
Merenje satisfakcije studenata u visokom obrazovanju	71
<i>Measurement of Student Satisfaction in Higher Education</i>	
Jelena Gajić	
Prikaz knjige: „Brendiranje grada – teorija i slučajevi“	81
<i>Review of the book „City Branding - Theory and Cases“</i>	
Predrag D. Radojević	

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 42; Broj/Issue 1;
Godina/Year 2011
QMJED 42 (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 (1969-2009)

Fedor dr Roko (1969-1974)
Milisavljević dr Momčilo (1974-1980)
Milanović dr Radovan (1981-1982)

Editors-in-Chief 1969-2009

Tihi dr Boris (1983-1984)
Vasiljev dr Stevan (1985-1990)
Jović dr Mile (1990-2009)

IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER

SeMA – Srpsko udruženje za Marketing
Kamenička 6, Beograd
Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125
e-mail: redakcija@sema.rs

SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel/Faks +381 (11) 30-21-222

OSNIVAČ ČASOPISA

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

FOUNDER

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Dr Ljiljana Stanković

EDITOR-IN-CHIEF

REDAKCIJA ČASOPISA

Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš
Dr Branko Maričić, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija
Dr Ognjen Bakić, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons Sremska Kamenica
Dr Radoslav Senić, Ekonomski fakultet Kragujevac

EDITOR BOARD

Dr Tihomir Vranešević, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska)
Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet
Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)
Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,
San Jose State University (SAD)

SEKRETAR

Mr Jelena Filipović

JOURNAL ADMINISTRATION

REDAKCIJA ČASOPISA

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel: +381 (11) 30-21-023
Web: www.sema.rs
e-mail: redakcija@sema.rs

EDITORIAL OFFICE

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

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

Časopis **MARKETING** je zvanična publikacija SeMA.

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

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

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339

MARKETING : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991). - Beograd : SeMa - Srpsko udruženje za marketing, 1991. - (Beograd : Čugura print). - 30 cm

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





Dr sc. Fedor Rocco, profesor emiritus (1924 – 2011)

U Zagrebu je 12. januara 2011. godine preminuo dr. sc. Fedor Rocco, profesor emeritus. Rođen je 1924. u mestu Gradcu kraj Makarske. Diplomirao je 1954. i doktorirao 1964. na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. U svojoj dugogodišnjoj naučnoistraživačkoj aktivnosti prof. Rocco je značajno doprineo razvoju teorije i prakse marketinga. Bio je član i predsednik različitih saveta, komisija i odbora u radnim i društvenim organizacijama. Bio je prodekan Ekonomskog fakulteta u Zagrebu u tri mandata (1967/68, 1970/71, 1974/75), dekan od 1971. do 1974. i prorektor Sveučilišta u Zagrebu od 1982. do 1984. godine. Za svoj naučni i pedagoški rad više puta je nagrađivan.

Jedan je od osnivača katedre za marketing Ekonomskog fakulteta kao i pokretač specijalističkih i

magistarskih studija na istoj katedri. Objavio je veliki broj naučnih radova (više od 30 knjiga i udžbenika i preko sto naučnih radova). Smatra se jednim od utemeljivača teorije i prakse marketinga u Hrvatskoj, ali i šire, nekadašnje države Jugoslavije. Za profesora emiritusa Sveučilišta u Zagrebu izabran je 1998. godine.

Fedor Rocco je bio osnivač hrvatskog društva za marketing CROMAR (1968.) te pokretač i dugogodišnji urednik časopisa Tržište. Bio je urednik prvog Rečnika marketinga u izdanju Masmedije 1998. godine i recenzent i urednik prvog prevoda knjige „Upravljanje marketingom“ autora Philipa Kotlera u Jugoslaviji 1972.

Urednik časopisa Marketing bio je od 1969. do 1974. godine.

Srbija na međunarodnom tržištu mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune

Milutin Đorović, Simo Stevanović, Verica Lazić

APSTRAKT: U radu je prezentirana komparativna analiza važnijih pokazatelja svetskog i domaćeg tržišta mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune. Naime, za poslednjih 20 godina, po posmatranim podperiodima, metodom komparativne analize izučene su kvantitativne i strukturne razlike u proizvodnji i prometu analiziranih grupa proizvoda, kako na nivou sveta tako i na nivou kontinenata i pojedinih zemalja. Definisani su vodeći proizvođači, odnosno tokovi međunarodnog prometa i vodeći izvoznici i uvoznici mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune, s posebnim osvrtom na mesto i značaj Srbije, odnosno njenu poziciju na svetskom tržištu ovih proizvoda.

Shodno prethodnom i značaju analizirane grupe proizvoda za domaće tržište, odnosno agroindustriju i privredu u celini, u radu su posebno izučeni bilansi, struktura, dinamika i regionalna usmerenost domaće spoljnotrgovinske razmene mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune. Osim toga, ukazano je i na potrebe, odnosno mogućnosti, mere i pravce daljeg razvoja domaće proizvodnje i izvoza analiziranih proizvoda.

KLJUČNE REČI: mleko, mlečne prerađevine, jaja, vuna, tržište, promet, izvoz, uvoz, bilans.

UVOD

U uslovima tržišnog privređivanja, tržište mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune, predstavlja permanentan predmet istraživanja kako sa aspekta razvoja proizvodnje, prometa i potrošnje ovih proizvoda, tako i sa gledišta razvoja ukupne poljoprivrede, odnosno agroindustrije, privrede u celini i posebno ruralnih područja svake, pa i naše zemlje. Shodno ovome i sve izraženijim međunarodnim privrednim i drugim integracionim procesima, cilj ovog istraživanja je da se metodom komparativne analize izuče važnije karakteristike međunarodnog i posebno domaćeg tržišta svih navedenih proizvoda. Kao izuzetno značajni tržišni pokazatelji, izučene su tendencije, odnosno obim, dinamika i struktura proizvodnje i prometa predmetnih proizvoda, kako na nivou sveta tako i na nivou kontinenata i pojedinih zemalja. Uz širu analizu ovih pojava na domaćem tržištu, sagledani su mesto, značaj i mogućnosti Srbije na međunarodnom tržištu mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune. Pri ovome, posebno je ukazano na karakteristike domaće spoljnotrgovinske razmene svih ovih proizvoda.

Istraživanjem je obuhvaćeno razdoblje od 1989. do 2009. godine. Pojave su najčešće analizirane preko vrednosti trogodišnjih, ili dvogodišnjih proseka. Podperiodi su vremenski usaglašeni sa nastajanjem i delovanjem vrlo složenih istorijskih, ekonomskih, političkih i drugih događaja u zemlji. Rezultati istraživanja imaju teorijsku i praktičnu vrednost. Korisno će poslužiti, pre svega, kreatorima ekonomske i agroekonomske politike na nivou države, ali isto tako i donosiocima poslovnih odluka na nivou privrednih subjekata, odnosno porodičnih gazdinstava, kao i raznih institucija i ustanova koje se na odgovarajući način bave problemima poljoprivrede, agroindustrije i ruralnog razvoja u celini.

Kao izvori podataka, u istraživanju su pored nacionalnih korišćene i međunarodne statističke publikacije od značaja za proizvodnju i promet hrane. Značajno je korišćen internet, zatim odgovarajuća naučna i stručna literatura i posebno rezultati dosadašnjih istraživanja autora ovog rada. I najзад, u skladu sa izvorima i karakteristikama podataka, u radu su primenjene kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja tržišta.

1. PROIZVODNJA I PROMET MLEKA, MLEČNIH PRERAĐEVINA, JAJA I VUNE U SVETU

Sa aspekta međunarodne ekonomije, a u okviru agro-industrijskih proizvoda, mleko, mlečne prerađevine i jaja zauzimaju vrlo značajne pozicije, kako u proizvodnji i prometu tako i u ishrani stanovništva. Istovremeno, za razvoj ukupne poljoprivrede i posebno tekstilne industrije pojedinih zemalja, vuna je vrlo značajan stočarski proizvod. Na tendencije svetske proizvodnje i prometa analiziranih proizvoda, ukazuju podaci u tabeli 1.

Mleko. Svetska proizvodnja svežeg mleka je na nivou od oko 693 miliona tona. U strukturi ove proizvodnje dominira kravlje mleko, sa učešćem od oko 83%, a preostalih 17% čini ovčje, kozje, bivolje i kamilje mleko. Pri prosečnoj godišnjoj stopi rasta od 1,3%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je povećana za oko 29%. Regionalno posmatrano, oko 66% svetske proizvodnje mleka daju Azija (35,9%) i Evropa (30,2%). Učešće Amerike u ovoj proizvodnji je oko 23%, a potom, sa znatno nižim učešćem slede Australija i Okeanija (6,5%), odnosno Afrika (4,4%). Posmatrano po zemljama, najveće učešće u svetskoj proizvodnji mleka imaju: Indija

TABELA 1. Obim, dinamika i struktura proizvodnje i prometa mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune u svetu

- U hilj. tona -

Proizvod	Ø 1989 – 1991.	Ø 1998 – 2000.	Ø 2007 – 2009.	Indeks	
				Ø 1998/00 Ø 1989/91	Ø 2007/09 Ø 1989/91
Proizvodnja					
Mleko	537.350	569.726	692.882	106,0	128,9
Mlečne prerađevine	34.309	35.054	41.127	102,2	119,9
- punomasno mleko u prahu	2.198	2.445	2.745	111,2	124,9
- maslac i maslo	7.599	7.184	9.228	94,5	121,4
- sir (sve vrste)	14.519	16.023	18.832	110,4	129,7
- ostale mlečne prerađevine	9.993	9.402	10.322	94,1	103,3
Jaja	37.671	53.609	64.687	142,3	171,7
Vuna	3.266	2.332	2.180	71,4	66,7
Izvoz					
Mleko	2.462	4.737	9.661	192,4	392,4
Mlečne prerađevine	7.300	11.960	16.700	163,8	228,8
- punomasno mleko u prahu	1.113	1.703	2.125	153,0	190,9
- maslac i maslo	1.358	1.309	1.539	96,4	113,3
- sir (sve vrste)	2.036	3.090	5.158	151,8	253,3
- ostale mlečne prerađevine	2.793	5.858	7.878	209,7	282,1
Jaja	956	1.095	1.913	114,5	200,1
Vuna	1.215	999	994	82,2	81,8
Uvoz					
Mleko	2.412	4.907	9.502	203,4	393,9
Mlečne prerađevine	7.383	10.139	16.506	137,3	223,6
- punomasno mleko u prahu	1.076	1.467	1.919	136,3	178,3
- maslac i maslo	1.346	1.236	1.541	91,8	114,5
- sir (sve vrste)	2.037	2.890	5.264	141,9	258,4
- ostale mlečne prerađevine	2.924	4.546	7.782	155,5	266,1
Jaja	937	1.080	2.080	115,3	222,0
Vuna	1.154	970	888	84,1	76,9

IZVOR: www.fao.org i obračun autora.

14,8%, SAD 12,4%, Kina 6,3%, Pakistan 4,8%, Ruska Federacija 4,7%, Nemačka 4,2%, Brazil 4,0%, Francuska 3,7%, Novi Zeland 2,4% i Velika Britanija 2,1%. U svetskoj proizvodnji mleka Srbija učestvuje sa skromnih 0,2%.

Paralelno sa porastom proizvodnje, rastao je i međunarodni promet mleka. Uz relativno visoku stopu rasta od 7,1%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za visokih 292,4% i formiran je na nivou od oko 9,7 miliona tona. Međutim, ovaj obim prometa u odnosu na ukupan obim svetske proizvodnje mleka je vrlo skroman i iznosi samo oko 1,4%. Nizak procenat učešća mleka u prometu u odnosu na obim proizvodnje, uzrokovan je, pre svega, komercijalno-tehnološkim karakteristikama ovog proizvoda, kao i nastojanjem svih zemalja da se u međunarodni promet što više uključuju sa prerađenim – više vrednim i skupljim proizvodima, što im obezbeđuje i znatno veći profit. S regionalnog aspekta, Evropa (91%) je neuporedivo najveći izvoznik mleka. Učešće ostalih kontinenata u ukupnom svetskom izvozu ovog proizvoda je znatno skromnije, tj. Azija učestvuje sa 4,2%, Amerika sa 2,6%, Australija i Okeanija sa 1,7%, i najzad, Afrika sa svega 0,5%. Kao i kod izvoza, sa učešćem od 88,4%, Evropa je istovremeno i najveći svetski uvoznik mleka, a potom slede Azija (6%), Afrika (2,6%), Amerika (2,5%) i Australija i Okeanija (0,5%).

Posmatrano po zemljama, najveće učešće u svetskom izvozu mleka imaju Nemačka 23,8%, Francuska 13,1%, Belgija 8,4%, Velika Britanija 7,0%, Austrija 6,8%, Češka Republika 6,2%, Holandija 5,5%, Portugalija 2,8%, Slovenija 2,7% i Španija 2,6%. Istovremeno, kao vodeći uvoznici mleka javljaju se: Italija 22,9%, Nemačka 16,2%, Španija 10,7%, Belgija 9,1%, Francuska 8,9%, Holandija 6%, Irska 3,3%, Portugalija 2,8%, Češka Republika 2,4% i Mađarska 2%. Učešće Srbije u svetskom izvozu mleka je oko 0,4%, a u uvozu oko 0,03%.

Mlečne prerađevine. U svetu se proizvodi preko 41 milion tona najrazličitijih prerađevina od mleka. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 0,9%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, ukupna proizvodnja ovih proizvoda je povećana za oko 20%. Sa učešćem od 44,3%, Evropa je najveći proizvođač mlečnih prerađevina. Iza ovog kontinenta slede: Amerika 28,6%, Azija 18,5%, Australija i Okeanija 5,8% i Afrika 2,8%. U strukturi prerađevina, mleko u prahu učestvuje sa oko 7%, maslac i maslo sa oko 22%, sir (sve vrste) sa oko 46% i ostale prerađevine sa oko 25%.

Međunarodni promet mlečnih prerađevina je na nivou od oko 17 miliona tona, što predstavlja preko

41% ukupne svetske proizvodnje ove grupe proizvoda. S prosečnom godišnjom stopom rasta od 4,2%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za 128,8%. Regionalno posmatrano, najveći deo svetskog izvoza mlečnih prerađevina daje Evropa (71,6%), a potom Australija i Okeanija (11,9%), Amerika (9,8%), Azija (6,0%) i najzad Afrika (0,7%). Paralelno sa izvozom, najveći uvoznici ovih proizvoda su Evropa (63,3%) i Azija (20,4%), a iza njih slede Amerika (9,3%), Afrika (5,9%) i najzad Australija i Okeanija (1,1%). Shodno ovome, u strukturi svetskog prometa mlečnih prerađevina najveće učešće imaju tzv. ostale prerađevine (47,2%) i sir – sve vrste (30,9%), a potom slede mleko u prahu (12,7%) i maslac i maslo (9,2%).

Punomasno mleko u prahu. Prosečna godišnja svetska proizvodnja ovog proizvoda je na nivou od oko 3 miliona tona. Pri prosečnoj godišnjoj stopi rasta od 1,1%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je povećana za oko 25%. U proizvodnji predmetnog proizvoda najveće učešće imaju Amerika (38,6%) i Evropa (31,9%). Značajno je učešće i Australije i Okeanije (26,6%), dok je učešće Azije (2,2%) i posebno Afrike (0,7%) izrazito skromno.

Posmatrano po zemljama, petnaest najvećih proizvođača daje oko 60% svetske proizvodnje punomasnog mleka u prahu. Vodeći proizvođači su: Brazil 16,9%, Argentina 9,5%, Francuska 5,6%, Australija 5,5%, Nemačka 3,8%, Ruska Federacija 3,0%, Čile 2,9%, Holandija 2,7%, Belgija 2,4% i Japan 1,6%. Učešće Srbije u svetskoj proizvodnji mleka u prahu je vrlo skromno i iznosi samo 0,03%.

U međunarodnom prometu se nalazi preko 2 miliona tona punomasnog mleka u prahu, što čini oko 77% ukupne svetske proizvodnje ovog proizvoda. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 3,3%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za oko 91%. Najveći regionalni izvoznici, odnosno najveće učešće u svetskom izvozu ovog proizvoda imaju Australija i Okeanija (37,6%) i Evropa (35,3%), a potom, skoro izjednačeno Azija (13,6%) i Amerika (13,1%), dok je učešće Afrike (0,4%) izrazito skromno. Međutim, redosled kontinenata u uvozu sasvim je drugačiji. Naime, najveće učešće u svetskom uvozu punomasnog mleka u prahu imaju Azija (45,1%) i Afrika (23,1%), a potom slede Evropa (16,1%) i Amerika (14,8%), dok je učešće Australije i Okeanije simbolično (0,9%).

Preko 82% svetskog izvoza punomasnog mleka u prahu daje 15 zemalja najvećih izvoznika ovog proizvoda. Vodeći izvoznici su: Novi Zeland 31%, Argentina 7,4%, Holandija 6,8%, Australija 6,7%, Francuska 4,8%, Belgija 4,3%, Danska 3,5%, Irska 3,3%, Velika

Britanija 2,9% i Nemačka 2,4%. Istovremeno, oko 57% ukupnog svetskog uvoza punomasnog mleka u prahu apsorbuje 15 zemalja najvećih uvoznika ovog proizvoda. Vodeći uvoznici su Alžir 8,6%, Kina 6,6%, Indonezija 4,4%, Nigerija 4,0%, Saudijska Arabija 3,9%, Holandija 3,5%, Šri Lanka i Ujedinjeni Arapski Emirati sa po 3,3%, i Venecuela i Singapur sa po 3,2%. Učešće Srbije u ukupnom svetskom izvozu, odnosno uvozu punomasnog mleka u prahu je simbolično i iznosi 0,02%, odnosno 0,03%.

Maslac i maslo. Prosečna godišnja svetska proizvodnja ove grupe proizvoda je oko 9 miliona tona. S prosečnom godišnjom stopom rasta od 1%, u poslednjem podperiodu u odnosu na bazni, proizvodnja maslaca i masla je povećana za 21,4%. Regionalno posmatrano, vodeći proizvođači, odnosno najveće učešće u svetskoj proizvodnji imaju Azija (53,1%) i Evropa (27,8%), a potom slede, Amerika (11,5%), Australija i Okeanija (4,9%) i Afrika (2,7%).

Međunarodni obim prometa ove grupe proizvoda je na nivou od oko 1,6 miliona tona, što predstavlja oko 17% njene ukupne svetske proizvodnje. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 0,6%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za 13,3%. Sa učešćem od oko 60% u ukupnom svetskom izvozu maslaca i masla, Evropa je najveći regionalni izvoznik ove grupe proizvoda. Iza ovog kontinenta slede Australija i Okeanija (27,4%), Amerika (8,5%), Azija (4%) i Afrika (0,2%). Paralelno sa izvozom, Evropa (62%) je istovremeno i najveći uvoznik maslaca i masla. Učešće ostalih kontinenata u uvozu je niže i kreće se: Azija 23,4%, Amerika 7,9%, Afrika 4,6% i Australija i Okeanija 2,1%.

Preko 93% ukupnog svetskog izvoza maslaca i masla daje 15 zemalja najvećih izvoznika ove grupe proizvoda. Vodeći izvoznici su: Novi Zeland 24,8%, Holandija 10,8%, Irska 10%, Belgija 8,9%, Nemačka 7,3%, Australija 4,8%, Francuska 4,1%, Danska 3,9% i Belorusija i Španija sa po 3,4%. Istovremeno, 15 najvećih uvoznika apsorbuje oko 76% ukupnog svetskog uvoza maslaca i masla. Vodeći uvoznici su Nemačka 11,4%, Francuska 10,5%, Velika Britanija 8,4%, Belgija 8%, Ruska Federacija 6,5%, Holandija 5,1%, Meksiko 4,6%, Italija 3,4%, Iran 3% i Saudijska Arabija 2,8%. Učešće Srbije u svetskom izvozu maslaca i masla je 0,06%, a u uvozu 0,01%.

Sir (sve vrste). U okviru mlečnih prerađevina, sir je najzastupljeniji proizvod. Prosečna godišnja svetska proizvodnja ovog proizvoda je na nivou od oko 19 miliona tona. S prosečnom godišnjom stopom rasta od 1,3%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, ukupna proizvodnja sira je povećana za

oko 30%. Najveći deo ove proizvodnje se ostvaruje u Evropi (52,6%), a potom u Americi (32,7%) i Aziji (6,8%), dok je učešće Afrike (4,6%) i Australije i Okeanije (3,3%) znatno niže. Posmatrano po zemljama, 15 najvećih proizvođača daje oko 79% ukupne svetske proizvodnje sira. Vodeći proizvođači, sa najvećim učešćem u svetskoj proizvodnji ovog proizvoda su: SAD 25,5%, Nemačka 10,7%, Francuska 9,7%, Italija 6,2%, Holandija 3,6%, Ruska Federacija 3,3%, Egipat i Poljska sa po 3,2%, Kanada 2,2% i Velika Britanija 2,1%. Učešće Srbije u svetskoj proizvodnji sira je vrlo skromno i iznosi 0,1%.

Prosečan godišnji svetski promet sira je iznad 5 miliona tona, što predstavlja oko 26% ukupne svetske proizvodnje ovog proizvoda. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 4,8%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za 153,3%. Sa učešćem od skoro 78% u ukupnom svetskom izvozu, Evropa je najveći regionalni izvoznik sira. Iza Evrope slede Australija i Okeanija (11,4%), Amerika (6,3%), Azija (3,6%) i Afrika (1%). Istovremeno, Evropa (73,2%) je i najveći uvoznik sira, a potom slede Azija (14,8%), Amerika (8,6%), Afrika (1,9%) i Australija i Okeanija (1,5%).

Skoro 83% svetskog izvoza sira daje 15 zemalja najvećih izvoznika ovog proizvoda. Najveće učešće u svetskom izvozu imaju: Nemačka 18,5%, Francuska 12,2%, Holandija 12,1%, Novi Zeland 6,2%, Danska 5,1%, Italija 4,9%, Australija 4,3%, SAD 2,9%, i Poljska i Irska sa po 2,7%. Paralelno sa izvozom, 15 zemalja najvećih uvoznika apsorbuje oko 76% ukupnog svetskog uvoza sira. Vodeći uvoznici su: Nemačka 13,2%, Velika Britanija 8,3%, Italija 8,1%, Španija 5,6%, Grčka 5,4%, Francuska i Belgija sa po 4,9%, Ruska Federacija 4,8%, Japan 4,6% i Holandija 4,1%. Učešće Srbije u svetskom izvozu, odnosno uvozu sira je skoro simbolično i iznosi 0,07%, odnosno 0,02%.

Ostale mlečne prerađevine. Svetska proizvodnja ove grupe proizvoda je iznad 10 miliona tona. Pri prosečnoj godišnjoj stopi rasta od 0,2%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja ostalih mlečnih prerađevina povećana je za svega 3,3%. Regionalno posmatrano, najveći deo svetske proizvodnje ove grupe proizvoda ostvaruje se u Evropi (47%), a potom u Americi (33,8%), Aziji (13,2%), Australiji i Okeaniji (5,6%) i najzad u Africi (0,4%). U svetskom prometu, ova grupa proizvoda dostiže nivo od oko 8 miliona tona, što čini oko 76% njene ukupne proizvodnje. Pri prosečnoj godišnjoj stopi rasta od 5,3%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za 182,1%. Najveći regionalni izvoznik ove grupe proizvoda je Evropa (79,7%), a potom slede

Amerika (11,4%), Azija (5,9%), Australija i Okeanija (2,3%) i najzad Afrika (0,7%). Paralelno sa izvozom, Evropa (68,4%) je istovremeno i najveći uvoznik ostalih mlečnih prerađevina. Iza Evrope slede Azija (17,5%), Amerika (8,7%), Afrika (4,7%) i najzad Australija i Okeanija (0,7%).

Jaja. Svetska proizvodnja jaja je na nivou od oko 65 miliona tona. Učešće kokošijih jaja u ukupnoj proizvodnji ovog proizvoda je oko 93%. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 2,7%, u poslednjem podperiodu u odnosu na bazni, ukupna proizvodnja jaja je povećana za 72%. Najveći deo svetske proizvodnje ovog proizvoda ostvaruje se na području Azije (61,5%), a potom slede Amerika (18,8%), Evropa (15,3%), Afrika (3,7%) i najzad Australija i Okeanija (0,7%). Oko 79% svetske proizvodnje jaja daje 15 zemalja najvećih proizvođača ovog proizvoda. Sa učešćem od 41,3% u ukupnoj proizvodnji, Kina je svetski lider u proizvodnji jaja. Učešće ostalih velikih proizvođača je sledeće: SAD 8,3%, Indija 4,2%, Japan 3,9%, Meksiko 3,5%, Ruska Federacija 3,3%, Brazil 2,9%, Indonezija 2,5%, Francuska 1,4% i Turska 1,3%. U svetskoj proizvodnji jaja Srbija ima vrlo skromno učešće od 0,1%.

Međunarodni promet jaja ima pozitivan trend razvoja i na nivou je od preko 2 miliona tona, što predstavlja samo oko 3% ukupne svetske proizvodnje ovog proizvoda. S prosečnom godišnjom stopom rasta od 3,5%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za 100%. Regionalno posmatrano, Evropa (64,3%) je najveći izvoznik jaja, a iza nje slede Azija (21,1%), Amerika (14,2%), Afrika (0,3%) i najzad Australija i Okeanija (0,1%). Regionalni redosled uvoza je isti kao i kod izvoza. Evropa (71%) zauzima prvo mesto, a iza nje slede Azija (23,5%), Amerika (3%), Afrika (2,4%) i najzad Australija i Okeanija (0,1%).

Preko 96% ukupnog svetskog izvoza jaja koncentrisano je u okviru 15 zemalja najvećih izvoznika ovog proizvoda. Najveće učešće u svetskom izvozu ovog proizvoda imaju: Holandija 22,8%, Kina 15,1%; Poljska 8,7%, Španija i SAD sa po 7,4%, Nemačka 6,2%, Indija 6,0%, Turska 4,4%, Malezija 4,3% i Belgija 3,9%. Istovremeno, 15 najvećih uvoznika apsorbuje preko 86% svetskog uvoza jaja. Vodeći uvoznici su: Francuska 18,1%, Nemačka 17,9%, Holandija 15,3%, Singapur 5,5%, Kina 5,4%, Velika Britanija 5,0%, Kuvajt 3,9%, Irak 2,8%, Belgija 2,2% i Švajcarska 2,1%. Srbija u oba smera spoljnotrgovinske razmene ovog proizvoda, učestvuje sa simboličnih 0,03%.

Vuna. Svetska proizvodnja vune je na nivou od oko 2 miliona tona. Pri negativnoj stopi rasta od – 2%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, proizvod-

nja je opala za oko 33%. Najveći deo svetske proizvodnje ovog proizvoda ostvaruje se na područjima Azije (38,4%) i Australije i Okeanije (31,9%). Iza ovih kontinenata, sa znatno nižim učešćem slede Evropa (12,4%), Afrika (9,4%) i Amerika (7,9%). Skoro 78% svetske proizvodnje vune daje 15 zemalja najvećih proizvođača ovog proizvoda. Vodeći proizvođači su: Australija 22%, Kina 18,4%, Novi Zeland 10,2%, Iran 3,4%, Velika Britanija 2,9%, Argentina 2,8%, Ruska Federacija 2,4% i Indija, Urugvaj i Sudan sa po 2,1%. U svetskoj proizvodnji vune, Srbija učestvuje samo sa 0,1%.

Prosečan godišnji svetski promet vune je oko 900 hiljada tona, što predstavlja oko 45% ukupne svetske proizvodnje ovog proizvoda. Pri negativnoj stopi rasta od – 1,3%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je opao za 23,1%. Vodeći regionalni izvoznik ovog proizvoda je Australija i Okeanija, čije je učešće u ukupnom svetskom izvozu vune oko 58%. Iza ovog kontinenta slede Evropa (20,3%), Azija (11,1%), Amerika (6,9%) i najzad Afrika (4,2%). Paralelno sa izvozom, najveće učešće u svetskom uvozu vune ima Azija (56,2%), a potom slede Evropa (39,7%), Amerika (2,6%), Australija i Okeanija (0,8%) i najzad Afrika (0,7%).

Oko 75% svetskog izvoza vune realizuje se od strane 15 zemalja najvećih izvoznika ovog proizvoda. Vodeći izvoznici, odnosno najveće učešće u svetskom izvozu imaju: Australija 38,4%, Belgija 5,8%, Argentina 5,3%, Novi Zeland i Nemačka sa po 4,1%, Južna Afrika 4,0%, Urugvaj 2,2%, Kina i Velika Britanija sa po 1,6% i Sirijska Arapska Republika 1,5%. Paralelno sa izvozom, 15 zemalja najvećih uvoznika, apsorbuje čak oko 95% ukupnog svetskog uvoza vune. Najveće učešće u svetskom uvozu ovog proizvoda imaju: Kina 37,8%, Indija 11,1%, Italija 9,7%, Nemačka 6,5%, Velika Britanija 5,2%, Turska 4,6%, Belgija 4,4%, Češka Republika 3,7% i Ruska Federacija i Bugarska sa po 2,3%. U svetskom izvozu vune Srbija učestvuje sa 0,2%, a u uvozu sa simboličnih 0,01%.

Ispoljeni regionalni razmeštaj u proizvodnji i prometu predmetnih proizvoda, kako po obimu tako i po strukturi, rezultanta je brojnih prirodnih, društvenih i privrednih činilaca. Međutim, kao najvažniji činioci navode se: brojno stanje, struktura i rasni sastav stoke i živine; obim i struktura proizvodnje i prometa posmatranih proizvoda; broj, struktura i kupovna moć stanovništva; nivo ekonomske razvijenosti zemlje; razvijenost poljoprivrede i prehrambene industrije; nivo naučnih, tehničkih i tehnoloških dostignuća; obim materijalnih ulaganja u razvoj poljoprivrede i poseb-

no stočarstva, i mere ekonomske, odnosno državne politike zemalja.

U analizi odnosa učešća razvijenih i nerazvijenih, odnosno zemalja u razvoju u ukupnoj svetskoj proizvodnji posmatranih proizvoda, utvrđeno je da razvijene zemlje u odnosu na nerazvijene i zemlje u razvoju, daju veći deo svetske proizvodnje mleka (oko 72%), a posebno mlečnih prerađevina (preko 80%). Međutim, ovaj odnos je drugačiji kod proizvodnje jaja, tj. nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju daju oko 63% svetske proizvodnje ovog proizvoda, a preostalih 37% daju razvijene zemlje.

Skromna zastupljenost mleka i jaja u međunarodnom prometu, u odnosu na obim njihove proizvodnje, rezultanta je, pre svega, specifičnih tehničko-komercijalnih karakteristika ovih proizvoda, široke rasprostranjenosti proizvodnje i nastojanja svih zemalja, a posebno nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju da domaće potrebe za predmetnim proizvodima prvenstveno podmiruju sopstvenom proizvodnjom.

Veće učešće razvijenih zemalja u odnosu na nerazvijene i zemlje u razvoju, kako u izvozu tako i u uvozu analiziranih proizvoda, rezultanta je više činilaca, a pre svega, višeg nivoa ekonomske razvijenosti, odnosno jače kupovne moći potrošača, naglašenijih potreba za bogatijim asortimanom ponude na domaćem tržištu, razvijenije prehrambene industrije, uvoza sirovina radi prerade istih i izvoza skupljih finalnih proizvoda, reeksportni poslovi, mogućnosti sticanja većeg profita na bazi razlika u cenama na domaćem i inostranom tržištu itd.

2. PROIZVODNJA I PROMET MLEKA, MLEČNIH PRERAĐEVINA, JAJA I VUNE NA DOMAĆEM TRŽIŠTU

Učešće Srbije u svetskoj proizvodnji i prometu analiziranih proizvoda, vrlo je skromno i skoro simbolično. Naime, njeno učešće u njihovoj proizvodnji kreće se u rasponu od 0,02% do 0,2%, a u izvozu od 0,02% do 0,4% i u uvozu od 0,01% do 0,03%.

U Srbiji postoje veoma povoljni, ali ne i dovoljno iskorišćeni, kako prirodni tako i ostali resursi za ostvarivanje znatno veće, stabilnije, kvalitetnije i strukturno adekvatnije, odnosno tržištu bolje prilagođene proizvodnje mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune. Na tendencije, odnosno obim, dinamiku i strukturu domaće proizvodnje i prometa ovih proizvoda, vrlo ilustrativno ukazuje analiza podataka u tabeli 2.

Mleko. U posmatranom razdoblju, uz manje ili veće oscilacije po podperiodima, proizvodnja mleka u

Srbiji je iznad 1.500.000 tona. Učešće kravljeg mleka u ovoj proizvodnji je oko 99%, a ovčjeg oko 1%. Pri vrlo skromnoj prosečnoj godišnjoj stopi rasta od 0,2%, u drugom podperiodu u odnosu na bazni, proizvodnja mleka je povećana za oko 10%, a u trećem za 3,4%. Istovremeno, uz relativno skromnu tržišnost proizvodnje od oko 45%, ukupan obim prometa ovog proizvoda je na nivou od oko 695.000 tona. S prosečnom godišnjom stopom rasta od 2,2%, zbog vrlo složenih društveno-ekonomskih prilika u zemlji, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, promet je opao za visokih 21,2%, dok je nakon poboljšanja istih, u trećem podperiodu povećan za značajnih 54,7%. Preko 99% ukupnog prometa mleka realizuje se putem prodaje i otkupa, a samo oko 0,12% preko seljačke pijace.

Mlečne prerađevine. Proizvodnja mlečnih prerađevina u Srbiji je na nivou od oko 294.000 tona. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 0,6%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je opala za 28,6%, dok je u trećem povećana za oko 13%. Pri ispoljenoj dinamici proizvodnje, ukupan promet ove grupe proizvoda beleži negativnu stopu rasta od -1,6% i na nivou je od oko 13.000 tona. U drugom podperiodu u odnosu na prvi, promet je opao za 16,4%, a u trećem za 27,3%. Shodno ovome, važniji pokazatelji, kako kod proizvodnje tako i kod prometa, značajno se razlikuju od proizvoda do proizvoda.

Mleko u prahu. Domaća proizvodnja ovog proizvoda je vrlo skromna i iznosi oko 4.000 tona. U strukturi mlečnih prerađevina učestvuje sa oko 1,5%. Uz negativnu stopu rasta od -4,3%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je opala za visokih 75,7%, a u trećem za 58,4%. Mleko u prahu nije zastupljeno u otkupu i prometu preko seljačke pijace.

Maslac. U odnosu na mleko u prahu, proizvodnja maslaca u Srbiji je još skromnija i iznosi oko 2.500 tona. U strukturi mlečnih prerađevina učestvuje sa oko 1%. Pri negativnoj stopi rasta od -5,1%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je opala za 73,3%, a u trećem za 65,2%. U otkupu se javlja povremeno i skoro simbolično. Promet preko seljačke pijace je na nivou od oko 30 tona. Uz negativnu stopu rasta od -3,2%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, promet je opao za 64,2%, a u trećem za 47,4%.

Sir (sve vrste). Domaća proizvodnja sira je iznad 59.000 tona. U strukturi mlečnih prerađevina učestvuje sa oko 20%. Uz negativnu stopu rasta od -1,4%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je opala za 20,3%, a u trećem za 24%. Pri skromnoj tržišnosti proizvodnje od 17,4%, ukupan obim prometa ovog proizvoda je nešto iznad 10.000 tona. Uz negativnu stopu rasta od -1,7%, u drugom podperiodu u

TABELA 2. Obim, dinamika i struktura proizvodnje i prometa mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune u Srbiji*

- U tonama -

Proizvod	Ø 1989 - 1991.	Ø 1998 - 2000.	Ø 2007 - 2009.	Indeks	
				Ø 1998/00 Ø 1989/91	Ø 2007/09 Ø 1989/91
Proizvodnja					
Mleko	1.483.000	1.630.000	1.533.000	109,9	103,4
Mlečne prerađevine	260.311	185.906	293.524	71,4	112,8
-mleko u prahu	10.481	2.544	4.357	24,3	41,6
-maslac	7.311	1.950	2.544	26,7	34,8
-sir (sve vrste)	78.098	62.246	59.342	79,7	76,0
-kis.mleko i jogurt	120.534	87.735	165.949	72,8	137,7
-ostale mleč.prerađ.	43.887	31.431	61.332	71,6	139,7
Jaja	79.200	73.350	59.900	92,6	75,6
Vuna	3.164	2.425	2.500	76,6	79,0
Prodaja i otkup					
Mleko	448.700	347.600	693.685	77,5	154,6
Mlečne prerađevine	3.119	164,4	271	5,3	8,7
-maslac	7	0,4	-	5,7	-
-sir (sve vrste)	2.373	133	195	5,6	8,2
-ostale mleč.prerađ.	739	31	76	4,2	10,3
Jaja	13.267	5.884	3.060	44,4	23,1
Vuna	656	55	222	8,4	33,8
Promet preko seljačke pijace					
Mleko	395	6.170	828	1562,0	209,6
Mlečne prerađevine	14.219	14.334	12.339	100,8	86,8
-maslac	50	20	30	40,0	60,0
-sir (sve vrste)	12.095	11.752	10.114	97,2	83,6
-ostale mleč.prerađ.	2.074	2.562	2.019	123,5	97,3
Jaja	12.884	13.067	11.230	101,4	87,2
Vuna	16	6	8	37,5	50,0

* Proizvodnja u Republici Srbiji, bez podataka za Kosovo i Metohiju.

IZVOR: www.webrzs.stat.gov.rs statistički godišnjaci, bilteni i interni materijali Republičkog zavoda za statistiku Srbije, Beograd, i obračun autora.

odnosu na prvi, promet je opao za 17,9%, a u trećem za 28,7%. Istovremeno, preko 98% ukupnog prometa sira realizuje se preko seljačke pijace, a samo oko 2% putem prodaje i otkupa.

Kiselo mleko i jogurt. Proizvodnja ove grupe proizvoda u Srbiji je na nivou od oko 166.000 tona. Sa učešćem od oko 57% ima vodeću poziciju u strukturi ukupne proizvodnje mlečnih prerađevina. S prosečnom godišnjom stopom rasta od 1,6%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja kiselog mleka i jogurta je opala za 27,2%, dok je u trećem podperiodu povećana za 37,7%. U otkupu i prometu preko seljačke pijace, ovi proizvodi nisu zastupljeni.

Ostale mlečne prerađevine. Ovu grupu proizvoda čine sve ostale mlečne prerađevine (pavlaka, maslo,

kajmak, mleko sa dodacima i sl.) koje nisu pojedinačno analizirane u ovom radu. Domaća proizvodnja ove grupe prerađevina je preko 61.000 tona. U strukturi ukupnih mlečnih prerađevina učestvuje sa oko 21%. Uz prosečnu stopu rasta od 1,7%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja ove grupe proizvoda je opala za 28,4%, dok je u trećem podperiodu povećana za 39,7%. Pri izrazito niskoj tržišnosti proizvodnje od oko 3%, preko otkupa i seljačke pijace, u prometu se nalazi oko 2.000 tona. S negativnom stopom rasta od -1,1%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, promet je opao za 7,8%, a u trećem za 25,5%. Oko 97% predmetnog prometa realizuje se preko seljačke pijace a samo oko 3% preko otkupa.

Jaja. U domaćoj živinarskoj proizvodnji proizvodi se oko 60.000 tona jaja. Učešće kokošijih jaja u ovoj proizvodnji je preko 93%. Uz negativnu stopu rasta od -1,4%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja ovog proizvoda je opala za 7,4%, a u trećem za 24,4%. Pri vrlo skromnoj tržišnosti proizvodnje od oko 24%, ukupan promet je na nivou od oko 14.300 tona. S negativnom stopom rasta od -3%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, promet je opao za 27,5%, a u trećem za 45,4%. Oko 79% predmetnog prometa realizuje se preko seljačke pijace, a preostalih 21% putem prodaje i otkupa.

Vuna. Proizvodnja vune u Srbiji je na vrlo niskom nivou i iznosi oko 2.500 tona. Uz negativnu stopu rasta od -1,2%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je opala za 23,4%, a u trećem za 21%. Pri izrazito niskoj tržišnosti proizvodnje od svega 9,2%, u prometu se nalazi oko 230 tona ovog proizvoda. Sa vrlo visokom negativnom stopom rasta od -5,2%, u drugom podperiodu u odnosu na prvi, promet vune je opao čak za preko 90%, a u trećem podperiodu za oko 66%. Oko 96,5% ovog prometa realizuje se putem prodaje i otkupa a samo oko 3,5% preko seljačke pijace.

Negativne, ili blago pozitivne tendencije u kretanju proizvodnje i prometa predmetnih proizvoda, rezultanta su direktnog ili indirektnog uticaja brojnih uzroka i okolnosti, kako onih iz devedesetih godina 20. veka, tako i onih iz najnovijeg perioda. Kao posebno značajni uzroci navode se: nasilni raspad SFRJ, rat u okruženju i unutar zemlje, sankcije međunarodne zajednice, NATO agresija u 1999. godini, pokidan proces društvene reprodukcije, privredna recesija, pad poljoprivredne i industrijske proizvodnje, pad broja grla stoke i živine, neefikasan tranzicioni proces, nedovoljna ulaganja u razvoj poljoprivrede i permanentno zanemarivanje činjenice o njenim nesumnjivim komparativnim prednostima unutar domaće privrede, nepostojanje adekvatnog integralnog programa razvoja proizvodnje i prerade poljoprivrednih proizvoda, neadekvatna organizacija i nedovoljna materijalno-tehnička opremljenost porodičnih gazdinstava, nizak nivo produktivnosti rada, neadekvatna organizacija otkupa tržišnih viškova, neefikasna primena međunarodnih standarda, tradicionalizam u proizvodnji i spora izmena proizvodne strukture u korist tzv. elitnih i tehnološki, odnosno biološki visokovrednih proizvoda, nestabilni društveno-politički odnosi i sl.

Shodno prethodnom, otklanjanje aktuelnih uzroka negativnih kretanja posmatranih pojava predstavlja prioritetan zadatak u ostvarivanju bržeg razvoja ne

samo domaće proizvodnje, tržišta, prometa i spoljnotrgovinske razmene analiziranih proizvoda, već i ukupne domaće poljoprivrede, odnosno agroindustrije, porodičnih gazdinstava i ruralnih područja zemlje u celini.

3. SRBIJA U SPOLJNOTRGOVINSKOJ RAZMENI MLEKA, MLEČNIH PRERAĐEVINA, JAJA I VUNE

Prethodno navedeni uzroci nepovoljnih kretanja u domaćoj proizvodnji i prometu mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune, snažno su uticali i na postojeće stanje u spoljnotrgovinskoj razmeni, kako ovih proizvoda, tako i ukupne poljoprivrede, odnosno agroindustrije i privrede u celini. Na karakteristike predmetne razmene vrlo argumentovano ukazuju podaci u tabeli 3.

U posmatranom razdoblju od 2003. do 2009. godine, s tendencijom povećanja deficita, bilans domaće spoljnotrgovinske razmene ukupne privrede, permanentno je negativan. U poslednjem, odnosno u drugom podperiodu (Ø 2008/09.god.) u odnosu na prvi (Ø 2003/04.god.), deficit je povećan čak za oko 36% i dostiže nivo od preko 8 milijardi USD. Zbog niže startne osnove, izvoz je imao dinamičniji porast od uvoza. Pokrivenost uvoza izvozom je svega 48,4%. U istom podperiodu, u strukturi ukupnog izvoza, poljoprivreda i prehrambena industrija učestvuju sa oko 19,4%, a u uvozu sa oko 6,4%.

Za razliku od ukupne privrede, negativan bilans domaće spoljnotrgovinske razmene poljoprivrede i prehrambene industrije iz prvog podperioda, transformisan je u pozitivan bilans u drugom podperiodu sa suficitom od preko 468 miliona USD. Zbog niže startne osnove, izvoz je imao dinamičniji porast od uvoza. Pokrivenost uvoza izvozom povećana je sa 91,1% na 146,3%. Pri ovome, u strukturi izvoza, odnosno uvoza ukupne poljoprivrede i prehrambene industrije, učešće izvoza, odnosno uvoza grupe proizvoda mleko, mlečne prerađevine, jaja i vuna je 4,5%, odnosno 3,5%.

Bilans spoljnotrgovinske razmene grupe proizvoda mleko, mlečne prerađevine, jaja i vuna, u prvom podperiodu bio je negativan, s deficitom od oko 7,5 miliona USD, da bi u drugom podperiodu ostvario suficit od oko 31,7 miliona USD. Pokrivenost uvoza izvozom iz prvog podperioda od 56,4% povećana je u drugom podperiodu na oko 190%. Kao i kod poljoprivrede i prehrambene industrije u celini, tako i kod ove

TABELA 3. Bilans, dinamika i struktura domaće spoljnotrgovinske razmene mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune

Proizvod	U hiljadama USD						Indeks	
	Ø 2003 – 2004.			Ø 2008 – 2009.			Ø 2008/09 Ø 2003/04	Ø 2008/09 Ø 2003/04
	izvoz	uvoz	saldo (+ –)	izvoz	uvoz	saldo (+ –)	izvoz	uvoz
Ukupno privreda	3.140.000	9.115.000	-5.975.000	7.626.400	15.761.200	-8.134.800	242,9	172,9
Ukupno polj. i prehramb.ind.	688.000	755.000	- 67.000	1.479.450	1.011.050	468.400	215,0	133,9
Mleko, jaja, vuna i prerađ.	9.669	17.155	- 7.486	66.909	35.227	31.682	692,0	205,3
A. Mleko i mlečne prerađ.	8.105	13.763	- 5.658	64.863	29.992	34.871	800,3	217,9
1. Mleko i pav.svih vrs.i obl.	2.145	3.383	-1.238	25.111	14.472	10.639	1170,7	427,8
2. Jogurt	161	2.454	-2.293	6.628	1.605	5.023	4116,8	65,4
3. Slad.sa ili bez dod.kakaoa	2.850	3.950	- 1.100	11.788	1.570	10.218	413,6	39,7
4. Maslac	15	331	-316	876	1.547	- 671	5840,0	467,4
5. Sir (sve vrste)	1.606	2.391	-785	16.590	6.390	10.200	1033,0	267,3
- sir strugan ili u prahu	-	187	- 187	36	450	- 414	-	240,6
- sir topljen,sem str.ili u prahu	245	616	-371	1.139	1.915	- 776	464,9	310,9
- sir prošaran plavim plesnima	-	222	- 222	0	551	- 551	-	248,2
- svež sir, nefermentisan	13	97	- 84	1.133	411	722	8715,4	423,7
- sir ostali	1.348	1.269	79	14.282	3.063	11.219	1059,5	241,4
6. Ostale mlečne prerađevine	1.328	1.254	74	3.870	4.408	- 538	291,4	351,5
B. Jaja, žumanca, belanca	592	1.215	- 623	1.073	3.308	- 2.235	181,3	272,3
V. Vuna	972	2.177	- 1.205	973	1.927	- 954	100,1	88,5

IZVOR: www.webrzs.stat.gov.rs, interni materijali Republičkog zavoda za statistiku, Beograd, i obračun autora.

grupe proizvoda, s obzirom na raspoložive resurse, ostvareni suficit je skroman.

Shodno ovome, u strukturi ukupne vrednosti izvoza, odnosno uvoza predmetne grupe proizvoda, podgrupa mleko i mlečne prerađevine u izvozu učestvuju sa oko 97%, a u uvozu sa oko 85%, dok podgrupa jaja, žumanca i belanca u izvozu učestvuju sa 1,6%, a u uvozu sa 9,4%, odnosno podgrupa vuna u izvozu učestvuje sa 1,5%, a u uvozu sa 5,5%. Iako je pojedinačno učešće ove dve poslednje podgrupe relativno nisko i u izvozu i u uvozu, njihov ukupan negativan saldo značajno umanjuje pozitivan bilans grupe u celini.

Bilans podgrupe mleko i mlečne prerađevine, u prvom podperiodu bio je negativan, a u drugom pozitivan, s suficitom od oko 35 miliona USD. Step pokrivenosti uvoza izvozom povećan je sa 58,9% na

216,3%. Na pozitivan bilans podgrupe najveći uticaj je imao suficit kod stavki: - sir ostali (preko 11,2 miliona USD); - mleko i pavlaka svih vrsta i oblika (preko 10,6 miliona USD) i, - sladoled sa ili bez dodatka kakaoa (preko 10,2 miliona USD). Istovremeno, najveći negativan uticaj na bilans podgrupe imao je deficit kod stavki: - sir topljeni, sem struganog ili u prahu (oko 800 hiljada USD); - maslac (oko 700 hiljada USD) i, - sir prošaran plavim plesnima (oko 550 hiljada USD). Shodno ovome, u strukturi spoljnotrgovinske razmene podgrupe, vodeće pozicije, tj. najveće učešće u izvozu imaju mleko i pavlaka svih vrsta i oblika (38,7%), sir ostali (22,0%) i sladoled sa ili bez dodatka kakaoa (18,2%), a potom slede jogurt (10,2%), ostale mlečne prerađevine (6,0%), sir topljen, sem struganog ili u prahu (1,8%), svež sir, nefermentisan (1,7%) itd.

Kao i kod izvoza, i u uvozu predmetne podgrupe proizvoda, vodeću poziciju imaju mleko i pavlaka svih vrsta i oblika (48,3%), a potom slede ostale mlečne prerađevine (14,7%), sir ostali (10,2%), sir topljen, sem struganog ili u prahu (6,4%), jogurt (5,3%), sladoled sa ili bez dodatka kakaoa i maslac (sa po 5,2%), sir prošaran plavim plesnima (1,8%) itd.

U strukturi izvoza sira (sve vrste), najveće učešće imaju: - sir ostali i, - sir topljen, sem struganog ili u prahu, a potom slede: - svež sir, nefermentisan i, - sir strugan ili u prahu. Istovremeno, u strukturi uvoza, kao i kod izvoza, najveće učešće imaju: - sir ostali i, - sir topljeni, sem struganog ili u prahu, a potom slede sir prošaran plavim plesnima, sir strugan ili u prahu i, najzad, svež sir, nefermentisan.

Izvoz mleka i mlečnih prerađevina najčešće je usmeravan u Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Makedoniju, Hrvatsku i Albaniju, a povremeno i u Rumuniju, Mađarsku, Nemačku, Austriju, SAD, Kazahstan, Ukrajinu i Švajcarsku. Istovremeno, uvoz ovih proizvoda najčešće je ostvarivan iz Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Nemačke, Belgije, Švajcarske, Poljske, Mađarske, Italije, Danske, Austrije, Makedonije, Francuske, Rumunije, Bugarske, Grčke, Španije, Holandije, Češke Republike, Slovačke, Slovenije i Crne Gore, a povremeno i iz Litvanije i Albanije.

Bilans spoljnotrgovinske razmene jaja, žumanca i belanca, ima negativan saldo u oba podperioda. U drugom podperiodu u odnosu na prvi, deficit je povećan za visokih 258,7%, i iznosi preko 2,2 miliona USD. Stepenn pokrivenosti uvoza izvozom je smanjen sa 48,7% na 32,4%. Izvoz ove grupe proizvoda najčešće je usmeren u Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju, Hrvatsku i Crnu Goru, a povremeno i u Bugarsku, Španiju, Moldaviju i Tunis. Istovremeno, uvoz iste najčešće se ostvaruje iz Bosne i Hercegovine, Argentine, Holandije, Italije, Slovačke, Hrvatske, Makedonije, Mađarske, Francuske, Austrije, Nemačke i Crne Gore, a povremeno i iz Kanade, SAD, Španije, Poljske i Danske.

S tendencijom pada, bilans domaće spoljnotrgovinske razmene vune je negativan u oba podperioda. U drugom podperiodu u odnosu na prvi, deficit je smanjen za 20,82% i na nivou je od 954 hiljade USD. Stepenn pokrivenosti uvoza izvozom skromno je povećan sa 44,6% na 50,5%. Izvoz ovog proizvoda najčešće je usmeren u Mađarsku, Bugarsku, Makedoniju, Tursku, Italiju, Slovačku i Nemačku, a povremeno i u Indiju, Crnu Goru, Bosnu i Hercegovinu, Belgiju, Veliku Britaniju, Francusku i Ukrajinu. Istovremeno, uvoz vune najčešće se ostvaruje iz Novog Zelanda, Italije, Bugarske, Crne Gore, Rumunije, Češke Republike

i Mađarske, a povremeno i iz Nemačke, Južne Afrike, Uzbekistana, Bosne i Hercegovine, Velike Britanije, Slovačke, Australije, Makedonije i Španije.

Shodno prethodnom, na bilansne pozicije mleka, mlečnih prerađevina, jaja i vune, najneposrednije su uticale ispoljene tendencije upravo u proizvodnji ovih proizvoda. Očigledno je, da je uprkos raspoloživim resursima i tržišnim potrebama, njihova proizvodnja nedovoljna i nestabilna. Stoga, u cilju ostvarivanja povoljnijih i stabilnijih izvoznih rezultata, neophodno je da se uz veća materijalna ulaganja, proizvodnja predmetnih proizvoda ne samo poveća, već da se ista i strukturno znatno bolje prilagodi zahtevima tržišta. Proizvodnja mora biti standardizovana i visoko produktivna, a proizvod kvalitativno i cenovno konkurentan. Osim toga, sadašnju izvoznju strukturu treba poboljšati sa većim učešćem prerađenih i biološki visoko vrednim proizvodima. Izvoz treba proširiti na što veći broj zemalja.

ZAKLJUČAK

U posmatranom razdoblju (1989-2009.), svetsku proizvodnju mleka, mlečnih prerađevina i jaja prate vrlo skromne pozitivne stope rasta, dok proizvodnja vune ima negativan trend. Stope rasta prometa su znatno povoljnije. Regionalni razmeštaj proizvodnje i prometa, odnosno suficita i deficita svih analiziranih proizvoda, vrlo je različit i neujednačen, kako po kontinentima tako i po zemljama. Razvijene zemlje u odnosu na nerazvijene i zemlje u razvoju, daju veći deo svetske proizvodnje mleka i mlečnih prerađevina, dok je u proizvodnji jaja stanje obrnuto, tj. nerazvijene i zemlje u razvoju u odnosu na razvijene, daju veći deo svetske proizvodnje ovog proizvoda. Međutim, u međunarodnom prometu, razvijene zemlje u odnosu na nerazvijene i zemlje u razvoju, imaju znatno veće učešće kako u ukupnom svetskom izvozu tako i u ukupnom svetskom uvozu svih analiziranih proizvoda. Pri svemu ovome, učešće Srbije u ukupnoj svetskoj proizvodnji i prometu predmetnih proizvoda, izrazito je skromno i obe pojave su u granicama intervala od 0,01% do 0,4%.

U istom razdoblju, domaću proizvodnju svežeg mleka, kiselog mleka, jogurta i ostalih mlečnih prerađevina, karakterišu izuzetno skromne pozitivne stope rasta, dok proizvodnju mleka u prahu, maslaca, sira, jaja i vune, prate negativne tendencije, te je obim iste kod svih ovih proizvoda i posle punih 20 godina još uvek ispod ostvarenog nivoa u baznom, odnosno prvom podperiodu. Istovremeno, zbog svih u tekstu već

navedenih uzroka negativnih kretanja posmatranih pojava, promet je u odnosu na proizvodnju ispoljio još negativnije tendencije i isti je, osim kod svežeg mleka, kod svih ostalih analiziranih proizvoda značajno ispod baznog podperioda.

Kod analizirane grupe proizvoda mleko, mlečne prerađevine, jaja i vuna, Srbija je u podperiodu Ø2003/04. imala negativan, a u podperiodu Ø2008/09. pozitivan bilans spoljnotrgovinske razmene. Međutim, s obzirom na raspoložive resurse i tržišne potrebe, kao i na permanentno negativne bilansne pozicije

kod pojedinih proizvoda (maslac, neke vrste sireva, jaja, vuna i sl.), grupni suficit je vrlo skroman i isti, kroz veća i selektivnija ulaganja u proizvodnju, i veći izvoz, nužno i značajno treba povećati. Osim toga, proizvodnju izvoznih proizvoda treba i dodatno stimulisati, a ova mora biti stabilna, standardizovana, visoko produktivna i konkurentna. U izvoznoj strukturi treba što više da učestvuju prerađeni i biološki visoko vredni proizvodi. I najzad, izvoz treba usmeriti u što veći broj zemalja i to, prvenstveno na tržišta sa većom kupovnom moći potrošača.

Reference

1. Alexsandratos, N., (1995), *World Agriculture: Towards 2010*, FAO.
2. Bjelić, P., (2008), *Međunarodna trgovina*, Ekonomski fakultet, Beograd.
3. Vlahović, B., (2010), *Tržište agroindustrijskih proizvoda*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
4. Grbić, V., Milanović, M., Đorović, M., (2010), *Ekonomska analiza sistema kvota za mleko u agrarnoj politici Evropske unije*, Ekonomika poljoprivrede, br.4, Beograd.
5. Đorović, M., Milanović, M., Simić, J., Lazić, V., (2005), *Specifični aspekti istraživanja tržišta hrane*, Marketing, br.2, Beograd.
6. Đorović, M., Stevanović, S., Lazić, V., (2010), *Srbija na međunarodnom tržištu mesa*, Ekonomika poljoprivrede, br.1, Beograd.
7. Đorović, M., Tomin, A., (2007), *Tržište i promet poljoprivrednih proizvoda*, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
8. Marković, P., Babović, J., (2002), *Srbija u novom veku – menadžment i marketing u savremenom razvoju poljoprivrede*, Savez poljoprivrednih inženjera i tehničara Jugoslavije, Beograd.
9. Milanović, M., (2009), *Ekonomija prirodnih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd.
10. Milanović, M., Mihajlović, B., Paraušić, V., (2009), *Elementi konkurencije i strukturne tipologije agrarnog tržišta u Srbiji*, Ekonomika poljoprivrede, Beograd.
11. Milosavljević, M., (2002), *Proces globalizacije svetske privrede*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
12. Petrović, M., (2002), *Stočarstvo*, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
13. Stevanović, S., (2009), *Razvoj tržišne proizvodnje u poljoprivredi Republike Srbije – monografija*, Društvo agrarnih ekonomista Srbije i Poljoprivredni fakultet, Beograd.
14. Ševarlić, M., Tomić, D. – urednici, (2010), *Tematski zbornik - Agroprivreda Srbije i evropske integracije*, Društvo agrarnih ekonomista Srbije i Privredna komora Vojvodine, Beograd.
15. Tomić, D., (2008), *Poljoprivreda i selo*, Društvo agrarnih ekonomista Srbije i Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
16. Internet, FAO publikacije i publikacije RZSS.

Summary

Position of Serbia on the international market of milk, dairy products, eggs and wool

Milutin Đorović, Simo Stevanović, Verica Lazić

This paper presents a comparative analysis of the major indicators of both world and domestic markets of milk, dairy products, eggs and wool. Namely, for the past 20 years, for the observed subperiods, the method of comparative analysis was used to study quantitative and structural differences in the production and trade of analyzed product groups, at both the world and at the level of continents and some countries. The leading manufacturers and flows of international trade and the leading exporters and importers of milk, dairy products, eggs and wool were defined, with special emphasis on importance of Serbia, i.e. its position in the global market for these products.

Pursuant to the above, and importance of analyzed product groups for the domestic market, i.e. agroindustry and the economy as a whole, this paper specially studies balances, structure, dynamics and regional orientation of foreign trade in milk, dairy products, eggs and wool. In addition, the paper points to the needs, capabilities, measures and directions of further development of domestic production and export of products analyzed.

Key words: milk, dairy products, eggs, wool, market, trade, export, import, balance.

Kontakt:

Prof. dr Milutin T. Đorović

e-mail: djormi@agrif.bg.ac.rs

Poljoprivredni fakultet, Beograd
Nemanjina 6, 11000, Beograd

Uloga i značaj društvenih medija u komuniciranju vrednosti marke*

Suzana Đukić

APSTRAKT: Komunikacija između potrošača je značajan način komuniciranja vrednosti i formiranja stavova prema markama i preduzeću. Ekspanzija komunikacionih tehnologija olakšala je komunikaciju između ljudi i omogućila povezivanje sa potrošačima na radikalno novoj osnovi. Virtuelni prostor predstavlja dominantno „mesto“ druženja i okupljanja mnogih ljudi sa sličnim interesovanjima. Tako su nastale virtuelne zajednice potrošača iz celog sveta koji preferiraju i privrženi su istim markama. Članovi su lojalni zajednicama kojima pripadaju, i svojim aktivnim i neposrednim učestvovanjem učestvuju u njihovom oblikovanju i razvijanju. Iznošenjem sopstvenog i istraživanjem tuđih mišljenja i iskustava, potrošači međusobno utiču jedni na druge i pomažu u iznalaženju rešenja za određene situacije u kupovini i potrošnji. Zbog intenziteta razmene informacija, stavova, iskustava i ideja govori se o ekspanziji komunikacionih poruka koje se razmenjuju u virtuelnom prostoru i društvenim medijima kao kanalima za njihov prenos. Radi se o medijima koje su profilisali sami potrošači i koji upravljanju sadržajem informacija koje se prenose preko njih. Zbog važnosti poruka koje se razmenjuju preko društvenih medija i njihovog uticaja na ponašanje potrošača, oni imaju značajno mesto u integrisanim marketing komunikacijama. Iako preduzeće ne može u potpunosti da kontroliše komunikaciju unutar društvenih medija, efikasnost marketing komuniciranja se može ostvariti obezbeđenjem uslova u kojima se ostvaruje prijateljska, rektna, kontinuirana i transparentna razmena poruka između potrošača i preduzeća, kao i između samih potrošača. Predmet razmatranja u radu su komunikacione mogućnosti društvenih medija koje opredeljuju njihovu ulogu i značaj u komuniciranju vrednosti na tržištu u cilju jačanja lojalnosti potrošača i kreiranja imižda i poslovnog ugleda preduzeća.

KLJUČNE REČI: komunikacija između potrošača, zajednice potrošača, društveni mediji, interaktivnost, integracija, potrošač

UVOD

Održivost tržišne pozicije preduzeća u konkurentskom okruženju uslovljena je uspehom u diferenciranju marke i stepenom ostvarenog zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Rivalstvo preduzeća za naklonost i privrženost potrošača je izraženo u uslovima globalne konkurencije s obzirom na to da potrošači imaju veću mogućnost da biraju i zadovoljavaju svoje sofisticirane potrebe i zahteve. Polazeći od činjenice da je lojalnost potrošača rezultat njegovih ukupnih interakcija sa markom i preduzećem, prednost je na strani preduzeća koja uspeju da generišu distinktivno iskustvo potrošača. Iskustvo potrošača je osećaj koji se stvara ne samo na osnovu performansi marke, već njegovog ukupnog iskustva u procesu kupovine i korišćenju proizvoda. Obezbeđenje jedinstvenog iskustva zasnovano je na stvaranju poverenja i privrženost potrošača (Elliot, R., Percy, L., 2007, str. 29-32). Poverenje u marku rezultat je dinamičke komparacije očekivanja i neposrednog iskustva potrošača sa markom i iskustava drugih potrošača i važna je determinanta ponašanja potrošača u procesu kupovine. Potrošač koji veruje u marku postaje vredan izvor informacija u procesu stvaranja i održavanja njene vrednosti na tržištu. Ukoliko marka odgovara percepcijama koje potrošač ima o sebi i „pokaže“ razumevanje za njegove potrebe, vrednosnu i kulturološku orijentaciju, onda je ostvarena emocionalna veza potrošača sa markom, i takav potrošač postaje deo ukupnog značenja marke (Đukić, S., 2008, str. 128).

Emocionalno privržen potrošač se aktivno angažuje u komuniciranju vrednosti marke na tržištu želeći da prenese svoje pozitivno iskustvo drugim potrošačima. On takođe inicira i razvija komunikaciju sa preduzećem u cilju iznošenja svojih utisaka, iskustava iz kupovine i korišćenja marke. Potrošač postaje kreator i pošiljalac informacija i poruka. Uloga potrošača u stvaranju i komuniciranju vrednosti marke je izražena u uslovima masovnog korišćenja Interneta, stvaranja virtuelnih zajednica potrošača i vođenja dijaloga o određenim temama na forumima i u diskusionim grupama (Schau, J. H., Muniz, M.A., Arnould, J. E., 2009, pp. 30-51). Jednostavan pristup ovim grupama i zajednicama i sadržajno komuniciranje omogućavaju kontinuirano razmenjivanje informacija, znanja i iskustava između samih potrošača i potrošača sa preduzećem. To značajno podstiče proces uzajamnog učenja i transformaciju potrošača

* Rad je rađen u okviru Projekta broj 179066 koji finansira Ministarstvo za prosvetu i nauku Republike Srbije

od pasivnog korisnika u kokreatora vrednosti. Generisanje vrednih i personalizovanih informacija uvećava bazu znanja preduzeća koje, ukoliko se integriše u ključne poslovne procese, omogućava sticanje kompetencija koje se teže mogu uočiti i imitirati od strane konkurencije. Stvaranje vrednosti zajedno sa potrošačima pomaže otklanjanju potencijalnih nesklada u odnosima sa njima, povećava toleranciju potrošača na greške učinjene od strane preduzeća i imunost na akcije konkurenata, skraćivanju vremena potrebnom za ispunjenje njihovih zahteva što u vodi stabilnosti poslovanja i povećanju poslovne efikasnosti.

1. ULOGA I ZNAČAJ DRUŠTVENIH MEDIJA U KOMUNICIRANJU SA POTROŠAČIMA

Komunikacija između potrošača ili komunikacija od usta do usta jedan je od najstarijih načina informisanja i uticaja na potrošača u procesu traženja, izbora i korišćenja proizvoda (tzv. *Word of Mouth Communication*). Potrošač je svoje stavove o kupljenim markama oduvek prenosio drugim potrošačima. Razlozi za to su brojni. Jedan od ključnih razloga je želja potrošača da svoje pozitivno iskustvo u kupovinama prenese drugim ljudima i tako utiče na njihovo postojeće znanje o konkretnim markama. Smanjenje neizvesnosti i rizika u kupovinama i međusobna briga potrošača koji su u bliskim odnosima (rođaci, prijatelji), važan je razlog za komunikaciju od usta do usta. Lojalnost i emocionalna privrženost potrošača pojedinim markama jača njihovu težnju za formiranjem stavova drugih ljudi. Takvi potrošači su promotori i advokati marke. Informacije koje se dobijaju od drugih potrošača dobile su na značaju opadanjem poverenja potrošača u poruke koje se prenose preko masovnih medija. To potvrđuju brojna istraživanja. Prema rezultatima jednog od njih,

poverenje potrošača u poruke privredne propagande je 2004. godine značajno opalo u odnosu na dve godine ranije (smanjenje za 40%), kao i njihovog uticaja na donošenje konačne odluke o kupovini i zanimljivosti za potrošače (smanjenje za 59% i 49%, respektivno) (Trusov, M., Randolph E., Bucklin, E.R., Pauwels, K., 2009, str. 2). Polazeći od podatka da je danas 80% odluka o izboru propagandnih agencija posledica nečije direktne i neformalne preporuke i saveta, postoje mišljenja da komunikacija između potrošača postaje jedan od najboljih metoda prodaje njihovih proizvoda i usluga (Kovač-Žnideršić R., Marić, D., 2009, str. 33; Solomon, M., et al., 2010, str. 389).

Ekspanzija komunikacionih tehnologija radikalno je promenila način razmene informacija, njihovo prihvatanje i reagovanje od strane potrošača. Stvorene su mogućnosti za kreiranje specifičnih marketing poruka koje su usmerene ka malim tržišnim segmentima ili pojedinačnim potrošačima, brži protok informacija kroz kanale komuniciranja, približavanje pošiljaoca primaocu poruke, generisanje merljivog odgovora auditorijuma, što smanjuje gubitke informacija i troškove komuniciranja. Polazeći od mogućnosti Interneta, komunikacija i druženje ljudi u realnim uslovima sve više se dopunjuju virtuelnim. Ljudi sklapaju prijateljstva bez obzira na prostornu pripadnost, i oslanjaju se na svoje prijatelje i poznanike kada im je potreban razgovor, opuštanje, zabava, druženje i dobijanje saveeta. Virtuelni prostor predstavlja dominantno „mesto“ druženja i okupljanja mnogih ljudi koji imaju slična interesovanja. Tako se na određenim veb lokacijama stvaraju virtuelne zajednice ljudi okupljenih oko određenih tema, od akademskih, do hobija i razonode. U zavisnosti od svrhe nastajanja, iskustva, interesovanja i profesije članova govori se o četiri tipa virtuelnih zajednica (Pregled 1). Tako postoje zajednice čiji pripadnici žele da postignu iste ciljeve i dele slična iskustva; zajednice čiji članovi imaju specifične probleme,

PREGLED 1. Tipovi virtuelnih zajednica

Tip zajednice	Karakteristike
Svrha nastajanja	Pripadnici zajednice imaju iste ciljeve ili slična iskustva.
Iskustvo članova zajednice	Pripadnici zajednice imaju slična, ali specifična iskustva, vezana za fazu u životnom ciklusu, zdravstvenim problemima ili problemima na poslu.
Interesovanje članova zajednice	Pripadnici zajednice imaju isti hobi, razonodu i intenzivno su uključeni u komuniciranje unutar nje (npr. sport, muzika, film, bašta, itd).
Profesija članova zajednice	Pripadnici zajednice imaju istu profesiju ili opslužuju isto tržište.

IZVOR: Fill, Ch., 2009, str. 794

koji mogu biti povezani sa fazom u životnom ciklusu, zdravljem ili napredovanjem u poslu; zajednice ljudi sa istim interesovanjima i hobijima i aktivno komuniciraju o tim temama; zajednice koje formiraju ljudi iste profesije ili preduzeća povezana ciljnim tržištem ili poslovnim aktivnostima (npr. izdavači imaju zajedničke veb portale putem kojih obezbeđuju i razmenjuju informacije o potrošačima, trendovima na tržištu, konkurenciji, aukcijama, itd).

Komuniciranjem između ljudi u virtuelnom prostoru prevazilaze se brojna ograničenja koja postoje u svakodnevnoj interpersonalnoj komunikaciji, kao što su: nacionalna, verska, politička, polna, starosna, prostorna. Članovi su lojalni zajednicama kojima pripadaju, i svojim aktivnim i neposrednim učešćem učestvuju u njihovom profilisanju i razvijanju. Iznošenjem sopstvenog i istraživanjem mišljenja i iskustava drugih, potrošači jedni drugima pomažu u pronalaženju rešenja za određene situacije u kupovini i potrošnji. Identitet zajednice se gradi međusobnim komuniciranjem velikog broja ljudi kao i osećajem članstva i pripadnosti. Mogućnost brze i efikasne razmene informacija između velikog broja učesnika je ključna karakteristika komuniciranja u njima. Frekventna i intenzivna komunikacija između njih jača individualni osećaj prema zajednici, a prisni odnosi i prijateljstvo olakšavaju međusobnu pomoć i podršku. Specifičan način komuniciranja zahteva i odgovarajuća pravila ponašanja. Samoregulacija i samokontrola su dominantni metodi regulisanja i kontrole ponašanja i interakcije između članova zajednice. U zajednicama ljudi koji imaju slična interesovanja i probleme, u stalnoj su interakciji i međusobno dele informacije i razvijaju odnose koji svakome od njih daju određenu vrednost. I pored razlika u ciljevima formiranja, sadržaju komunikacije i karakteristikama pripadnika virtuelnih zajednica, one imaju zajedničke karakteristike (Muniz, A. M., O'Guinn, T. C., 2001, str. 412-432):

- Povezanost, odnosno međusobni osećaj članova zajednice;
- Prisustvo zajedničkih rituala i tradicije koji određuju identitet i imidž zajednice;
- Osećaj moralne odgovornosti, dužnosti ili obaveza zajednice u celini i pojedinih njenih članova.

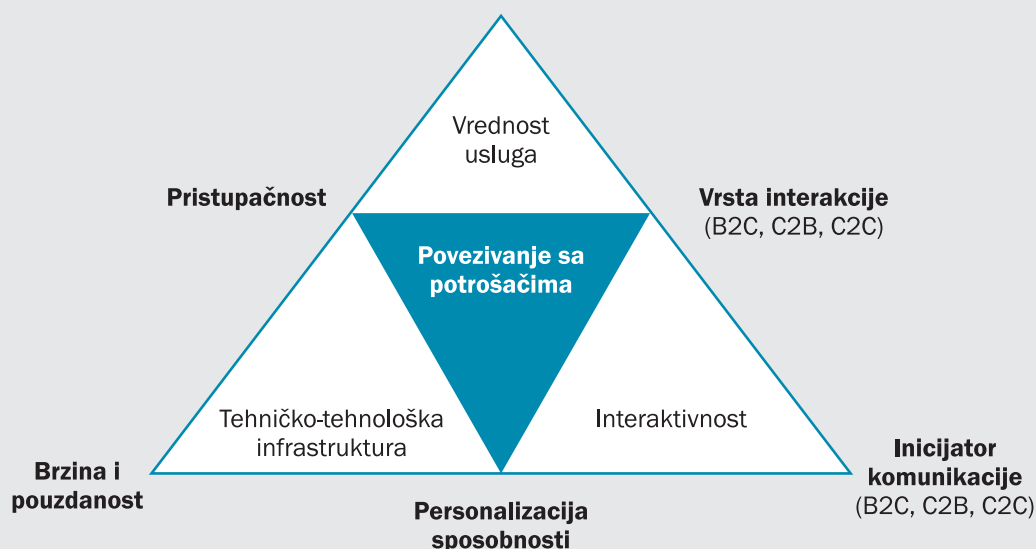
Obezbeđenje konkurentске prevlasti u uslovima kada se vredno tržišno znanje generiše u dijalogu sa potrošačima limitirano je načinom reagovanja preduzeća. Preduzeća prilagođavaju svoje delovanje i aktivnostima podržavanja i sponzorisanja dijaloga sa potrošačima pokušavaju da izvuku koristi. Potrošači se danas ne tretiraju kao individue kojima treba ispo-

ručiti superiornu vrednost, već kao aktivni saradnici i kokreatori te vrednosti. Oni postaju izvor kompetencija preduzeća, koje su funkcija njihovih znanja i veština, spremnosti da sarađuju i uče, eksperimentišu i da se angažuju u aktivnom dijalogu sa preduzećem (Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2000, str. 79-87). Ovakav način stvaranja vrednosti daje bolje rezultate od tradicionalnog načina koji se bazira na istraživanju potreba potrošača, jer za rezultat ima ideje koje jasno prepoznaju i žele potrošači. S tim ciljem preduzeća sve više sponzorišu praksu društvenog umrežavanja kako bi motivisala potrošače na saradnju i povezivanje (Schau, J. H., Muniz, M. A., Arnould, J. E., 2009, str. 41-42; Solomon, M., et al., 2010, str. 197-198). Povezivanje i stvaranje društvenih veza sa potrošačima je važan kontekst u procesu razvijanja marketing odnosa sa potrošačima jer omogućava prilagođavanje i personalizaciju odnosa, razvijanje sadržajne i prisne komunikacije, kontinuirano obezbeđenje i povećanje nivoa usluga, obrazovanje potrošača putem seminara ili organizovanje zabava. Povezivanje sa potrošačima ostvaruje se u trouglu interaktivnosti, tehničko-tehnološke infrastrukture i vrednosti pruženih usluga (Slika 1). Stepem usaglašenosti između ovih elemenata determiniše intenzitet veze između članova zajednice.

Kao primer uspešnog razvijanja zajednice potrošača navodi se kompanija Harley Davidson čijem je tržišnom uspehu značajno doprinelo osnivanje kluba vlasnika HD motorcikala (*H.O.G. – Harley Owners Group*). Ova zajednica ima 900.000 članova širom sveta ujedinjenih oko zajedničke misije, a to je razvijanje *HD* sna, kao osobenog načina života. *H.O.G.* ima posebno značenje za *Harley Davidson*, jer preko ove zajednice kompanija direktno komunicira sa potrošačima i oblikuje njihove stavove. Na taj način kompanija dobija povratne informacije i prilagođava svoje proizvode potrebama i zahtevima potrošača. Potrošači su neiscrpan izvor ideja za nove proizvode i povećanje kvaliteta pruženih usluga. Oni promovišu imidž i svoje zadovoljstvo ponosno pokazuju javnosti. Mnogobrojne proslave, parade, i slične aktivnosti dovode do zbližavanja i produbljivanja odnosa sa potrošačima i svima onima koji vole takav način života. Zaposlenima je u interesu da prenesu kompaniji „želje“ potrošača, jer na taj način dokazuju svoju lojalnost. Za privlačenje neopredeljenih potrošača, kompanija nudi različite povlastice u plaćanju, kredite, osiguranje i druge mogućnosti koje nudi članovima *H.O.G.*-a (www.harley-davidson.com; www.HOG.com).

Društvene mreže (*Social Networks*) predstavljaju posebnu interpretaciju virtuelnih zajednica koje nastaju između ljudi koji imaju sličan stil života, in-

SLIKA 1. Trougao povezivanja sa potrošačima



Izvor: Szmigin, I., Reppel, A. E., 2004, str. 631

teresanja i iskustva. S obzirom na to da je sadržaj komunikacije generisan od strane potrošača (*UGC - consumer-generated content*) i oblikovan prema njihovim potrebama, članovi ovih zajednica ne dele samo informacije i iskustvo, već koriste interaktivni kapacitet zajednice za građenje međusobnih odnosa. Funkcionisanje društvenih mreža zasnovano je na mogućnostima novih tehnologija za jednostavnom i brzom razmenom poruka između ljudi. Prema istraživanju *Forrester Research* koje je realizovano u Evropi 2007. godine identifikovane su sledeće aktivnosti koje se odvijaju preko društvenih mreža: publikovanje sadržaja (9%), postavljanje komentara (18%), umrežavanje tj. povezivanje (1%), generisanje informacija (12%), pasivno slušanje i posmatranje interakcija drugih ljudi (49%). Visok procenat ispitanika (41%) ignoriše sve navedene aktivnosti. Isto istraživanje je pokazalo da se u Holandiji i Francuskoj preferira komuniciranje putem blogova, u Španiji i Velikoj Britaniji ostavljanje komentara, a u Italiji generisanje informacija (www.brandrepublic.com).

Imajući u vidu broj ljudi koji komuniciraju putem društvenih mreža i veličinu sadržaja koji međusobno razmenjuju (jedna osoba komunicira sa stotinama ili čak hiljadama ljudi), došlo je ekspanzije komunikacionih poruka u virtuelnom prostoru. Zbog načina kreiranja, razvijanja i upravljanja sadržajem koji se razmenjuje, ti novi mediji se nazivaju društveni mediji, odnosno mediji koje su profilisali potrošači (Ramsev, G., 2006; Sing, T., i ostali, 2008, str. 281-292). Njihov

uticaj na ponašanje potrošača u procesu kupovine, uključujući identifikovanje potreba i želja, definisanje i procenu mogućih izbora, razmenu mišljenja i stavova u procesu evaluacije performansi marke nakon kupovine je sve veći u odnosu na druge oblike komuniciranja. Društveni mediji se najčešće definišu kao skup novih on-lajn medija koje su stvorili i koriste potrošači kako bi međusobno razmenjivali informacije o proizvodima, uslugama, markama, iskustvima iz kupovine i potrošnje (Magnold, G. W., i ostali, 2009, str. 358-359), odnosno, Internet zasnovane aplikacije koje omogućavaju kreiranje i razmenu sadržaja koji su generisali korisnici (Kaplan, M. A., Haenlein, M., 2010, str. 60). Obuhvataju brojne i veoma raznovrsne medije, kao što su: blogovi, od strane preduzeća sponzorirani forumi za diskusiju, sobe za četovanje (chat rooms), e-mail, Internet forumi i grupe za diskusiju, sajtovi za razmenu različitog sadržaja (muzike, slika, filmova ili fotografija), veb sajtovi društvenih mreža.

2. INTEGRISANJE DRUŠTVENIH MEDIJA U STRATEGIJU MARKETING KOMUNICIRANJA

Građenje korporativnog imidža i reputacije u uslovima kada društveni mediji imaju sve veći uticaj na formiranje stavova potrošača i ukupne javnosti uslovljeno je njihovim adekvatnim integrisanjem u strategiju marketing komuniciranja. Zbog toga se govori o

marketingu koji se zasniva na korišćenju društvenih medija (*Social Media Marketing*) koji podrazumeva set marketing aktivnosti koje su usmerene na pristupanje i uključivanje u komunikaciju koja se obavlja posredstvom ovih medija. Pored ušteda resursa preduzećima se pruža prilika da usmeravaju dijalog i razmenu poruka između potrošača na globalnom tržištu. Prisustvom i aktivnim angažovanjem u komunikaciji putem društvenih medija omogućeno je kontinuirano i blagovremeno generisanje informacija o preduzeću i oblikovanje preferencija stvarnih i potencijalnih potrošača. Kontrolom sadržaja poruka stvaraju se uslovi za generisanje pozitivnih reakcija potrošača, jačanje preferencija prema konkretnoj marki i komuniciranje njene vrednosti na tržištu. Strategijske koristi preduzeća koje se osmišljenim dijalogom i interakcijom sa ciljnom javnošću mogu postići su brojne:

- Povezivanje sa potrošačima;
- Produbljavanje odnosa sa potrošačima;
- Prenos informacija o marki;
- Inkorporiranje potrošača u proces stvaranja vrednosti;
- Efikasnost komuniciranja sa potrošačima;
- Smanjenje gubitaka informacija;
- Aktivno formiranje stavova potrošača;
- Prisnost u komuniciranju sa potrošačima (Fill, Ch., 2009, str. 794; Schau, J. H., Muniz, M.A., Arnould, J. E., 2009, str. 41-42; Kaplan, M. A., Haenlein, M., 2010, str. 60).

U procesu integrisanja društvenih medija u sistem marketing komuniciranja, polazi se od mogućnosti za ostvarivanje sinergetskih efekata i obezbeđenje konzistentnosti i jedinstvenosti poruke koja se emituje. Da bi se postigli komunikacioni efekti i željeni odgovor auditorijuma neophodno je pronalaženje kombinacije komunikacionih oblika i sredstava koja će, u datim okolnostima i sa definisanim ciljevima, omogućiti efikasno i efektivno prenošenje komunikacionog sadržaja ciljnom auditorijumu. Oslanjanje na pojedinačne medije i njihovo delovanje daje izolovane efekte u komuniciranju vrednosti. Da bi se ostvarilo maksimalno unakrsno dejstvo medija neophodno je analiziranje distinktivnih prednosti pojedinih medija kao što su: mogućnost povezivanja sa potrošačima, stepen personalizacije i interaktivnosti komuniciranja, količina informacija koja se može preneti, troškovi komuniciranja. Izbor optimalne kombinacije medija u pojedinim fazama procesa komuniciranja zasniva se na istraživanju međusobnog delovanja sledećih faktora: karakteristika auditorijuma, mogućnosti medija, karakteristika poruke, mogućnosti za postizanje želje-

nih efekata komuniciranja (Tapp, A., 2005, str. 279). Kombinacija koja daje željene efekte je ona koja: stvara svesnost i zainteresovanost auditorijuma o poruci; izaziva pažnju i pruža željene informacije; obezbeđuje uticaj, tj. lako dobijanje poruka; obezbeđuje jednostavnost u davanju odgovora; omogućava efikasno upravljanje pojedinačnim sredstvom i kombinacijom; ostvaruje komunikacione ciljeve, projektovane prihode i troškove. Stepenn integrisanosti konvencionalnih i tzv. novih medija može se utvrditi primenom sledećih kriterijuma (Wells, W., Moriarty, S., Burnett, J., 2006, str. 562):

- Pokrivenost - veličina auditorijuma do kojeg se dopire sredstvima komuniciranja;
- Doprinos - inherentna sposobnost pojedinačnog sredstva komuniciranja za kreiranje željenog odgovora auditorijuma;
- Opštost - stepen u kome informacije koje se prenose sredstvima komuniciranja jačaju opšte asocijacije, odnosno, imaju isto značenje;
- Komplementarnost - stepen u kome je ostvarena usaglašenost asocijacija, tj. poruka koje se emituju preko pojedinačnih sredstava komuniciranja;
- Svestranost - stepen prilagođenosti marketing komunikacije auditorijumu u zavisnosti od nivoa njihove izloženosti;
- Troškovi - sredstva komuniciranja se po prethodnim kriterijumima moraju vrednovati prema troškovima koje prouzrokuju.

U sagledavanju uloge i značaja društvenih medija u prenošenju značenja marke i građenju lojalnosti potrošača polazi se od njihovih ključnih karakteristika: mogućnosti društvenih medija (broj ljudi koji mogu komunicirati i mogućnosti za prenošenje informacija) i mogućnosti za odvijanje društvenih procesa (samo-predstavljanje i samootkrivanje pojedinca). Komunikaciona vrednost društvenih medija limitirana je vrstom kontakta između komunikacionih partnera i brojem ljudi koji mogu komunicirati preko njih, kao i količinom informacija koje se mogu preneti u jedinici vremena. U tom smislu preko društvenih medija poruke se mogu razmenjivati posredstvom različitih kanala (interpersonalna vs. indirektna komunikacija) i postići različit stepen sinhronizovanosti u komuniciranju (nesinhronizovana vs. sinhronizovana komunikacija). Tako, na primer *live chat* omogućava sinhronizovanu komunikaciju za razliku od *e-mail-a*, gde to nije moguće. S druge strane, društveni mediji pružaju različitu mogućnost za predstavljanje pojedinaca i objavljivanje personalnih informacija. Koncept samopredstavljanja predstavlja želju pojedinca

PREGLED 2. Klasifikacija društvenih medija

		Broj ljudi koji komuniciraju/količina informacija		
		Niska	Srednja	Visoka
Samopredstavljanje /samootkrivanje	Nisko	Blogovi	Sajtovi društvenih mreža (npr. Facebook)	Virtuelni društveni svetovi (npr. Second Life)
	Visoko	Zajednički projekti (npr. Wikipedia)	Zajednice sadržaja (npr. YouTube)	Virtuelne igre (npr. World of Warcraft)

IZVOR: Kaplan, M. A., Haenlein, M., 2010, str. 60

da kontroliše mišljenje i stavove drugih ljudi o njemu, dok samootkrivanje predstavlja svesno objavljivanje ličnih podataka inividuua i krucijalni je korak u razvijanju baza podatka o potrošačima. Tako, na primer, kreiranje veb strana od strane pojedinca je rezultat njegove težnje da javno prezentira svoje lične karakteristike (želje, misli, preferencije, osećanja) na način da se obezbedi željena slika u javnosti. Polazeći od navedenih karakteristika, postoji šest vrsta društvenih medija (Slika 2).

Polazeći od navedene klasifikacije može se zaključiti da aplikacije kao što su zajednički projekti (npr. *Wikipedia*) i blogovi omogućavaju razmenu velikih količina informacija u formi teksta, iako blogovi omogućavaju veći stepen samopredstavljanja i samootkrića pojedinca i fokus na specifičan sadržaj. S druge strane, kontrola preduzeća nad sadržajem informacija koje se emituju preko zajedničkih projekata je ograničena (učesće preduzeća u kreiranju sadržaja je zabranjeno), dok je kod blogova potpuno drugačija situacija (veliki broj učesnika u blogovima čine predstavnici preduzeća). Na sledećem nivou su zajednice za razmenu sadržaja (npr. *YouTube*) i sajтови društvenih mreža (npr. *Facebook*) koji pored tekstualnih poruka omogućavaju razmenu drugih vrsta sadržaja - slika, video snimaka. Na najvišem nivou su virtuelne igre i tzv. „društveni svetovi“ (*World of Warcraft*, *Second Life*) putem kojih se u virtuelnom okruženju dočaravaju sve dimenzije interpersonalne komunikacije u realnim uslovima i omogućava najveći nivo predstavljanja individua i prezentiranja personalnih karakteristika.

Analiza auditorijuma i identifikovanje njihovih karakteristika je ključna faza u procesu razvijanja efektivnih marketing komunikacija. Cilj upoznavanja auditorijuma je obezbeđenje transfera informacija na najbrži, razumljiv i efikasan način. Kompanija koja želi da ostvari prednost u komuniciranju posredstvom društvenih medija mora da obezbedi prisustvo „na mestu“ gde ciljna javnost provodi vreme. To znači da preduzeće treba da od obilja raspoloživih društvenih

medija izabere one koji omogućavaju aktivno komuniciranje sa pojedinim grupama javnosti. U osmišljavanju sadržaja i strukture komunikacione poruke i vođenju razgovora polazi se od karakteristika korisnika društvenih medija i vrste i intenziteta uticaja koji se posredstvom njih može ostvariti (Pregled 1). Članovi zajednica imaju različitu ulogu u oblikovanju profila zajednice. Tako postoje članovi koji predlažu teme za razgovor, vode diskusiju, donose zaključke, oni koji imaju ulogu posrednika između pasivnih članova.

Poseban problem u procesu integrisanja društvenih medija u komunikacioni program preduzeća vezan je za otežano merenje efekata koji se ostvaruju putem njih. Ustanovljeni metodi za monitoring i evaluaciju doprinosa marketing komuniciranja poslovnim uspehu preduzeća imaju ograničenu primenu u Internet komuniciranju. Osim merenja stepena dosezanja ciljne publike i frekvencije emitovanih poruka, u komuniciranju putem društvenih medija je važno merenje očekivane vrednosti potrošača od konkretne marke, način i stepen ostvarene interakcije sa markom. U tom smislu, neophodno je merenje vremena potrebnog u procesu traženja marke kojoj su potrošači lojalni, identifikovanje motiva koji ih pokreću na kupovinu i percipiranih koristi koje nastaju na rezultat stečenog poverenja i lojalnosti marki (Fill, Ch., 2009, str. 823).

3. UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM PREKO DRUŠTVENIH MEDIJA

Imajući u vidu ulogu i značaj društvenih medija u komuniciranju vrednosti u savremenim uslovima, reagovanje preduzeća je sve više usmereno na osmišljavanje i kontrolu poruka koje se razmenjuju. I pored toga što i dalje postoji određeni broj preduzeća koja ignorišu društvene medije (Kramer, L., 2010, str. 122), značajno je veći broj preduzeća koja imaju planski i aktivan odnos prema ovoj vrsti komunikacije i koriste je u upravljanju lojalnošću potrošača i građenju reputacije

PREGLED 1. Korisnici društvenih medija i uticaj

Vrste korisnika društvenih medija			
Pasivni korisnici	Koriste medije koji im pružaju raznovrsne i opsežne informacije i omogućavaju im da kreiraju znanje bez aktivnog komuniciranja sa drugima (video sadržaj, pregledi)		
Korisnici koji traže informacije i mišljenje od drugih ljudi	Komuniciraju sa istomišljenicima, uvažavaju njihovo mišljenje i nepristrasno informisanje (podcasts, video sadržaj, Wikipedia)		
Korisnici koji žele da aktivno komuniciraju i razmenjuju informacije sa drugim ljudima	Emocionalno su privrženi konkretnoj marki, koja odgovara njihovim individualnim osobinama i žele da podele svoje mišljenje sa drugima (forumi, blogovi, video sadržaj)		
Korisnici koji utiču na druge ljude	Aktivan odnos sa markom kojoj su lojalni, čiji su i promoteri i kritičari		
Uticaj društvenih medija			
	Uticaj generisan od strane preduzeća	Uticaj generisan od strane istomišljenika	Uticaj generisan od strane lojalnih potrošača
Visok pozitivan uticaj		Podcasts, on-lajn pregledi, video sadržaji	Video sadržaj, Wikipedia, forumi za diskusiju, podcasts
Osrednji pozitivan uticaj	Video sadržaj, Wikipedia, forumi, on-lajn pregledi, on-lajn kritike	Wikipedia, forumi za diskusiju, blogovi	Društvene mreže
Nizak pozitivan uticaj	Blogovi, društvene mreže	Društvene mreže	

IZVOR: www. Dahl, A., Integrating Social Media into your Business Plan (Forrester Study)

na tržištu. U tom smislu, u skladu sa misijom i komunikacionim ciljevima preduzeća, potrebno je pronaći efikasan način oblikovanja sadržaja i tema koje su predmet dijaloga, kontrole intenziteta i frekvencije razmene informacija. Ciljevi takvih aktivnosti mogu biti različiti: generisanje informacija o stavovima potrošača prema marki, stepenu zadovoljstva i lojalnosti, informisanje potrošača o problemima vezanim za korišćenje proizvoda kompanije, usmeravanje diskusija oko određenog problema (npr. veb portal *bebac.com*), okupljanje lojalnih potrošača ili pristalica (klubovi lojalnih potrošača), prikupljanje ideja o novim proizvodima. Komuniciranjem sa potrošačima na prisniji, privatniji i transparentan način, ostvaruje se značajna prednost u povezivanju sa potrošačima, vođenju razgovora o proizvodima, dobijanju predloga, pohvala i kritika. Uvažavanje kritika i njihovo razmatranje su od suštinskog značaja u procesu konvertovanja stavova potrošača i stvaranju klubova lojalnih potrošača. Pozitivno je iskustvo kompanije *Dell* sa sajtom *Idea.Storm.com*. Svaki posetilac sajta je mogao da komentariše ideje o novom operativnom sistemu i glasa za jednu od predloženih. Na taj način je nastao operativni sistem *Linuks* jer je imao najveći broj glasova. Nakon on-lajn istraživanja potreba svojih potrošača, *Dell* je na tržište lansirao računare sa ovim operativnim sistemom (Magnold, G. W., Faulds, J. D., 2009, str. 370).

Komunikacija od usta do usta će biti intenzivnija ukoliko potrošači poseduju informacije o markama i kompanijama. Pored informacija koje pružaju njihovi sajtovi, kompanije osmišljavaju veb portale u cilju pružanja mogućnosti za vođenje dijaloga o nizu tema koje mogu biti od interesa za potrošače (zdravlje, kuća, ishrana, deca). Tako, na primer, kompanija *Mattel* na svom sajtu pruža raznovrsne informacije o proizvodima, a preko posebne sekcije (*Grown-ups&Parents*) pruža vredne informacije roditeljima o problemima vezanim za igranje dece. Neke kompanije nude manjim grupama potrošača određeni ekskluzivitet i osećaj posebnosti. Specijalni aranžmani su ekskluzivno dostupni samo manjoj grupi potrošača. Veb sajt, *Roadrunner Records-a* ima specijalne odeljke za okupljanje pristalica rock i hevi metal muzike. Tako, na primer, pripadnicima hevi metal muzike daju dnevne novosti i liste budućih turneja, omogućavaju im da čuju pesme pre nego što se one objave u javnosti, uključuju ih u uređivanje albuma.

Angažovanje potrošača u pogledu definisanja performansi marke je veće ukoliko postoji mogućnost povratne sprege sa preduzećem (feedback). Feedback u formi kritika, pohvala i korisnih sugestija doprinosi identifikovanju auditorijuma, iskrenoj i otvorenoj komunikaciji. Identifikovanje auditorijuma bloga je važno kako bi se oni iskoristili za privlačenje drugih gru-

pa ciljne publike: novinara, potrošača konkurentskih marki, ljubitelja određene marke itd. Tako, na primer, u cilju povećanja samopoštovanja kod žena i stvaranja realnijih standarda za lepotu, menadžment kompanije *Unilever* je preko sajta www.campaignforrealbeauty.com za svoju marku *Dove* lansirao kampanju „Kompanija za stvarnu lepotu“ (7). S druge strane, kompanija *Apple Computers* ohrabruje vlasnike svojih marki da formiraju srodne korisnične grupe koje omogućavaju dobijanje povratnih informacija i međusobnu razmenu ideja, a *Toyota* je formirala link www.toyotaowneronline.com gde lojalni potrošači iskazuju iskustva, opažanja, uočavaju i prepričavaju svoje avanture (Magbold, G.W., Fauld, J. D., 2009, str. 361).

Društveni mediji imaju značajno mesto u upravljanju uspešnim markama, jer obezbeđuju komuniciranje osnovne svrhe marke. Razgovor između potrošača je sadržajni i intenzivniji kada konkretna marka predstavlja deo imidža potrošača i uklapa se u njegov mentalni sklop. Potrošač je osoba koja je u potrazi za identitetom i ponaša se u skladu sa načinom na koji želi da ga vide drugi u savremenom potrošačkom društvu (Veljković, S., Đorđević, A., 2010, str. 5). Tržišna moć marke zasniva se na percepcijama potrošača o marki, odnosno, onome kako je potrošači vide, čuju, misle i osećaju. Emotivna povezanost potrošača sa markom se može značajno iskoristiti u dijalogu sa njima (Stanković, Lj., Đukić, S., 2006, str. 130). Primer takve marke je *iPod* jer njegovo posedovanje znači biti u trendu, s obzirom na superiorne performanse i inovativni dizajn. Putem *Open Road Blog-a* kompanija *Toyota* dobija kritike, pohvale i korisne sugestije od svojih potrošača. Podsticanjem iskrene i otvorene komunikacije značajno se povećava uključenost potrošača u probleme koji zanimanju menadžment ove kompanije. Zanimljivo je da *Toyota* identifikovanje članova bloga koristi kako bi u diskusiju uključila ljubitelje automobila, novinare i potencijalne konkurente. Postoji mogućnost postavljanja pitanja od stane veb administratora kako bi se obezbedilo glasanje o određenim pitanjima, pružanje video i audio sadržaja, itd.

Da bi se podstakla opsežna diskusija i potrošači duže zadržali na Internet mreži, društveni mediji moraju imati zanimljiv i privlačan sadržaj. Zainteresovanost ljudi za određene teme se može povećati predlaganjem zanimljivih tema, zabavnog sadržaja i šaljivih informacija. Na taj način se može podstaknuti diskusija i dobiti korisne informacije o budućim namerama kompanije i potencijalnim promotivnim kampanjama. Zadržavanje posetilaca je moguće upućivanje na druge sadržaje i usmeravanjem na srodne sajtove. Cilj

je obezbeđivanje ekskluzivnosti i personalizacije veb sajta, tj. da se svaki posetilac oseća kao da je sadržaj veb sajta upućen njemu. Prikupljeni podaci o konkretnom posetiocu su od značaja za prilagođavanje i personalizaciju sajta, kao i za razvijanje programa lojalnosti za visoko vredne potrošače.

Društveni mediji pružaju mogućnost za primenu različitih tehnika unapređenja prodaje u cilju stimulisanja ponovnih kupovina. Postavljanjem određenog problema koji učesnici treba da reše ili pokažu određenu sposobnost, stručno znanje ili spremnost (npr. slanje video snimaka o korišćenju proizvoda, fotografija, recepata, komentara) povećava se zainteresovanost potrošača, njihova privrženost marki i preduzeću. To se može ostvariti nuđenjem dodatne vrednosti, tj. skidanjem muzičkog, filmskog sadržaja, različitih snimaka. Postoje i opklade sa visokim premijama, kao što je uradila kompanija *Coca Cola* sa kampanjom *Nagrada za moju Coke*. Kampanjom za marku *Dove* koja je vođena preko sajta www.campaignforrealbeauty.com predviđene su nagrade za potrošače koji poseduju kupone i isečke kupljenih proizvoda. Na taj način se potrošačima pruža osećaj suvlasništva nad markom i povećava njihova uključenost u razvijanju njenih performansi.

ZAKLJUČAK

Nove tehnologije su izazvale suštinske promene u obavljanju marketing aktivnosti. Promene su izražene u svim fazama stvaranja i isporuke vrednosti potrošačima. Internet tehnologija je izazvala suštinske promene u komuniciranju sa potrošačima i razvijanju marketing odnosa sa njima. Integriranjem Interneta u poslovne procese preduzeća su u stanju da povećaju dodatnu vrednost za potrošače, koja se odražava na ostvarivanje ciljeva svih ostalih učesnika u stvaranju vrednosti. Pored toga što se komuniciranjem putem Interneta obezbeđuje jednostavnija, efikasnija i interaktivna komunikacija sa potrošačima, omogućen je i specifičan vid socijalizacije između njih. Većina korisnika Interneta su i primaoci i pošiljaoci poruka u različito vreme, a vrlo često i istovremeno. Potrebe se u virtuelnom prostoru kreiraju informacijama, jer potrošači traže odgovore na konkretna pitanja. Internet korisnici sami tragaju za informacijama i porukama čime se prevazilaze jer je vreme provedeno na mreži njihova investicija, a ne trošak. Iniciranje komuniciranja od strane potrošača zahteva od preduzeća da iz osnova promeni način stvaranja, dizajniranje i emitovanja informacija i poruka poruka.

Društveni mediji imaju važno mesto u komunikacionom programu koji je usmeren na uspostavljanje dijaloga i razvijanje odnosa sa potrošačima. Oni postaju značajno sredstvo ostvarivanja kontakata između ljudi i informisanja u procesu kupovine. Zahvaljujući mogućnostima ovih medija komunikacija se obavlja ne samo između preduzeća i potrošača, već i između samih potrošača. Proces jednosmerne komunikacije je zamenjen kontinuiranim, sadržajnim i intenzivnim dijalogom. Potrošač je aktivan činilac takvog komunikacionog procesa, koji inicira i razvija. Koristi od ovakvog komuniciranja su mnogobrojne: personalizacija, konzistentnost i nepristrasnost marketing poruke, ak-

tivno formiranje stavova potrošača, racionalnije korišćenje medija, bolja pokrivenost ciljnog auditorijuma, operativna efikasnost, povezivanje i produbljivanje odnosa sa potrošačima. U uslovima kada komunikacija između potrošača koja se ostvaruje preko društvenih ima sve veći uticaj na formiranje stavova i preferencija potrošača, postizanje komunikacionih ciljeva limitirano je uspehom u kontroli informacija koje se razmenjuju između potrošača. U skladu sa misijom i komunikacionim ciljevima preduzeća, potrebno je pronaći efikasan način oblikovanja poruka, tema koje su predmet dijaloga, kontrole intenziteta i frekvencije razmene informacija.

Reference

- Đukić, S., (2008) *Holističko upravljanje markom zasnovano na poverenju i emocionalnoj privrženosti potrošača*, Tematski zbornik: Razvijanje konkurentske prednosti u uslovima evropskih integracija, Ekonomski fakultet, Niš, str. 123-134.
- Đukić, S., Stanković, J., (2010) *Using Social Media for Internet Marketing*, International Scientific Conference: The Challenges of Economics Science and Practice in the 21st Century, Faculty of Economics, Nis, October, 14-15, 2010, pp. 661-671.
- Elliot, R., Percy, L., (2007) *Strategic Brand Management*, Oxford, University Press.
- Fill, Ch., (2009) *Marketing Communications, Interactivity, Communities and Content*, Prentice Hall Europe, Pearson Education Limited.
- Kaplan, M. A., Haenlein, M., (2010) *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, Business Horizons, Vol. 53, pp. 59-68.
- Kovač-Žnideršić R., Marić, D., (2009) *Uticaj komunikacije od usta do usta na proces donošenja odluke o kupovini*, Marketing, br. 1, proleće-leto, str. 33-38.
- Mangold, G.W., Faulds, J.D., (2009) *Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix*, Business Horizons, Vol. 52, pp. 357-365.
- Muniz, Jr. A. M., O'Guinn, T. C., (2001) *Brand Community*, Journal of Consumer Research, Vol. 27, No. 4, pp. 412-432.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., (2000) *Co-opting Customer Competence*, Harvard Business Review, January-February, pp. 79-87.
- Ramsev, G., (2006) *Digital Marketing Strategy in the age of Consumer Control*, www.emarketing.com/Article.aspx.
- Schau, J. H., Muniz, M.A., Arnould, J. E., (2009) *How Brand Community Practices Create Value*, Journal of Marketing, Vol. 73, September, pp. 30-51.
- Singh, T., Veron-Jackson, L., Culliane, J., (2008) *Blogging: A New Play in your Marketing Game Plan*, Business Horizons, 51, pp. 281-292.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegard, S., (2009) *Consumer Behavior, A European Perspective*, Prentice Hall.
- Stanković, Lj., Đukić, S., (2006) *Strategic Brand Management in Global Environment*, Facta Universitatis, series Economics and Organization, Vol. 3, No. 2, pp. 125-133.
- Szmigin, I., Reppel, A.E., (2004) *Internet Community Bonding: the case of Macnews.de*, European Journal of Marketing, 38, pp. 626-640.
- Trusov, M., Randolph E., Bucklin, E.R., Pauwels, K., (2009) *Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site*, Journal of Marketing, Vol. 73, September, pp. 1-24.
- Veljković, S., Đorđević, A., (2010) *Vrednost brenda za potrošače i preduzeća*, Marketing, Vol. 41, No. 1, str. 3-16.
- Wells, W., Moriarty, S., Burnett, J., (2006) *Advertising, Principles & Practice*, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- www.brandrepublic.com/News/66764/New-social-media-user-types-unveiled (13. august, 2007).
- www.campaignforrealbeauty.com (July, 2008)
- www.harley-davidson.com (februar, 2011)
- www.HOG.com (februar, 2011)
- www.sundog.net/our_knowledge/whitepaper/integrating-social-media-into-your-business-plan/ Dahl, A., *Integrating Social Media into your Business Plan*.
- www.toyotaownersonline.com (Februar, 2009)

Summary

The Role and Importance of Social Media in Communicating Brand Value

Suzana Đukić

Communication between consumers is the most important way of communicating value and forming opinions on brands and enterprises. The expansion of communication technologies has made communication between people easier and provided the links with consumers on a radically new basis. Virtual space represents a dominant meeting place for people with similar interests. Thus, virtual consumer communities across the world preferring and committed to same brands have been created. Members are loyal to communities they belong to and participate actively and indirectly in modeling and developing them. By expressing their own opinions and exploring others, consumers influence and help each other in finding solutions for certain situations in buying and consumption. Considering the intensity of the exchange of information, opinions, experience and ideas, one can speak about the expansion of communication messages that are exchanged in the virtual space and social media as transfer channels. These are the media formed

by consumers themselves, who control the information communicated through them. Because of the importance of messages exchanged through them and their impact on consumer behavior, social media have an important place in integrated marketing communications. Although enterprises cannot completely control the communication within social media, the efficiency of marketing communication can be realized by providing conditions for friendly, correct, continuous and transparent message exchange between consumers and enterprises as well as between consumers themselves. The paper examines the communication possibilities of social media determining their role and importance in communicating value in the market for the purpose of enhancing consumer loyalty and creating image and professional respectability of the enterprise.

Key words: communication between consumers, consumer communities, social media, interactivity, integration, consumer

Kontakt:

dr Suzana Đukić

Univerzitet u Nišu

Ekonomski fakultet

e-mail: suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs

Konceptualni okvir kreiranja i izbora sistema merila performansi za kontrolu marketing strategije*

Bojan Krstić, Vladimir Ivanović

ABSTRAKT: Merenje performansi u savremenim uslovima jedan je od najvažnijih poslovnih zahteva, pošto se preduzeća suočavaju sa potrebom da se kvantifikuju prinosi koje ostvaruju za akcionare i investitore, ali i iskaže doprinos menadžmenta, kao i pojedinih poslovnih jedinica, poslovnih funkcija i aktivnosti u okviru njih, tim prinosima. U tom smislu, važno je procenjivati uspešnost marketinga kao poslovne funkcije na osnovu prinosa na ulaganja u marketing aktivnosti, kao i na osnovu seta pokazatelja iz grupa performansi - marketing efektivnost i marketing efikasnost. Ključno pitanje je koja merila izabrati i koristiti u sistemu merila marketing performansi konkretnog preduzeća, kako bi ono moglo da oceni koliko je njegov marketing efektivan i efikasan. Drugim rečima, odgovarajući sistem merenja performansi treba da sadrži merila kojima će se pratiti efekti i proces u toku implementacije marketing strategije i merila kojima će se pratiti ukupni efekti nakon perioda implementacije strategije. Inače, kreiranje sistema merenja marketing performansi je kompleksan zadatak marketing menadžera. Stoga je cilj ovog rada da istraži ključne principe i razvije konceptualni okvir za kreiranje i izbor sistema merila performansi za kontrolu marketing strategije koji se zasniva na karakteristikama i faktorima uspeha marketing strategije, odnosno aktivnostima za njeno operacionalizovanje i uspešno implementiranje.

KLJUČNE REČI: marketing, strategija, kontrola, sistem merila, performanse.

UVOD

Efektivan marketing jednog preduzeća podrazumeva uspeh u prepoznavanju i zadovoljenju preferencija potrošača i po tom osnovu definisanje i ostvarivanje dugoročnih poslovnih ciljeva. Stavljanje potrošača u centar poslovanja ključno je za uvećanje vrednosti i održavanje konkurentnosti preduzeća. Marketing se, inače, može široko posmatrati kao poslovna koncepcija i filozofija koja celovito pokriva funkcionisanje preduzeća jer je usmerena na zadovoljenje potrošača i ostvarivanje ciljeva poslovnog sistema. Marketing aktivnost koncentrisana je u posebnoj organizacionoj jedinici – departmanu za marketing, čiji menadžer nije samo odgovoran za performanse svog područja (centra odgovornosti), već i za ukupne poslovne performanse i strategijsku poziciju preduzeća. Unapređivanje proizvoda i usluga i ispunjenje rastućih očekivanja potrošača zahteva responzivnost i kontinuirano praćenje njihovih promenljivih zahteva.

Uspešan marketing menadžment jednog preduzeća treba da pažljivo meri i prati *marketing efektivnost* i *efikasnost*. To su dva opšta indikatora za praćenje uspeha marketinga kao poslovne funkcije, ali i praćenje ulaganja i efekata u realizaciji marketing strategije. *Marketing efektivnost* odražava uspešnost u realizaciji marketing ciljeva, a kvantifikuje se relacijom između ostvarene i planirane marketing performanse. *Marketing efikasnost* indukuje uspešnost u racionalnoj upotrebi resursa koji su angažovani i utrošeni u ostvarivanju marketing aktivnosti tj. određenih njihovih rezultata. Stoga se ona suštinski može meriti kvantitativnim odnosom inputa za realizovanje marketing aktivnosti i outputa ostvarenih na osnovu izvršenih ulaganja u marketing. Odluka o alokaciji resursa preduzeća na marketing funkciju odnosno marketing aktivnosti, treba da se zasniva na osvarenoj efektivnosti i efikasnosti u prethodnom periodu, kao i na iskustvima upoređenim sa konkurencijom, što može značajno doprineti unapređenju marketing i, šire posmatrano, poslovnih performansi.

Time se ukazuje na relevantnost kvalitetnog merenja marketing performansi, jer bolje merenje može biti put za bolji marketing (Ambler, Kokkinaki, 2002, str. 225). Bolji marketing treba da obezbedi bolje finansijske performanse. Inovativnost marketing strategije i uspeh u njenoj realizaciji kroz sprovođenje marketing aktivnosti u dugom roku treba da

* Rad je rađen u okviru Projekta broj 179066 koji finansira Ministarstvo za prosvetu i nauku Republike Srbije

rezultira željenom tržišnom, finansijskom pozicijom i vrednošću preduzeća. Marketing aktivnosti determinisane marketing strategijom treba da obezbede ciljnu "marketing produktivnost" (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava, 2004).

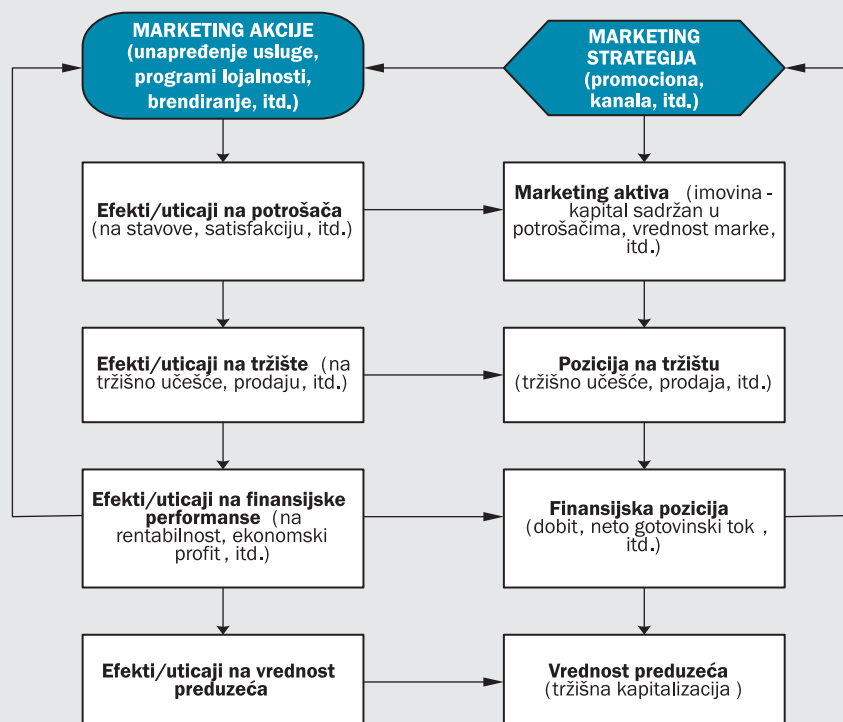
1. MARKETING STRATEGIJA I IZGRAĐIVANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Efektivne i efikasne funkcionalne strategije su neophodne za podršku realizaciji globalne (korporativne) i/ili poslovne strategije (strategije poslovne jedinice). *Marketing strategija* je posebno važna funkcionalna strategija i predstavlja set integrisanih odluka putem kojih preduzeće i/ili njegova poslovna jedinica nastoji da ostvari svoje marketing ciljeve i zadovolji zahteve vrednosti za potrošača na ciljnom tržištu kreiranjem produktivne kombinacije marketing miksa. Marketing strategija treba da odražava marketinški način razmišljanja u komponovanju elemenata marketing miksa radi ostvarivanja marketing ciljeva, ali i hijerarhijski viših, poslovnih ciljeva. Ona je skup racionalnih planova vezanih za ulaganja u marketing aktivnosti,

odnosno efektivnu alokaciju resursa na određene marketing aktivnosti i njihovu efikasnu upotrebu.

Polazeći od strategije preduzeća/organizacije jedinice i, na osnovu njih determinisane marketing strategije, ističu se efekti koji se mogu i treba da ostvare njenom implementacijom. Marketing strategija se operacionalizuje nizom taktičkih marketing aktivnosti (promotivne kampanje, unapređenje proizvoda/usluge, inicijative brendiranja, sprovođenje programa lojalnosti i druge specifične inicijative) koje se koncipiraju kako bi se ostvarili odgovarajući marketing efekti. Njihova realizacija zahteva marketing ulaganja u vidu marketing troškova. Određene akcije (aktivnosti), potom, utiču na satisfakciju potrošača, stavove vezane za marku, lojalnost i druge indikatore marketing performansi. Na nivou preduzeća, ova merila mogu biti agregirana u vidu marketing imovine (aktive), koja se meri kvalitetom marke, satisfakcijom potrošača i imovinom (kapitalom) sadržanom u potrošačima (engl. customer equity). Nivo prodaje ili učešća na tržištu jednog preduzeća određen je ponašanjem potrošača na tom tržištu, stavovima potrošača o tom preduzeću i njegovoj ponudi. Unapređena tržišna pozicija utiče na poboljšanje finansijske pozicije preduzeća što se kroz manifestuje rasto neto cash flow-a i profita, a onda u dugom roku, i uvećanjem tržišne vrednosti preduzeća (slika 1).

SLIKA 1. Efekti / uticaji marketing strategije



IZVOR: (adaptirano prema: Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava, 2004, p. 77)

U literaturi su izraženi problemi u shvatanju marketing strategije, koji su “posledica mesta i uloge marketinga u stratejskom miksu poslovnih funkcija” (Stanković, 1996, str. 32). Imajući u vidu da konkurentna prednost počiva na vrednosti koje je preduzeće sposobno da stvara za svoje kupce (Porter, 1985, str. 16), osnovne marketing odluke se odnose na tržišnu segmentaciju i targetiranje, a onda i na pozicioniranje zasnovano na proizvodu, ceni, distribuciji i promociji. Imajući to u vidu, kao relevantne marketing strategije izdvajaju se: *strategija diferenciranja*, *strategija segmentacije tržišta* i *strategija pozicioniranja* (Stanković, 1996, str. 77-108). No, pored ovih stratejskih opcija u marketing literaturi obrađuju se i strategije rasta (penetracije tržišta, razvoja tržišta, razvoja proizvoda, diverzifikacije), kao i strategija marketing odnosa sa potrošačima (Stanković, Đukić, 2009). Međutim, Jain (1993) daje sledeću tipologiju marketing strategija: 1. *Strategije tržišta* (a. strategija obuhvatnosti tržišta – nastup na jednom, na više ili na svim tržištima, b. strategije po geografskoj obuhvatnosti – lokalnog tržišta, regionalnog tržišta, nacionalnog tržišta, međunarodnog tržišta, c. strategije po vremenu ulaska na tržište, itd.), 2. *Strategije proizvoda*, 3. *Strategije cena*, 4. *Strategije distribucije*, 5. *Strategije promocije*.

Bazične marketing strategije prema Grönroos-u (1994) i Webster-u (1992) su: a) *transakciono orijentisana marketing strategija* i b) *marketing strategija orijentisana na odnose sa potrošačima i drugim stakeholderima* (tzv. *relaciono orijentisana marketing strategija*). *Transakciono orijentisana marketing strategija* fokusira se na korišćenje određenog marketing miksa radi privlačenja potrošača i zadovoljavanja njihovih potreba. Ova strategija pretpostavlja marketing aktivnosti koje su najvećim delom usmerene na privlačenje potrošača, kao i na standardizaciju interakcije sa postojećim potrošačima i to u većoj meri u odnosu na potenciranje dugoročnih odnosa sa njima. *Relaciono orijentisana marketing strategija* fokusirana je na uspostavljanje, održavanje i stalno unapređenje odnosa sa potrošačima i drugim partnerima radi zadovoljenja njihovih ciljeva. Karakteriše se relaciono-orijentisanim pristupom interakcija sa potrošačima sa dominantnim fokusom na uspostavljanje i održavanje čvrstih odnosa sa vrednim potrošačima i određenim subjektima u lancu snabdevanja, kao i ključnim opredeljenjem na dugoročnu saradnju. Osim ovih strategija, pojedina preduzeća primenjuju njihovo kombinovanje u formi tzv. *transakciono-relacione marketing strategije* (Lambert, Noci, 2010, str. 141). Glavni razlog primene ove strategije je raznolikost potrošača i učesnika u lancu snabdevanja, koja prouzrokuje diferen-

cirano ponašanje preduzeća prema specifičnostima ciljnih tržišta.

Grupa autora (Slater, Olson i Hult, 2010, str. 472) identifikuje četiri profila marketing strategija u odnosu na koje se preduzeća koja ih primenjuju mogu odrediti kao agresivni marketari, masovni marketari, marketing minimizatori i marketari vrednosti, pri čemu se naglašava da svaki od njih treba da odražava vrednosti i pretpostavke koje su immanentne kulturi organizacije.

Agresivni marketari obezbeđuju visok kvalitet i inovativne proizvode. Oni održavaju bliske odnose sa potrošačima i vrše opsežna marketing istraživanja radi identifikovanja tržišnih segmenata sa potrošačima koji će platiti premijumske cene. Oni stižu do kupaca na ovim tržištima pomoću selektivne distribucije i komuniciraju sa njima kroz intenzivnu promociju. Oni imaju veliki broj marketing specijalista u svom kadrovskom potencijalu.

Masovni marketari obezbeđuju proizvode dobrog kvaliteta i sledbenici su inovatora. Koriste široke kanale distribucije i konkurišu cenom pre nego promocijom. Pored toga, koriste relativno manji broj marketing specijalista.

Marketing minimizatori smanjuju rizik čekajući dok neki koncept proizvoda ne bude prihvaćen na tržištu, te nakon toga plasiraju svoje verzije proizvoda. Oni obezbeđuju svoja tržišta proizvodima odgovarajućeg kvaliteta, niskih cena i pri tome se služe aktivnostima intenzivne distribucije. Oni, generalno, imaju najviše fokusiranu liniju proizvoda i koriste svega nekoliko marketing specijalista.

Marketari vrednosti takođe obezbeđuju visok kvalitet, inovativne proizvode i teže bliskim odnosima sa potrošačima. Angažuju se umereno u sistematskom marketing istraživanju i zaračunavaju više cene u odnosu na masovne marketare ili marketing minimizatore koji su njihovi glavni konkurenti. Njihova distribucija je manje selektivna i umereno koriste pri vrednu propagandu.

Marketing strategija za globalna preduzeća (tzv. globalna marketing strategija) odražava se na globalne stratejske i finansijske performanse preduzeća. Pri tome, globalne stratejske performanse imaju uticaja na ukupne finansijske performanse globalnog preduzeća – multinacionalnog i transnacionalnog. Ove pretpostavke se testiraju i potvrđuju u istraživanju Zou-a i Tamer Cavusgil-a (2002). Oni definišu globalnu marketing strategiju kao planske odluke koje determinišu nivo do kojeg kompanija globalizuje svoje marketing ponašanje u različitim zemljama na različitim kontinentima tj. globalnom tržištu. Pre-

ciznije, globalna marketing strategija fokusira se na odnos između marketing operacija (aktivnosti) preduzeća u različitim zemljama. Ključne dimenzije ove strategije su zapravo: a) *standardizacija elemenata marketing miksa* (standardizovana struktura kanala prodaje, standardizacija proizvoda, promocije i cena), b) *koncentracija marketing aktivnosti* (ciljano realizovanje marketing aktivnosti u jednoj ili nekoliko odabranih zemalja), c) *koordinacija marketing aktivnosti* (međuzavisno planiranje i realizovanje marketing aktivnosti preduzeća u različitim zemljama), c) *globalno marketing participiranje* (mera u kojoj preduzeće vrši marketing operacije na glavnim tržištima u svetu) i d) *integracija konkurentskih akcija* (nivo međuzavisnosti konkurentskih marketing poteza preduzeća u različitim zemljama).

U istraživanju grupe autora (Slater, Hult, Olson, 2010, str. 552, 553) ističe se stav da na poslovne performanse utiče *stepen kreativnosti marketing strategije*, kao i *efektivnost njene implementacije*. Kreativna marketing strategija podrazumeva upotrebu predloga inoviranja vrednosti za potrošača, nove modele prodajnih cena, mreže snabdevanja orijentisane ka potrošačima, proširene načine i sredstva za ostvarivanje kontakta sa potrošačima koji uz to odgovaraju njihovim specifičnim preferencijama i interesima. Ovakvi elementi marketing miksa obezbeđuju jedinstvenu vrednost za potrošače i pružaju razlog za kupovinu proizvoda/usluge. Inovativna ili kreativna marketing strategija pozicionira preduzeće na način koji je jedinstven i težak za kopiranje od strane konkurenata, pa zbog toga može biti izvor konkurentске prednosti. Implementacija marketing strategije je ključna za uspeh s obzirom na to da se realizuje na osnovu brojnih i važnih odluka koje su “nevidljive” za konkurenciju, pa samim tim i teške za imitiranje. Implementacija marketing strategije nije jednostavna jer je, između ostalog, determinisana usklađenošću strategijskog ponašanja (npr. tržišne i inovacione orijentacije), strukture marketing organizacije i sadržaja marketing programa. Superiorne performanse su, za-

pravo, rezultat usklađenosti strategije i organizacionih karakteristika. Pošto marketing strategija igra ključnu ulogu u osvajanju i zadržavanju potrošača, ona na taj način doprinosi rastu i obnovi preduzeća, predodređuje finansijske performanse kroz poslovne procese i utiče na unapređenje njegove konkurentnosti. Veliki značaj marketing strategije za poslovni uspeh opredeljuje nužnu i znatnu posvećenost menadžmenta u njenom formulisanju, implementaciji i kontroli.

2. KONTROLA MARKETING STRATEGIJE

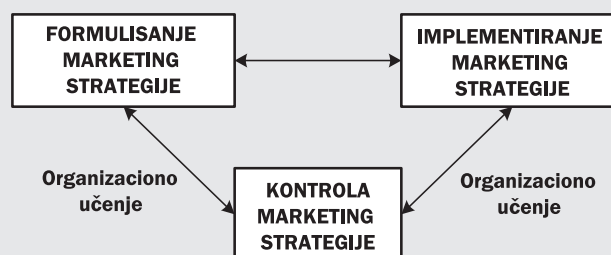
Tradicionalni (klasični) pristup kontroli marketing strategije podrazumeva da marketing menadžeri formulišu strategije i postavljaju ciljeve kroz proces marketing planiranja, potom se te strategije implementiraju, i na kraju, mere (upoređuju) ostvarene performanse (koje su efekat primene strategije) u odnosu na prethodno definisane ciljeve. Pored ova tri koraka, kontrola strategije je bazirana i na *feedback petlji* (povratnoj sprezi) od merenja i vrednovanja strategija ka (pre)formulisanju strategija. Poenta je da se na osnovu rezultata merenja marketing performansi dobijaju važne upravljačke informacije za redefinisane marketing strategije – formulisanje nove strategije ili preformulisanje postojeće. Tradicionalna kontrola marketing strategije je pristup “jedne petlje”, što se na slici 2 i može videti. Kontrola marketing strategije u svojoj suštini podrazumeva dva aspekta: a) *kontrola u toku sprovođenja marketing strategije* i b) *kontrola efekata nakon implementacije marketing strategije*.

Tradicionalni pristup identifikuje performanse koje su ostvarene realizacijom određene marketing strategije. U tradicionalnom pristupu, prva ključna intervencija menadžmenta jeste *definisanje merljivih standarda marketing performansi* - marketing ciljeva. Standardi marketing performansi pomažu da se marketing ciljevi prevedu u akcije i utvrde očekivanja u pogledu efekata (rezultata) tih aktivnosti. Druga intervencija je *merenje (upoređivanje) performansi koje*

SLIKA 2. Tradicionalni pristup kontroli marketing strategije



SLIKA 3. Savremeni pristup kontroli strategije



su produkt realizacije strategije u odnosu na standarde (ciljeve). Suštinski zadatak merenja je da pruži informacije o problemima koji ograničavaju ostvarenja. Efektivan sistem evaluacije - merenja treba da uključi informacije koje omogućavaju marketing menadžmentu da identifikuje i shvati probleme, a onda suoči podređene menadžere i izvršioce sa njima, radi ostvarivanja rezultata za koje su oni zaduženi tj. odgovorni. *Evaluacija informacija o performansama* je treća ključna intervencija. U suštini, to je *analiza marketing performansi u odnosu na planirane, ali i marketing performansi u odnosu na eksterne standarde (benčmar-king)*. Analiza odstupanja omogućava detektovanje problema u vezi ostvarenja željenih performansi, tj. problema koji se mogu negativno odraziti na marketing ciljeve. *Preduzimanje korektivne akcije* je četvrta, završna intervencija menadžmenta u tradicionalnom procesu kontrole marketing strategije, bilo kao odgovor na eksterne ili na interne razvojne faktore koji su doveli do odstupanja. Svrha ove faze je ispravljanje strategijske disonance. Dakle, ili ostvarenu marketing performansu treba dovesti na nivo aktuelnog marketing cilja ili ponovo razmotriti te ciljeve kao reakciju na glavne promene poslovnog konteksta.

Aktuelni turbulentni, dinamični uslovi dovode u sumnju rigidan proces strategijskog planiranja i postavljanja ciljeva. Fiksirani strategijski ciljevi za jedan relativno duži rok jesu nefunkcionalni (nesvrshodni) za kompanije koje se takmiče u vrlo nepredvidivom konkurentskom okruženju. U takvim uslovima, strategije treba da se menjaju često i oportunistički. Nefleksibilno, slepo pridržavanje definisanih ciljeva može biti prepreka ostvarivanja adaptibilnosti koja je suština dobre strategije. Ukoliko se ciljevi smatraju nepromenljivim do narednog planskog perioda, organizacije obično ne menjaju ni strategije za njihovo realizovanje.

Savremeni pristup kontroli marketing strategije je pristup dvostruke petlje, a podrazumeva učenje ogra-

nizacije tako da se pretpostavke, premise, ciljevi i strategije, kontinuirano prate, testiraju i o njima izveštava marketing menadžment. Interaktivan je odnos između formulisanja marketing strategije, kontrole implementacije marketing strategije i merenja ostvarenih performansi tokom (i nakon) sprovođenja marketing strategije (slika 3). Organizaciono učenje, u ovom pristupu, sastavni je deo sistema marketing kontrole strategije.

Razlika savremenog i tradicionalnog pristupa je očigledna. U tradicionalnom pristupu, razumevanje strategijskog konteksta, istraživanje i ispitivanje seta pretpostavki je početni korak u formulisanju strategije. U savremenom pristupu, akcenat je na kontinuiranom procesu učenja. Koristi kontinuiranog praćenja tržišta i potrošača su znatne – vremensko kašnjenje u reagovanju je znatno kraće, promene okruženja se pre otkrivaju, a fleksibilnost se, kao sposobnost marketing sektora da odgovori adekvatnom marketing akcijom, povećava. Najuspešnije kompanije sve više koriste pored formalnih izvora informacija (zvanična statistika, studije istraživanja tržišta, analize konkurencije) i neformalne izvore informacija (neformalni kontakti sa potrošačima, distributerima, prodajnim osobljem i sl.). Iako postoji predrasuda o ovim neformalnim izvorima, iz njih se obezbeđuje znatan deo ukupnih informacija o tržištima, potrošačima i konkurentima.

3. MERENJE MARKETING PERFORMANSI – KLJUČNA AKTIVNOST MARKETING KONTROLE

U fokusu marketing kontrole su marketing aktivnosti. Kontrolom realizacije marketing aktivnosti vrši se zapravo kontrola marketing strategije, marketing programa, marketing planova i taktika. Kontrola marketing performansi se može definisati kao proces koji treba da omogući da planirane marketing aktivnosti doprinesu ostvarenju planiranih (željenih) rezultata.

Kontrola marketing aktivnosti je, dakle, proces kontinuiranog merenja i praćenja marketing aktivnosti i preduzimanja korektivnih akcija. Tradicionalna marketing kontrola zasnovana je kontroli marketing plana (budžeta) u kome su determinisani ciljni (standardni) nivoi određenih marketing performansi. Suština je u merenju ostvarenih performansi, a potom, u upoređivanju u odnosu na definisane vrednosti u budžetu i utvrđivanju obima i faktora odstupanja radi preduzimanja eventualnih korektivnih akcija.

Tradicionalni sistem kontrole marketinga karakteriše dva ključna momenta: 1. Isključivo oslanjanje na kibernetički princip kontrole (feedback kontrola), 2. Naglašavanje finansijskih dimenzija marketing performansi. Kroz njih se reflektuju slabosti tradicionalnog pristupa u smislu da korektivna akcija može ponekad biti i zakasnela, a time i neproduktivna. Radi prevazilaženja nedostataka tradicionalnog sistema kontrole, neophodno je širenje fokusa sistema marketing kontrole u smislu balansiranja *formalnih i neformalnih* sistema (Jaworski, 1988, str. 25). Formalna marketing kontrola je kontrola koju vrši menadžment na osnovu instrumenata (budžeta) koji utiču na ponašanje pojedinaca/grupa koje doprinosi ostvarenju definisanih marketing ciljeva. Neformalna marketing kontrola podrazumeva neformalne instrumente, mehanizme koji su obično inicirani od strane zaposlenih i koji, takođe, utiču na ponašanje pojedinaca ili grupa u sektoru marketinga. Neformalna kontrola je samokontrola pojedinaca, potom, kontrola neformalnih grupa u organizaciji - grupa (marketing) profesionalaca, kao i kontrola organizacione kulture na nivou preduzeća ili užeg organizacionog segmenta (marketing sektora).

Ključni segment formalnih marketing kontrolnih sistema jeste merenje. *Merenje performansi* predstavlja *proces njihovog kvantifikovanja*. Merenje marketing performansi povezuje se sa odgovornošću u procesu upravljanja marketing aktivnostima. Razlog zbog kojeg je potrebno *meriti performanse marketing aktivnosti* je taj što *nije moguće dobro upravljati onim što se ne može izmeriti*. Stoga su marketing aktivnosti predmet kontrole i merenja. S obzirom na to da merenje marketing performansi determiniše odluke i akcije marketing menadžmenta u vezi kombinacije elemenata marketing miksa, od velike važnosti je, pored merenja ostvarenih marketing performansi za protekli period, i korišćenje proaktivnog pristupa u njihovom merenju. Takvim pristupom preduzeće, odnosno marketing menadžment "gleda u budućnost" sa ciljem smanjivanja kompleksnosti u poslovanju i identifikovanja budućih zahteva potrošača.

Ključni razlog za kvalitetno i sveobuhvatno merenje marketing performansi ogleda se u potrebi da se obezbedi što potpunije zadovoljenje zahteva potrošača i drugih stejkholdera. Merenje marketing performansi stvara informacionu osnovu koja će poslužiti za definisanje realnih, ali i ambicioznih marketing ciljeva za predstojeći period. Takođe, ono je relevantno jer obezbeđuje određeni "kontrolni standard" kako bi se vršile odgovarajuće komparacije i analize marketing performansi, a time i dobile informacije za adekvatno upravljanje marketing resursima kao segmentom ukupne aktive preduzeća. Merenje marketing performansi može da doprinese identifikovanju ne samo problema u poslovanju, već i funkcionisanju marketinga kao poslovne funkcije, odnosno organizacione jedinice. Svrha merenja marketing performansi jeste da se *rezultati dobijeni ovom aktivnošću iskoriste za definisanje budućih marketing akcija, programa i strategija*. Iz tih razloga, merenje marketing performansi treba da bude kontinuirano, formalizovano, sveobuhvatno i strateški determinisano.

U literaturi (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava, 2004, str. 76) se ističu *tri ključna izazova u merenju agregatne marketing performanse* – marketing efikasnosti (produktivnosti). Prvi je izazov povezivanje makreting aktivnosti sa dugoročnim efektima. Drugi je odvajanje pojedinačnih marketing aktivnosti od drugih akcija. Treći izazov je korišćenje čisto finansijskih metoda koje su se pokazale kao nedovoljne za procenu marketing ulaganja, što upućuje na potrebu primene nefinansijskih merila.

4. DIFERENCIRANJE VRSTA I KARAKTERISTIKA MERILA MARKETING PERFORMANSI

Marketari moraju spoznati tržišta prevashodno na osnovu kvantitativnih pokazatelja. Oni treba da mere i procenjuju nove šanse i neophodne investicije za njihovu realizaciju. Takođe, treba da kvantifikuju vrednost proizvoda, potrošača, kanala distribucije – sve u okvirima različitih politika cena i scenarija unapređenja aktivnosti. Sve više se marketari smatraju odgovornim za finansijske konsekvence svojih odluka. Iz tog razloga nužno je merenje marketing performansi i definisanje sistema merila marketing performansi. "Merilo performansi predstavlja parametar koji se koristi za kvantifikovanje određenih performansi" (Krstić, Sekulić, 2007, str. 75). Merilima marketing performansi vrši se kontrola marketing aktivnosti,

odnosno uspešnosti ostvarivanja postavljenih marketing ciljeva.

Odgovarajuća marketing merila (merila marketing performansi) mogu pomoći menadžmentu da održi fokus na odgovarajućim segmentima potrošača i tržišta, ali i da identifikuje snage i slabosti kako u strategijama tako i u njihovoj implementaciji. Matematički precizno definisana i široko primenjena u praksi funkcionisanja marketing i drugih funkcija u preduzeću, marketing merila mogu postati deo preciznog operativnog načina komunikacije o marketing i poslovnim performansama unutar firme. Naime, merila performansi postaju zajednički instrument za komuniciranje između marketara. U savremenim uslovima se marketing merila mogu koristiti u funkciji poboljšanja timskog rada u marketing sektorima i u svrhe poređenja marketing performansi poslovnih jedinica u multinacionalnim kompanijama, ali za potrebe različitih studija konkurentskog benčmarkinga.

Imajući u vidu elemente marketing miksa (proizvod, cenu, distribuciju i promociju) i elemente marketing strategije, specifikovanje grupa marketing merila može se izvršiti na sledeći način:

- Merila strategije proizvoda (strategije za pokrivanje tržišta - penetracija tržišta, razvoja (širenja) tržišta, razvoja proizvoda ili uvođenja novog proizvoda, linije proizvoda, markiranja - brendiranja, itd.)
- Merila politike cena (politika penetracionih - niskih, politika "ubiranja kajmaka" na tržištu)
- Merila strategije (intenzivne, selektivne, ekskluzivne) distribucije,
- Merila strategije promocije (promocionog miksa).

U knjizi *Marketing merila* (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006) prezentira se sledeći konceptualni okvir seta marketing merila:

- Merila percepcije potrošača, tržišnog učešća i konkurentске analize,
- Merila stope dobiti, strukture troškova i profitabilnosti (rentabilnosti),
- Merila upravljanja proizvodom,
- Merila profitabilnosti potrošača i odnosa sa potrošačima,
- Merila performansi prodajne snage i upravljanja kanalima prodaje,
- Merila realizacije strategije cena,
- Merila strategije promocionog miksa,
- Merila za evaluaciju marketing programa i akcija.

Davis (2007) u svojoj knjizi *Merenje marketinga* – 103 ključna merila koja su potrebna svakom marke-

taru, prikazuje metodologiju za kvantifikovanje različitih merila performansi koja obrađuje, grupišući ih na sledeći način: 1. Merila za područja marketing planiranja i potrošača, 2. Merila vezana za različita područja ponude (proizvodi i novi proizvodi, cene, privrednu propagandu, unapređenje prodaje, direktni marketing, brendovi, maloprodaja) i 3. Merila vezana za prodajno osoblje (broj angažovanih lica, kvote – volumen prodaje/prodajne snage, analiza odstupanja od prodajnih kvota, merila za definisanje kompenzacija prodajnom osoblju).

Polazeći od prirode merila performansi – finansijske i nefinansijske, Clark (1999) sistematizuje marketing merila u četiri grupe:

- Globalna, finansijska output merila (npr. dobit, neto cash flow);
- Nefinansijska output merila marketing aktivnosti (npr. tržišno učešće iskazano u naturalnim jedinicama, satisfakcija potrošača, lojalnost potrošača, itd.);
- Merila inputa marketing aktivnosti (npr. marketing aktiva, budžet/sredstva za ostvarivanje marketing aktivnosti);
- Hibridna merila usmerena na procenu makrodimenzija efikasnosti, efektivnosti, adaptivnosti, ili pak međuzavisnosti različitih dimenzija merila marketing performansi.

Na bazi istraživanja (Amble, Kokkinaki, Puntoni, 2004; Ambler, Kokkinaki, 2002) merila performansi su klasifikovana u šest kategorija:

- Računovodstvena/finansijska merila (npr. obim prodaje/obrt, marža dobiti, prinos na kapital);
- Merila konkurentnog tržišta tj. merila koja su povezana sa jednim konkurentnom ili celokupnim tržištem (npr. tržišno učešće, učešće u ukupnim troškovima oglašavanja na tržištu, relativne cene - cene u odnosu na konkurente, učešće u ulaganjima u promociju na tržištu);
- Merila ponašanja potrošača (npr. racio penetracije i broja korisnika, tj. potrošača, lojalnost potrošača, koeficijent ili stopa izgubljenih potrošača),
- Merila mišljenja, stavova i osećanja potrošača (npr. svest, stavovi, zadovoljstvo, privrženost, namere za kupovinu, opaženi kvalitet);
- Merila direktne trgovine (npr. distribucija/raspoloživost, profitabilnost potrošača, zadovoljstvo, kvalitet usluge);
- Merila inovativnosti (npr. broj novih proizvoda/usluga, učešće prihoda od prodaje novih proizvoda/usluga u ukupnom prihodu od prodaje).

Rezultati neposredno spomenutih istraživanja pokazuju da su računovodstvena (finansijska) merila dominantna u primeni u odnosu na merila nefinansijske prirode u merenju uspešnosti marketing strategije, odnosno marketing aktivnosti. Međutim, istraživanja u B2B i B2C sektoru ističu relativiziranje značaja finansijskih merila i naglašavanje primene nefinansijskih merila.

Takođe, kao što se iz navedenih klasifikacija može uočiti, pojedina marketing merila su kvantitativne prirode jer predstavljaju kvantitativnu deskripciju marketing ciljeva preduzeća i stepena njihove realizacije. Međutim, jedan broj marketing performansi ne može se izraziti numerički, pa postoji potreba za primenom kvalitativnih merila marketing performansi.

Govoreći o setu ili sistemu marketing merila performansi, neminovno je postaviti hijerarhiju, tj. determinisati odnos agregatnog (globalnog) merila za kontrolu marketing aktivnosti i seta većeg broja parcijalnih merila marketing performansi čija se ostvarena vrednost efektira u vrednosti agregatnog merila. Imajući u vidu da marketing funkcija jeste specifična, relativno je teško meriti doprinos marketinga (različitih marketing aktivnosti) ukupnim poslovnim performansama, kao što su prihodi od prodaje, dobit, rentabilnost preduzeća. U prilog tome govore i rezultati istraživanja (Ambler, Kokkinaki, 1997) koje svedoči da ne postoje apsolutna merila marketing uspeha i da je pitanje o najadekvatnijim merilima za merenje marketing performansi dosta istraživano od strane marketing stručnjaka (Lenskold, 2007; Ambler, 2006).

Pored toga, principijelno se može prihvatiti stav o agregatnom merilu uspešnosti u izvršavanju marketing aktivnosti jednog preduzeća. S obzirom na to da se one ostvaruju uz odgovarajuća ulaganja u vidu troškova marketinga, moguće je projektovanje merila ukupnog prinosa na ulaganja u marketing aktivnosti - *prinos na marketing* (Rust, Lemon, Zeithaml, 2004). Parcijalna merila marketing performansi služe za praćenje uspešnosti u realizaciji različitih marketing aktivnosti posebno i imaju funkciju doprinosa promeni ostvarene vrednosti agregatnog merila uspešnosti marketinga. Između parcijalnih merila performansi marketing aktivnosti (promocija, distribucija...), pojedinačno posmatrano, postoji međusobna povezanost, uslovljenost i uticaj jednih merila na druge, što zahteva identifikovanje uzročno-posledičnih relacija između njih.

U tom smislu relevantna je diferencijacija *vodećih* (engl. leading) i *posledičnih* (engl. lagging) indikatora (Kaplan, Norton, 2001). *Vodeći indikatori* su merila nosilaca (faktora) performansi, kao što su merila

vremena izvršenja aktivnosti, troškova, inovativnosti, fleksibilnosti i sl. *Posledični indikatori* su mere rezultata (dobiti, prihoda od prodaje, tržišnog učešća) i merila efikasnosti (rentabilnosti, produktivnosti rada, ekonomičnosti, marže dobiti). Ipak, ovu podelu indikatora treba shvatiti vrlo fleksibilno, tj. uslovno. Tako je, na primer, satisfakcija potrošača jedan od vodećih indikatora finansijskih performansi (prodaje), ali je takođe i posledični indikator blagovremene isporuke, kao važnog faktora za kupce proizvoda/usluga preduzeća. Pored toga, blagovremenost isporuka (vreme isporuke tj. usluživanja) je vodeći indikator satisfakcije potrošača, ali je jednim delom određen vremenom (ciklusom) proizvodnje i kvalitetom proizvoda i procesa, pa je zbog toga blagovremenost isporuke istovremeno i posledični indikator ciklusa proizvodnje i kvaliteta.

U marketing kontroli koriste se finansijska (računovodstvena) merila, koja su izražena monetarno i dolaze iz informacionog sistema finansijskog računovodstva. Međutim, za kontrolu različitih marketing aktivnosti parcijalno mnogo veći značaj imaju operativna, nefinansijska merila. Ona se izražavaju nemonetarno i ne potiču iz informacionog sistema finansijskog računovodstva. Neka od njih su: indeks satisfakcije potrošača, lojalnost potrošača, stopa satisfakcije zaposlenih u marketing funkciji, stopa tržišne penetracije, koeficijent zadržavanja potrošača i dr. (Davis, 2007). Cilj korišćenja nefinansijskih merila marketing performansi je da se pomoću njih identifikuju relevantna područja performansi, koja se, u konačnom, odražavaju na marketing performanse merene finansijskim pokazateljima. Na taj način, pomoću poboljšanja u nefinansijskim marketing performansama ostvaruju se pozitivni efekti u svodnim izrazima finansijskih merila kao što su: prodaja, dobit, stopa prinosa na ulaganja u marketing aktivnosti i stopa rentabilnosti preduzeća. Iz tog razloga potrebno je adekvatno ispitati i identifikovati uzročno-posledičnu povezanost pojedinih merila nefinansijskog i finansijskog karaktera.

Prilikom utvrđivanja i upotrebe nefinansijskih merila performansi prave se i određene greške. Jedna od njih odnosi se na nepovezivanje ovih merila sa strategijom. Veliki izazov je, dakle, pravi izbor nefinansijskih merila koja su usko povezana sa strategijom, odnosno merila putem kojih će se najadekvatnije pratiti implementacija i uspeh strategije. U većini slučajeva, marketing menadžment se oslanja na svoju percepciju u vezi sa tim šta je važno za potrošače, zaposlene i druge stejkholdere, a ne trudi se da odgovarajućim istraživanjima verifikuje svoje pretpostavke. Drugim

rečima, ne trudi se da matematičkim i statističkim metodama proveri da li su one utemeljene u stvarnim činjenicama. Ovo je druga, vrlo česta greška prilikom korišćenja nefinansijskih merila marketing performansi. Ako se ne istražuje postojanje verodostojne uzročno-posledične veze između akcija i rezultata, onda marketing menadžment “osuđuje” sebe na merenje područja performansi koja sa upravljačkog stanovišta nisu mnogo relevantna.

5. KONCIPIRANJE SISTEMA MERENJA MARKETING PERFORMANSI

Ostvarivanje procesa merenja marketing performansi u konkretnom preduzeću zahteva određena teorijsko-metodološka znanja, poznavanje ekonomske logike i suštine pojave koja se meri, a onda i izbor ili konstruisanje adekvatnog, jednostavnog i ekonomski relevantnog merila. U modeliranju sistema merenja marketing performansi potrebno je uvažavati određene principe:

- *Sistem merenja marketing performansi treba da bude sistematičan.* To znači da merila u sistemu merenja performansi treba da budu međusobno povezana, kao i da se može objasniti i analizirati uticaj jednog merila na drugo;
- *Sistem merenja marketing performansi treba da podržava realizaciju aktuelne marketing i poslovne strategije preduzeća.* Pravi set merila adekvatnije ukazuje na to da li se aktivnosti realizacije strategije kreću u pravom smeru;
- *Sistem merenja marketing performansi treba da čine merila čija je ekonomska logika jasna, a treba da se sastoji i od merila koja zadovoljavaju upravljačko-informacione potrebe marketing menadžmenta i menadžmenta preduzeća;*
- *Standardi marketing i drugih poslovnih performansi treba da se baziraju, kad god je moguće, na granskim standardima i standardima performansi najboljih preduzeća.* Drugim rečima, oni treba da se utvrđuju na bazi eksternog, konkurentskog benčmarkinga;
- *Sistem merenja marketing performansi treba da stimuliše i razvijanje određene “kulture” merenja,* što znači da je potrebno raditi na tome da korisnici shvataju relevantnost sistema za upravljačke svrhe i budu spremni da se uključe u proces njegovog poboljšanja;
- *Rezultati procesa merenja marketing performansi treba da budu poznati i prezentirani,* jer otvorena

komunikacija može da doprinese razumevanju uzročno-posledičnih veza između merila, kao i potrebnih korektivnih akcija u svim marketing aktivnostima;

- *Efektivan sistem merenja marketing performansi treba da obezbedi blagovremene upozoravajuće signale.* Sistem će signalizirajuću funkciju ostvariti ako se merenje realizuje kao: komparativno merenje u odnosu na vrednosti iz prošlog perioda, u odnosu na ciljne nivoe performansi iz marketing plana, ali i u odnosu na performanse konkurenata.
- *Između sistema merenja marketing performansi i koncipiranja programa (sistema) nagrađivanja marketing osoblja u jednom preduzeću treba da postoji uzajamna povezanost.*

Težnja prilikom razvijanja sistema merenja marketinga performansi konkretnog preduzeća treba da bude usmerena na stvaranje sistema koji je uravnotežen, konzistentan, usklađen sa stratejskim pravcem preduzeća, koji omogućava učenje i identifikovanje relevantnih determinanti marketing aktivnosti. U procesu koncipiranja sistema merenja performansi determiniše se šta će se meriti i na koji način. To znači da se kroz ovaj proces odlučuje o izboru odgovarajućeg ponašanja i pravca delovanja, koje će se podržati i slediti u marketing departmanu, ali i o karakteristikama i strukturi potrebnih merila. U cilju koncipiranja sistema merenja nužno je *odrediti elemente definicije merila* i proveriti adekvatnost definisanih merila i kriterijuma za selekciju merila performansi.

Izbor se obično vrši između velikog broja mogućih merila koja ekonomska nauka (Davis, 2007; Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006) i uspešna poslovna praksa sugerišu. Ovo je nužno zbog toga što se preduzeća razlikuju po delatnosti, veličini, menadžmentu, organizaciji, resursima, sposobnostima, položaju na tržištu i slično, pa su im za upravljačke svrhe potrebne različite informacije. Pored toga, zbog informacionih i drugih ograničenja operativne prirode ne mogu sva preduzeća da mere, prate i izveštavaju o ostvarenim vrednostima svih merila marketing performansi.

Pri izboru merila radi koncipiranja sistema merila marketing performansi u određenom preduzeću potrebno je uvažiti zahteve koje izabrana merila treba da ispune: 1. *Zahtev jasnosti* (da merila budu razumljiva i jasno definisana); 2. *Zahtev usaglašenosti* (sa ključnim faktorima uspeha i karakteristikama strategije); 3. *Zahtev balansa* (merila u sistemu reflektuju balans marketing aktivnosti).

Koncipiranje skupa merila marketing performansi podrazumeva uvažavanje elemenata tzv. “*definicije*

TABELA 1. Ilustracija definicije nekih marketing merila

Naziv merila	Svrha (cilj) merila	Formula/metodologija merenja	Frekvencija merenja	Izvor podataka za merenje	Odgovorno lice za merenje /funkcija	Korisnici informacija dobijenih merenjem
Satisfakcija potrošača	Zadovoljstvo potrošača	Po metodologiji – skala tehnika i anketiranjem kupaca na prodajnim mestima	tromesečno	Anketni listovi	saradnik za odnose sa kupcima	generalni direktor, menadžer PJ, menadžer marketinga i prodaje
Satisfakcija zaposlenih u marketing sektoru	Zadovoljstvo zaposlenih u cilju unapređenja sistema nagrađivanja	Po metodologiji indeksa satisfakcije zaposlenih, na osnovu subjektivne ocene zaposlenih različitih dimenzija satisfakcije zaposlenih primenom regresione analize	jednom godišnje	Anketni listovi i druge nefinansijske informacije iz sektora upravljanja ljudskim resursima	menadžer sektora za ljudske resurse	menadžer PJ menadžer marketinga i prodaje menadžer sektora za ljudske resurse
Stopa zadržavanja potrošača (kupaca)	Praćenje promena sposobnosti preduzeća u zadržavanju potrošača	Stopa zadržavanja potrošača = $\frac{\text{Broj aktivnih potrošača na kraju perioda } t}{\text{Broj aktivnih potrošača na početku perioda } t}$	polugodišnje	Analitika kupaca u finansijskom računovodstvu i prodaji	šef računovodstva, direktor prodaje	direktor marketinga, menadžer PJ
Profitabilnost po potrošaču	Identifikovanje profitabilnih potrošača radi različitog tretmana i identifikovanja doprinosa ukupnoj rentabilnosti preduzeća	Profitabilnost po potrošaču = $\frac{\text{Ostvareni prihodi od potrošača u periodu } t - \text{Troškovi pridobijanja i zadržavanja potrošača u periodu } t}{\text{Broj potrošača u periodu } t}$	mesečno	Informacije finansijskog i upravljačkog računovodstva, Informacije sektora prodaje	šef računovodstva	menadžer PJ, direktor marketinga, menadžer odnosa sa potrošačima
Efektivnost prodajne snage	Procena ostvarenih performansi prodavaca i prodajnih aktivnosti	Broj kontakata (poseta, poziva, prezentacija, itd.)	mesečno	Informacije sektora prodaje	direktor prodaje	direktor marketinga, direktor prodaje, menadžer sektora za ljudske resurse
Stopa učešća prodaje sa popustom u ukupnoj prodaji	Merenje efekata promocijskih aktivnosti na prodaju proizvoda	Stopa učešća prodaje sa popustom u ukupnoj prodaji = $\frac{\text{Vrednost prodaje sa popustom u periodu } t}{\text{Vrednost ukupne prodaje u periodu } t}$	tromesečno	Informacije finansijskog računovodstva i sektora prodaje	šef računovodstva, direktor prodaje	direktor marketinga,
...	...	...	...	...	...	...

merila performansi” (Neely, Bourne, Kennerley, 2003). Elementi definicije jednog konkretnog merila su: naziv tog merila, svrha merenja, formula merila, frekvencija merenja, izvor podataka za dobijanje ostvarene vrednosti merila. Pored ovoga, nužni elementi definicije su i ko meri, ko koristi informacije koje se na osnovu tog merila dobijaju, kao i šta korisnici merila čine, tj. koje akcije mogu preduzeti da bi se ostvarena vrednost neke marketing performanse poboljšala (tabela 1).

Kad je u pitanju *definisanje naziva merila*, treba voditi računa da naziv govori i objašnjava šta se, zapravo, tim merilom meri, kao i da je naziv razumljiv. Potom, treba definisati jasnu *svrhu* ili *cilj uvođenja merila*, tj. kakvo ponašanje merilo treba da podstiče. Dalje, treba definisati vezu sa drugim merilima u sistemu merila, kao i koje strategije i akcije merilo podržava. Prilikom *definisanja formule merila* kao zahtevi se ističu jasnost i logičnost obrasca. *Definisanje frekvencije merenja* podrazumeva određivanje koliko često će se merenje na osnovu određenog merila vršiti, kao i koliko često će se o rezultatu merenja na osnovu određenog merila izveštavati određeni menadžer. Takođe, treba voditi računa o tome i da li je definisana frekvencija merenja dovoljna za praćenje efekata akcija koje su preduzete za ostvarivanje određenih poboljšanja. *Definisanje izvora podataka* podrazumeva izbor izvora koji će biti informaciona osnova za kvantifikovanje neke performanse na osnovu određenog merila. *Određivanje lica koje vrši merenje* znači određivanje osobe ili više njih koje su odgovorne za prikupljanje, obradu, analizu i prezentaciju dobijenih informacija kao rezultata merenja. Potom, potrebno je *definirati korisnike* informacija koje se dobijaju merenjem, odnosno ko je odgovoran za iniciranje akcija i preduzimanje mera za poboljšanje ostvarene vrednosti nekog merila performansi. I na kraju, potrebno je *definisanje šta korisnici* informacija koje se merenjem dobijaju *treba da čine* da bi obezbedili poboljšanje vrednosti merila neke performanse u budućem periodu.

Testiranje adekvatnosti koncipiranja odnosno postavljanja merila performansi moguće je na osnovu određenih *testova* (Neely, Adams, Kennerley, 2002, str. 38). *Testom istinitosti* se proverava da li se zaista meri ono što se želelo da meri? *Testom konzistentnosti* se utvrđuje da li se određene informacije za proces merenja prikupljaju uvek na isti način bez obzira ko vrši merenje. Rezultati merenja mogu biti različiti ako ih, na primer, utvrđuju dve osobe zbog toga što u tome koriste različite informacije. *Test raspoloživosti* služi za preispitivanje raspoloživosti potrebnih informacija za merenje. *Test jasnosti i nedvosmislenosti* se

koristi za proveru postojanja određene dvosmislenosti u interpretiranju dobijenih rezultata merenja. *Test blagovremenosti i učestalosti merenja* treba, pak, da ukaže na vreme merenja i frekvenciju merenja pojedinih performansi. Naime, ukoliko se sa merenjem kasni, kasni se i sa informacijama za proces odlučivanja, pa takvo merenje onda nije u funkciji blagovremenog preduzimanja akcija.

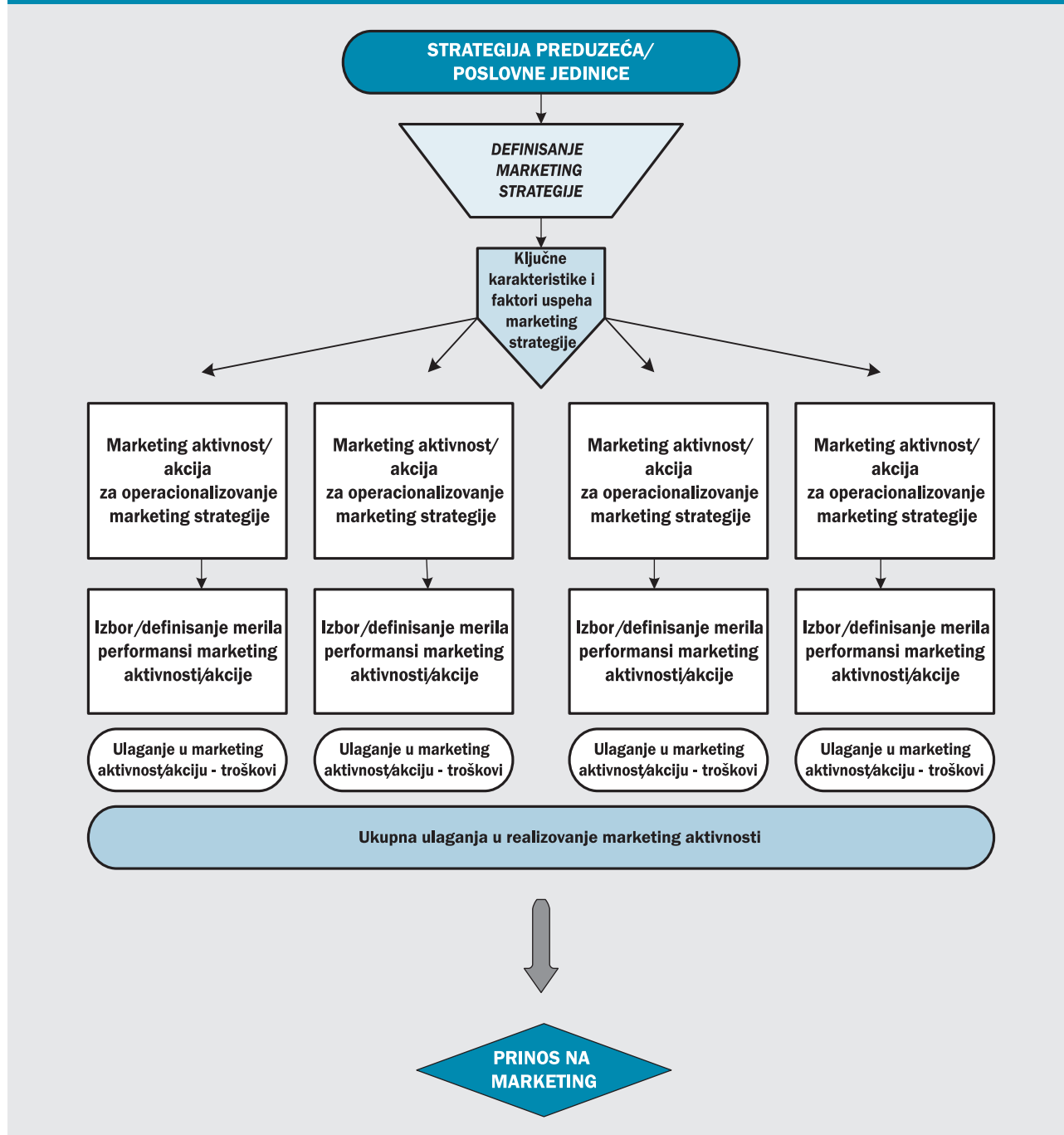
Kada se navedenim testovima izvrši provera izabranih merila za merenje marketing performansi jednog preduzeća, onda tako izabrana merila čine *sistem merenja marketing performansi konkretnog preduzeća*. Pre primene novog, revidiranog sistema merenja marketing performansi, potrebno je proceniti troškove i koristi njegovog razvijanja i primene, kao što su: troškovi instalacije softvera, edukacije i obučavanja zaposlenih, potom, troškovi održavanja sistema (održavanje softvera, informatički kadrovi), te materijalne i nematerijalne koristi od njegove primene (smanjivanje troškova, satisfakcija stejkholdera, povećana transparentnost informacija, povećana sposobnost predviđanja, bolje odlučivanje).

Merenje marketing performansi i njihovo unapređenje je kontinuirani problem preduzeća koja žele da budu tržišno uspešna. Jednom razvijeni model merenja marketing performansi ne predstavlja savršen sistem i zahteva stalna poboljšanja. Potreba za vršenjem promena u sistemu merenja marketing performansi postoji gotovo pri svakoj značajnijoj promeni u internoj sredini ili eksternom okruženju. Po pravilu, preduzeće tada menja svoju poslovnu, a onda i marketing strategiju. Praćenje njene uspešnosti podrazumeva i izmenjeni set merila. Ovo stoga što formulisanje i realizacija različitih strategija zahteva i primenu različitih ključnih merila na osnovu kojih se može pratiti uspešnost njene realizacije.

6. IZBOR MERILA PERFORMANSI ZA KONTROLU MARKETING STRATEGIJA ZASNOVAN NA NJIHOVIM KARAKTERISTIKAMA

Polazeći od stavova Kaplan-a i Norton-a (1993) i Slater-a, Olson-a i Reddy-a (1997) da različite tržišne odnosno poslovne strategije i konkurentski uslovi zahtevaju različite sisteme merenja performansi u preduzećima, može se istaći da se koncipiranje sistema za kontrolu marketing strategije mora zasnivati na marketing strategiji (slika 4).

SLIKA 4. Proces izbora kriterijuma (merila) za kontrolu u sprovođenju marketing strategije i efekata nakon njene implementacije



Merila koja će se upotrebiti za kontrolu marketing strategije čine sistem merila koji je od strane marketing menadžera izabran na osnovu karakteristika marketing strategije čiji se uspeh u implementaciji prati (tabela 2). Adekvatan, sveobuhvatan sistem merenja marketing performansi zasnovan na marketing strategiji može da obezbedi informacije marketing

menadžeru na osnovu kojih on može da predvidi mogućnosti ili da anticipira probleme u implementaciji, ali i preduzme blagovremene akcije koje će obezbediti dobre rezultate. Taj sistem merila može poslužiti i kao osnova za program motivisanja i nagrađivanja marketing menadžera i ostalih zaposlenih u marketingu.

TABELA 2. Ilustracija procesa definisanja/izbora merila performansi za kontrolu marketing strategije prema opštoj klasifikaciji na transakciono-orijentisanu, relaciono-orijentisanu i kombinovanu marketing strategiju

Tip marketing strategije	Ključne karakteristike marketing strategije	Marketing aktivnosti koje su predmet kontrole	Izbor merila za kontrolu performansi marketing aktivnosti (marketing strategije)
Transakciono orijentisana	- Premijumske cene; - Masovna - Ne investirati u zadržavanje potrošača; - Transakcioni pristup u upravljanju odnosima sa značajnim stejkholderima ...	- Privlačenje potrošača - Marketing komuniciranje - Koordinacija sa dobavljačima; - Koordinacija sa kanalima prodaje; ...	- Stopa prinosa na prodaju; - Tržišno učešće; - Efektivnost ostvarivanja ciljnih nivoa marketing troškova (iz marketing budžeta); - Marketing troškovi po jedinici isporučenog proizvoda; - Prinos ostvaren od marketing kampanja i lansiranja novih proizvoda; ...
Relaciono orijentisana	- Dugoročni odnosi sa postojećim potrošačima; - Jaka veza sa stejkholderima; - Tehnološka inovativnost; ...	- Marketing komuniciranje; - Upravljanje odnosima sa potrošačima i ostalim stejkholderima; ...	- Efektivnost promotivne kampanje; - Koeficijent obrta; - Profitabilnost potrošača; - Satisfakcija potrošača; - Kvalitativna merila satisfakcije stejkholdera;
Kombinovana strategija (transakciono-relaciona strategija)	- Koegzistencija i kombinacija transakcionog i relacionog pristupa u interakcijama sa potrošačima i članicama lanca snabdevanja; - Različito ponašanje preduzeća prema specifičnostima ciljnih tržišta; - Ulaganje u realizaciju inovacionih projekata ...	- Razvoj novog proizvoda - Komuniciranje sa potrošačima - Upravljanje odnosima sa potrošačima - Koordinacija sa dobavljačima ...	- Stopa zadržavanja potrošača; - Stopa izgubljenih potrošača; - Vrednost u životnom ciklusu potrošača (CLV) - Stopa uspeha inovacija (novih proizvoda); - Prinos na ulaganja u promociju; - Kvalitativna merila za procenu sposobnosti koordinacije marketing jedinica unutar funkcije funkcije i između marketinga i drugih funkcija; ...

(priredeno prema: Lamberti, Noci, 2010, str. 145)

Imajući u vidu da se analitički posmatrano proces kontrole marketing strategije može posmatrati kao kontrola u toku i nakon implementacije, nužno je determinisati odgovarajući kontrolni instrument, upravljačko – kontrolnu kartu ili pregled prema principima *Kaplan*-ovog i *Norton*-ovog *Balanced Scorecard*-a ili u marketing literaturi poznatog koncepta marketing upravljačke table (*Marketing Dushboards*) (Kotler, Keller, 2009, str. 147).

Kontrola u toku implementacije strategije vezuje se za kraće vremenske periode (godišnje, polugodišnje) u okviru horizonta koji pokriva marketing strategiju (trogodišnji period, na primer). Ovakva kontrola ima karakter operativne kontrole, odnosno kontro-

le operativne efikasnosti i efektivnosti marketinga u realizaciji i usmeravanju marketing aktivnosti (akcija). Ona se bazira na kontroli marketing plana, koji sadrži finansijske projekcije određenih marketing performansi (prodaje, troškova, itd.). Međutim, ova kontrola ne pruža potreban, sveobuhvatan upravljački fokus u usmeravanju različitih marketing aktivnosti (distribucija, promocija, prodaja i dr.), pa je nužno na osnovu napred predloženog okvira izvršiti efektivan izbor dodatnog seta finansijskih i nefinansijskih merila marketing performansi po projektovanim marketing aktivnostima (akcijama) i po godinama realizacije marketing strategije (tabela 3).

TABELA 3. Instrument za kontrolu u toku implementacije marketing strategije

Vremenski period koji pokriva marketing strategija	Plan /budžet marketinga	Kontrola budžeta		Izbor/definicija ostalih merila/ciljeva (finansijskih i nefinansijskih) po marketing aktivnostima			Ciljni nivo	Ostvareno i odstupanje od cilja	Korektivna akcija i odgovorno lice		
		Ostvareno	Odstupanje ±	Korektivna akcija	Odgovorno lice	Marketing aktivnost A				Marketing aktivnost B	Marketing aktivnost C
1. godina						-	-	-			
						-	-	-			
						-	-	-			
2. godina						-	-	-			
						-	-	-			
						-	-	-			
3. godina						-	-	-			
						-	-	-			
						-	-	-			

Kontrola nakon implementacije strategije može se realizovati uz pomoć upravljačko-kontrolne karte u kojoj će se po marketing aktivnostima izvršiti opis marketing ciljeva, a na osnovu njih izabrati merila za praćenje uspešnosti u njihovoj realizaciji. Kontrolno-upravljačka karta kao instrument za kontrolu efekata strategije po završetku njene implementacije (vremenskog horizonta strategije) treba da sadrži planirani (željeni) nivo marketing performansi po aktivnostima, ostvarenu vrednost marketing performanse, stepen ispunjenosti (neispunjenosti) ciljeva. Na taj način se može doneti zaključak o nivou uspešnosti realizacije marketing strategije po marketing aktivnostima (tabela 4).

Pored toga, ističe se da u formulisanju strategija (izboru između različitih opcija marketing strategija), posebno, a onda i u njihovoj kontroli može kao kriterijum poslužiti i jedan agregatni pokazatelj. Na osnovu njega se može adekvatno izabrati marketing strategija. Suština je da se između više različitih opcija marketing strategija izabere ona koja omogućava ostvarivanje najboljeg, najvećeg kumulativnog efekta u vidu tzv. *prinos na investiranje u marketing* za projektovani period realizacije strategije u budućnosti.

Agregatno merilo uspešnosti marketing aktivnosti i marketing strategije jeste *prinos na marketing* (Rust,

Lemon, Zeithaml, 2004), odnosno prinos na ulaganja u marketing aktivnosti. Ulaganjima u izvršenje određenih marketing aktivnosti (akcija) želi se zapravo da utiče na faktore poboljšanja različitih marketing i poslovnih performansi. Svrha je da se unapredi percepcija zahteva potrošača, odnosno da se poboljša stopa privlačenja potrošača i stopa zadržavanja potrošača. Autori ističu da to za rezultat treba da ima povećanje vrednosti u životnom ciklusu potrošača (*CLV- Customer Life Value*), a konsekvatno i uticaj na vrednost imovine-kapitala sadržanog u potrošačima (*CE-Customer Equity*). Ulaganja u marketing u vidu troškova i izdataka (*E-Expenditure*) tretiraju se investiranim kapitalom koji ima svoju cenu – troškovi kapitala uložnog u marketing (*CMI-Cost of Marketing Investment*). Ta cena služi kao faktor za diskontovanje vrednosti. Ulaganje je profitabilno ukoliko prinos na ulaganja određenog kapitala veći od cene tog kapitala. Stopa rentabilnosti ulaganja bi se onda preračunala kao: $ROI = (\text{diskontovana razlika vrednosti potrošača kao imovine i vrednosti ulaganja u potrošače}) / \text{diskontovana vrednost ulaganja u potrošače}$, odnosno $ROI = (DCE - E) / E$ (Rust, Lemon, Zeithaml, 2004, str. 115).

TABELA 4. Instrument za kontrolu efekata nakon implementacije marketing strategije

Elementi	Marketing aktivnost/ akcija	Marketing aktivnost/ akcija	Marketing aktivnost/ akcija	Marketing aktivnost/ akcija
Opis (definisanje) ciljeva za vremenski horizont pokriven strategijom (npr. 3 godine)	...	...	...	...
Merila marketing performansi koja će se koristiti za njihovo praćenje	...	...	...	...
Ciljni (željeni) kumulirani nivo marketing performanse za trogodišnji period	...	...	...	...
Ostvarena vrednost marketing performanse	...	...	...	...
Ispunjenost definisanog cilja	Da/Ne	Da/Ne	Da/Ne	Da/Ne
Identifikovanje faktora/uzroka neispunjenja cilja od strane odgovornih lica	...	...	...	...
Potrebno redefinisane ciljnog nivoa performanse	Da (za koliko) / Ne	Da (za koliko) / Ne	Da (za koliko) / Ne	Da (za koliko) / Ne
OCENA USPEŠNOSTI MARKETING STRATEGIJE	Uspešna/ Neuspešna	Uspešna/ Neuspešna	Uspešna/ Neuspešna	Uspešna/ Neuspešna

ZAKLJUČAK

Marketing strategija predstavlja plansku odluku o kompoziciji marketing miksa koji treba da budu u funkciji ostvarivanja marketing ciljeva. Kreativna, inovativna i konzistentno implementirana marketing strategija može biti značajan faktor poslovnog uspeha i unapređenja konkurentnosti. Ovo potvrđuje značaj adekvatne kontrole marketing strategije, koja je u domenu marketing menadžmenta preduzeća. Tradicionalni, kibernetički pristup kontroli marketing strategije nužno je proširen konceptom koji u centar strategijskog procesa stavlja organizaciono učenje, a pored formalne kontrole potencira i pristup neformalne kontrole. Uspešan proces kontrole marketing strategije pretpostavlja efektivan izbor kriterijuma performansi. Pravi izvor sistema merenja marketing performansi relevantan je za operativnu kontrolu marketinga kao organizacione jedinice ili poslovne funkcije u smislu njene organizacije, funkcionisanja, rezultata, ali i kontroli performansi zaposlenih u marketingu radi koncipiranja motivišućeg kompenzacionog programa. Za kontrolu različitih marketing aktivnosti od značaja je primena kvantitativnih i kvalitativnih, finansijskih i nefinansijskih merila. Izabrani sistem merila marketing performansi u jednom preduzeću treba da bude u funkciji realizacije aktuelne marketing i poslovne

strategije. Koncipiranje sistema za merenje marketing performansi je kompleksno zbor različitih marketing aktivnosti i marketing segmenata. Adekvatan sistem merenja marketing performansi treba da bude u funkciji fokusiranja na prave segmente potrošača i tržišta od strane marketing menadžmenta i da blagovremeno identifikuje prednosti i slabosti marketing strategije. Izbor merila performansi treba da bude zasnovan na karakteristikama i faktorima uspeha marketing strategije. U izboru merila nužno je obezbediti poštovanje određenih principa i zahteva, a proveru adekvatnosti izabranih merila vršiti uz pomoć odgovarajućih testova. Kontrola marketing strategije se u predloženom konceptualnom okviru posmatra kao kontrola u toku i nakon implementacije. Sistem merila performansi za kontrolu u toku sprovođenja marketing strategije čini širi set merila performansi operativnog karaktera, jer je posebno u funkciji kontrole operativne efikasnosti marketing aktivnosti. Taj sistem merila je osnova za izbor jednog užeg seta merila dugoročnog, strategijskog karaktera koji će služiti za proveru i globalnu ocenu uspešnosti efekata koji su ostvareni nakon implementacije marketing strategije, kao i merila doprinosa marketing strategije realizaciji strategije preduzeća u celini i ostvarivanju odgovarajuće konkurentske pozicije.

Reference

1. Ambler, T. (2006) Don't Cave in to Cave Dwellers, *Marketing Management*, 15 (5), pp. 25-29.
2. Ambler, T., Kokkinaki, F., (1997) Measures of Marketing Success, *Journal of Marketing Management*, 13, pp. 665-678.
3. Ambler, T., Kokkinaki, F., (2002) Marketing performance measurement: Which way is up? In Business Performance Measurement – Theory and Practice, ed. A.D. Neely, Cambridge University Press, Cambridge, United Kindom.
4. Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S., (2004) Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection, *Journal of Marketing Management*, 20 (3-4), pp. 475-498.
5. Clark B., (2002) Measuring performance: The Marketing perspective, In Business Performance Measurement – Theory and Practice, ed. A.D. Neely, Cambridge University Press, Cambridge, United Kindom.
6. Clark, B. H., (1999) Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 711-732.
7. Davis, J., (2007) *Measuring Marketing -103 Key Metrics Every Marketer Needs*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
8. Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., Reibstein, D., (2006) *Marketing metrics*, Wharton School Publishing, New Jersey.
9. Grönroos, C., (1994) From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal* 2(1), pp. 9-29.
10. Jan, S., (1993) *Marketing Planning & Strategy*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
11. Jaworski, B., (1988) Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 23-39.
12. Kaplan, R., Norton D., (2001) *The Strategy Focus Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
13. Kaplan, R., Norton, D., (1993) Putting the Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
14. Kotler, P., Keller, K.L., (2009) *Marketing Management*, Pearson Education, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
15. Krstić, B., Sekulić V., (2007) *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet.
16. Lamberti, L., Noci G., (2010) Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship, *European Management Journal*, 28, pp. 139-152.
17. Lenskold, J., (2007) Unlock Profit Potential, *Marketing Management*, 16 (3), pp. 26-31.
18. Neely A., Adams C., Kennerley M., (2002) *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice Hall.
19. Neely A., Bourne M., Kennerley M., (2003) Dysfunctional Performance Through Dysfunctional Measures, *Cost Management*, 11-12, pp. 41-45.
20. Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V., Sriastava, R., (2004) Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, October, Vol. 68, No.4, pp. 76-89.
21. Rust, R., Lemon, K., Zeithaml, V., (2004) Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, pp. 109-127.
22. Slater, S., Hult, T., Olson E., (2010) Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness, *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 551-559.
23. Slater, S., Olson E., Readdy V., (1997) Strategy-Based Performance Measurement, *Business Horizons*, July-August pp. 37-43.
24. Slater, S., Olson, E., Hult, T., (2010) Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role, *Business Horizons*, 53, pp. 469-479.
25. Stanković, Lj., (1996) *Marketing strategija*, Niš: Ekonomski fakultet.
26. Stanković, Lj., Đukić, S., (2009) *Marketing*, Niš: Ekonomski fakultet.
27. Webster, F., (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing* 56, pp. 1-17.
28. Zou, S., Tamer Cavusgil, S., (2002) The GMS: A Broad Conceptualization of Global marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance, *Journal of Marketing*, October, Vol. 66, pp. 40-56.

Summary

Conceptual Framework in Creating and Selecting the Performance Measurement System for Marketing Strategy Control

Bojan Krstić, Vladimir Ivanović

Performance measurement in modern conditions is one of the most important business requirements since enterprises face the need to exhibit returns for stockholders and investors, but also contribution of management to those returns, as well as contribution of certain business units, functional departments and activities within them. Hence, it is particularly important to assess marketing successfulness as a business function according to return on investment in marketing activities, but also according to the set of indicators from following performance groups – marketing effectiveness and marketing efficiency. Core issue is which measures to select and use in the marketing performance measurement system of certain enterprise so that it could be able to assess how effective and efficient its marketing is. In other words, adequate performance measurement system ought to contain performance measures

that will be used to monitor effects and marketing strategy implementation process (controlling while implementing, and performance measures that can be applied to overall effect monitoring after the strategy implementation period. Otherwise, creating the marketing performance measurement system is a complex task for marketing managers. Therefore, the aim of this paper is to explore key principles and develop conceptual framework for creating and selecting performance measurement system for marketing strategy control which is based on characteristics and key success factors of marketing strategy, that is activities and actions for its operationalizing and effective implementing.

Key words: marketing, strategy, control, system of measures, performance

Kontakt:

Dr Bojan Krstić,
docent

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš
e-mail: bojkr@eunet.rs

Vladimir Ivanović

Student master studija,
Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet



An Empirical Investigation of Economic Crisis's Impact on Consumer Behaviour in Bulgaria – Changes of Spending, Saving and Bank Credit Taking

Hristo Katrandjiev

1. INTRODUCTION

This paper presents the results of an academic research project organized by The University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria. The main goal of the research project is to analyse the changes in consumer behaviour in circumstances of economic crises, the direction of these changes and sustainability of changes in consumer behaviour.

The more specific research objectives include answering the following questions:

- Does a change occur in quantity and frequency of consumption of certain products and services in Bulgaria in conditions of economic crisis?
- Do consumers change their buying pattern by choosing lower quality at lower prices?
- What are the similarities and differences of between fast moving consumer goods (FMCG) and durable goods from the point of view of changes of consumer behaviour in conditions of economic crisis?
- How consumers change their attitudes towards savings?
- What are the consumers' attitudes towards taking loans?
- How the market segmentation does looks like from the point of view of changes in consumer behaviour during economic crisis?

2. METHODOLOGY

The **data collection method** includes structured personal interviews. Interviewing gathered data about consumers' behaviour and consumers' choices as well as changes in consumers' behaviour in a period of economic crisis. The research questionnaire consists of five sections.

- The first section is designed to gather data about households' consumption. The specific product/service groups which are investigated are the following: food (meat, fish, soups, salads, fruits); clothes; shoes; electricity, water; heating; entertainment, etc.
- The second section of our research questionnaire includes questions concerning the purchases and possession of durable goods (cars, TV sets, phones, computers, refrigerators, etc.). Special topics of interest in this second section are the postponed purchases of durable goods

ABSTRACT: This paper presents the results from a survey-based market research of Bulgarian households. The author of the study is trying to understand what changes of consumer behavior occur in times of economic crises in Bulgaria, do consumers change their buying patterns, how consumers attempt to avoid or diminish the negative results from economic crisis, etc. The research project is planned, organized and realized within the Scientific Research Program of The University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria. This paper discusses only a part of the research results and analysis. The rest of the research results will be published in a separate paper.

KEY WORDS: consumer behavior, economic crisis, consumption

(by product categories) and the decreasing of consumption of FMCG (foods, detergents, tooth paste, cigarettes, etc.).

- The third section of questionnaire includes questions gathering data about consumers' behaviour and attitudes towards credits and savings.
- The fourth section of questionnaire is designed to gather data about the practice of preparing homemade foods and drinks by Bulgarian households. Special point of interest in our research is the change of amount and variety of products prepared "homemade" in conditions of economic crises (compared to the times before crisis).
- The final section of questionnaire asks questions about consumers' age, education, income and other demographic data.

The **sample size** is 2000 Bulgarian households. The method of area sampling was applied.

3. PREVIOUS RESEARCH

The newest American experience in studying consumer behavior in times of economic crisis is represented by a joint research project realized by Deloitte and Harrison Group, named „The 2010 American Pantry Study: the New Rules of the Shopping Game“ (A Joint Report from Deloitte and Harrison Group, 2010). Besides the numerous facts, published in this study, much interests attracts the four basic types of shopping behavior. The authors of the research project call them "Four Shopper Decision Strategies: New Rules in a Changed Game". The Deloit/Harrison Group identified the following market segments from the point of view of consumers' "attitudes and resourcefulness":

- **"Super Savers"** manage their resourcefulness at the cash register, hunting for and taking pleasure in savvy price management through extensive coupon collection.
- **Sacrificers** manage resourcefulness at the shelf, selecting among competing products on the basis of unit price, shopping more store brands and eliminating convenience shopping.
- **Planners** address resourcefulness through pantry management where they plan out meals, accept bulk pack discounts and set fixed spending limits.
- **Spectators** are the most loyal to national brands and were the least impacted by the recession, but still strive to be resourceful. Their pursuit of value still allows room for specialty goods, but they

learn how to save by taking advantage of in-store discounts." (Deloitte and Harrison Group, 2010).

European research experience in the field of consumer behavior during economic crises can be presented by an interesting study organized and realized by McKinsey Global Institute (MGI) and Consumer and shopper insights (CSI). The scope of the research project encompassed Germany, UK, France, Italy, and Poland. In 2008 in these 5 countries quantitative and qualitative data was gathered. The analysis revealed 5 typical consumer reactions or modifications of consumer behavior in times of economic crises. The team of the project called these modifications "tactics in response to reduced purchasing power". The first three tactics are connected with the purchased volume by shoppers and they are: "control spending", "replace only when needed", and "do it yourself". The other two tactics are oriented towards the price – "shop smarter" and "seek value" (McKinsey Global Institute, 2009).

In 2010 in Bulgaria a research project aimed towards the segmentation of Bulgarian consumers was realized (Пазарен компас, 2010). The researchers identify 7 market segments from the point view of consumers' life styles. This research partially studied the consumer behavior in times of economic crises. The conclusions of this research project cover expectations of Bulgarian consumers for 2010, changes in income, etc.

Our research objectives include more detailed intentions towards studying changes in consumer behavior in times of economic crises – i.e. changes in consumption of fast moving consumer goods, as well as durable goods, changes in consumer behavior, changes in propensity to saving and to take credits, purchase, producing homemade foods and drinks, etc.

4. DATA ANALYSIS

4.1 Consumption of Major Product Categories in Year 2010 and Year 2009 – A Comparison

Research data in Fig. 1 indicates that the most significant decrease of consumption in 2010 compared to 2009 is observed within the product categories of meat (17%), fish (11,5%), and fruits (8,5%). The percentages of respondents who have answered that their consumption of salads and soups have diminished in year 2010 compared to year 2009 are: 6% (for salads) and 4,4% (for soups).

FIGURE 1

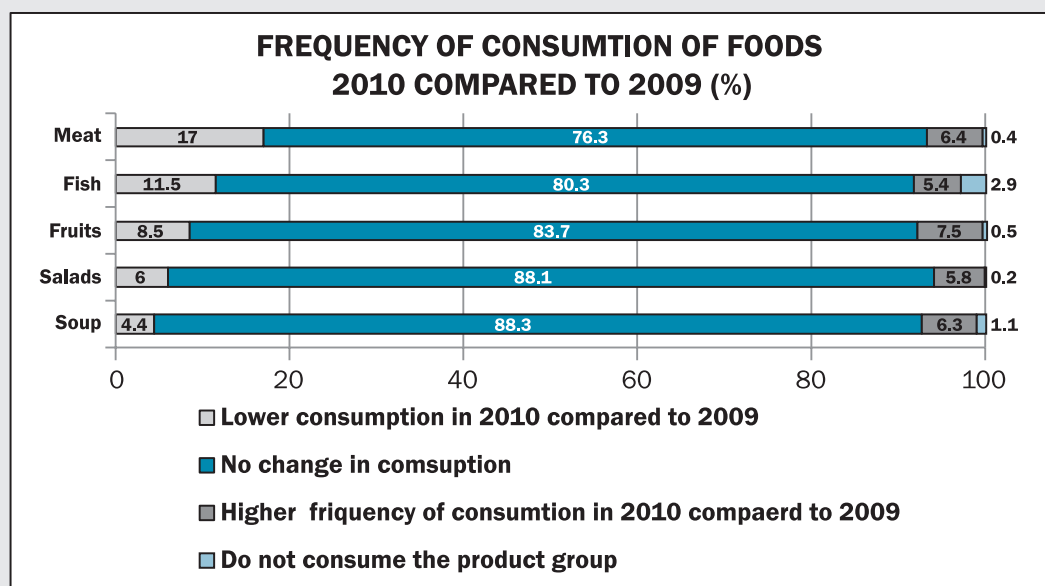


Fig. 2 presents information about household consumption of major product categories. As can be seen the most considerable reduction is observed in entertainment – in 2010 over 55% of households have reduced their expenditures for entertainment. Nearly half of respondents has lowered their spendings for clothes – 47,8%. Almost the same reduction is observed in the category of shoes – 44,7% of respondents declared they have reduced their spending for shoes in 2010 compared to 2009. About 22% of interviewed household members answered that their households have decreased their consumption of electricity and

heating in year 2010 compared to year 2009. Also 16,8% of respondents confirm they have reduced their consumption of food in 2010 compared to 2009. The reduction of consumption of water is declared by 14,6% of respondents.

4.2 Households' Expectations of Future Changes in Consumption – A Geographic Point of View

Table 1 presents data about households' expectations of changes in consumption of electricity, water, heating, food, clothes, shoes, and entertainment. Data was

FIGURE 2

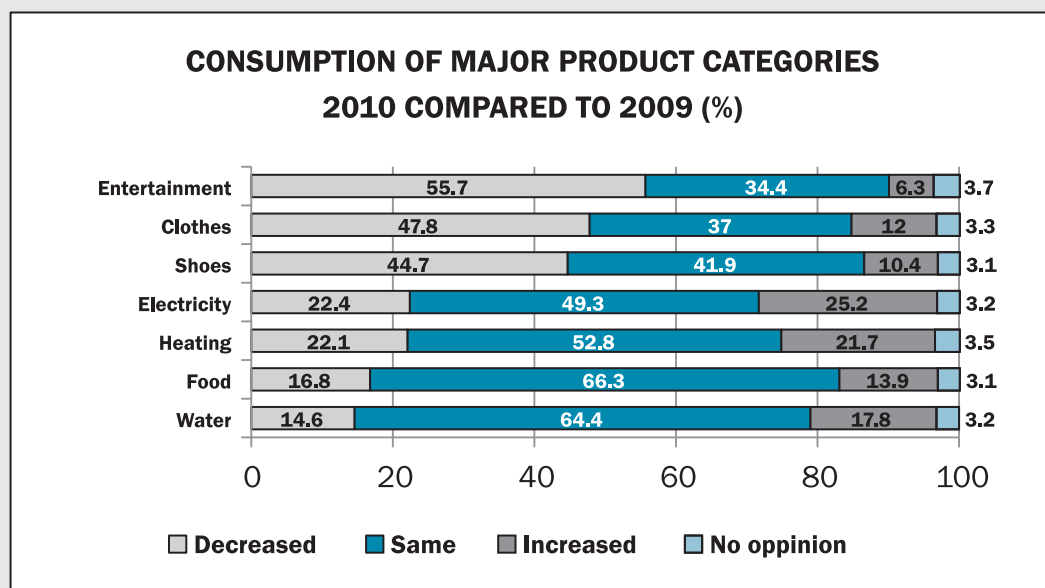


TABLE 1. Households' expectations of changes in consumption in 2011

PRODUCT CATEGORY		LOCATION	SOFIA	BIG CITIES (REGIONAL CENTERS)	OTHER CITIES	VILLAGES
Electricity	Will decrease		11,40%	21,60%	24,00%	25,90%
	Will remain the same		65,90%	62,30%	57,10%	56,30%
	Will increase		16,50%	10,70%	13,40%	12,20%
	No opinion		6,20%	5,40%	5,50%	5,60%
	Total		100%	100%	100%	100%
Water	Will decrease		8,10%	13,70%	18,90%	20,00%
	Will remain the same		71,10%	73,60%	61,50%	60,40%
	Will increase		12,70%	7,20%	13,10%	12,10%
	No opinion		8,10%	5,50%	6,50%	7,50%
	Total		100%	100%	100%	100%
Heating	Will decrease		14,60%	19,40%	23,00%	23,30%
	Will remain the same		63,20%	63,40%	57,90%	58,60%
	Will increase		13,80%	9,20%	13,60%	12,40%
	No opinion		8,40%	8,00%	5,50%	5,70%
	Total		100%	100%	100%	100%
Food	Will decrease		9,70%	14,50%	19,40%	23,70%
	Will remain the same		66,20%	66,80%	67,20%	61,60%
	Will increase		16,80%	12,30%	9,80%	12,90%
	No opinion		7,30%	6,40%	3,60%	1,80%
	Total		100%	100%	100%	100%
Clothes	Will decrease		23,00%	35,40%	44,80%	39,80%
	Will remain the same		50,50%	41,20%	38,20%	44,90%
	Will increase		17,00%	15,30%	9,60%	11,80%
	No opinion		9,50%	8,10%	7,40%	3,50%
	Total		100%	100%	100%	100%
Shoes	Will decrease		33,10%	43,70%	39,80%	22,20%
	Will remain the same		46,60%	39,30%	42,90%	51,10%
	Will increase		11,90%	9,60%	13,70%	16,20%
	No opinion		8,40%	7,40%	3,60%	10,50%
	Total		100%	100%	100%	100%
Entertainment	Will decrease		30,50%	41,10%	48,10%	39,80%
	Will remain the same		43,00%	35,70%	36,80%	49,40%
	Will increase		15,70%	14,60%	7,70%	7,30%
	No opinion		10,80%	8,60%	7,40%	3,50%
	Total		100%	100%	100%	100%

gathered by the question “What are your expectations of consumption of ... for 2011?”

As can be seen (*Table 1*) there is a considerable difference between expectations of people living Sofia and expectations of people living outside Sofia. If we point our attention to electricity we can see that 11.40% of households situated In Sofia expect to decrease their consumption of electricity while 25,90% of households situated in villages expect the same (the difference is statistically significant). For households

living in big cities this percentage is 21,60% and for households living in small Bulgarian cities is 24%.

Households' expectations of water consumption have the same geographic model as the electricity. Only 8,10% of Sofia households expect to decrease their consumption of water while this percentage is two times higher for households living in Bulgarian villages (20%). For households situated in small Bulgarian towns this level is pretty close to the level of villages – 18,9%. The percentage of people living in

the big Bulgarian cities the percentage is 13,70% (the cited percentages are statistically different).

The same geographic model of expectations of consumption in 2011 is observed for heating, food and clothes. The proportion of respondents expecting a decrease of consumption of heating in 2011 are: for Sofia – 14,6%; for big cities (regional centers) – 19,40%; for small cities and villages – 23% (the differences are statistically significant).

Similar situation is observed while interpreting expectations of changes in consumption of food in 2011. The proportion of respondents expecting a decrease of consumption of food in 2011 are as follows: for Sofia – 9,70%; for big cities (regional centers) – 14,50%; for small cities – 19,40%; for villages – 23,70% (the differences are statistically significant).

The analysis of expectations of households' consumption of clothes, shoes, and entertainment indicates that Bulgarian consumers tend to reduce the consumption of these categories vastly compared to electricity, water and heating. Consumers' expectations of changes in consumption of clothes are the following: 23% of Sofia households expect a decrease in consumption of clothes in 2011; for big Bulgarian cities this level is 35,4%; for small cities – 44,80%, for villages – 39,80% (the differences are statistically significant). Respondents' expectations of shoes consumption are the following: 33,10% of households living in Sofia expect a reduction of consumption; for big Bulgarian cities this level is 43,70%; for small Bulgarian cities the level is 39,80%, and for villages – 22,2% (the differences are statistically significant). Expected reduction of consumption connected to the product category of entertainment is: for Sofia – 30,50%; for big cities – 41,10%, for small cities – 48,10%, and for villages – 39,80% (differences are statistically significant).

While analyzing the numbers presenting the expectations of consumption of clothes, shoes and entertainment we can notice that households situated in Bulgarian villages expect smaller reduction of consumption of these three categories compared to households living in other Bulgarian cities (except the regional centers). For clothes – 39,80% of households in Bulgarian villages expect a decrease in consumption against 44,80% in other Bulgarian cities. For shoes – 22,20% of households in villages expect a decrease in consumption compared to 39,80% of households in other Bulgarian cities. For entertainment the percentages are 39,80% (villages) against 48,10% (other Bulgarian cities) (the differences are statistically significant).

One possible explanation of the figures mentioned above is that people in Bulgarian villages have already reduced their costs for clothes, shoes, and entertainment. And this reduction is meaningful ante there is not much room for further decrease. That's why their expectations of reduction in consumption are not as high as the expectations of households living in other Bulgarian cities.

4.3 Changes of Consumers' Income in Year 2010 Compared to Year 2009

The distribution of respondents' answers to the question "How did the income of your household change in 2010 compared to 2009?" is presented in Figure 3.

Over 1/3 (33,6%) of respondents' answers indicate that household income has decreased in 2010 compared to the income in 2009. The percentage of respondents who answered that their income has increased is 18,4%. This level is nearly two times lower compared to the level of 33,6%. Over 44.1% of respondents confirm that their income in 2010 remained the same as the income in 2009. The answer "no opinion" is given by 4% of respondents.

A considerable reduction of households' income in 2010 compared to 2009 is expected in Sofia – 23% of respondents expect this income change. Lower level of income reduction is expected in Bulgarian villages – 13,10% of respondents answer that their income will decrease in 2011. About 19% of households living in Bulgarian cities expect that their income will decrease in 2011. It is interesting that a relatively small proportion of respondents living in Bulgarian villages expect that their income will decrease in 2011. A realistic ex-

FIGURE 3

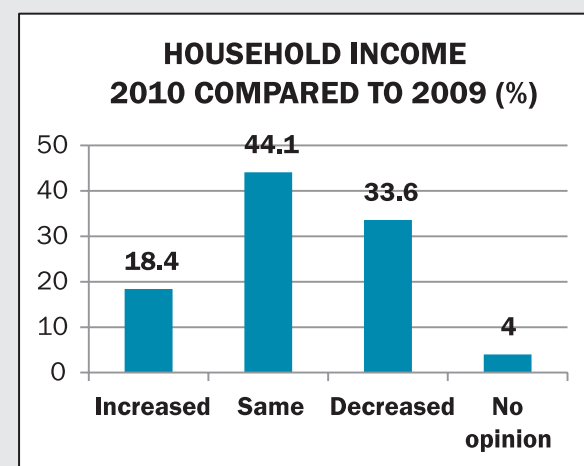


TABLE 2 Expectations of income change in 2011 – a geographic point of view

INCOME \ LOCATION	SOFIA	BIG CITIES (REGIONAL CENTERS)	OTHER CITIES	VILLAGES
Will decrease	23,00%	19,00%	19,70%	13,10%
Will remain the same	36,20%	46,60%	36,60%	51,60%
Will increase	34,90%	31,60%	41,50%	29,60%
No opinion	5,90%	2,80%	2,20%	5,70%
Total	100%	100%	100%	100%

planation of this fact is that many retired people as well as unemployed live in Bulgarian villages. Probably their answer to the question about income expectations is the reason for the big difference between Sofia and other cities from one side and from the other – the Bulgarian villages.

As shown in Table 3 respondents without serious education are less optimistic about their income in 2011. About 22% of uneducated respondents believe their income will increase in 2011. Over 36% of respondents with middle school diploma are expecting their income will increase in 2011. This level among respondents who have a university diploma is 31,7%

4.4 Taking Bank Credits, Borrowing Money and Buying Goods by Installments

The data concerning bank credits, borrowing money from friends/relatives, and buying goods by installments was gathered by several consecutive questions of that kind: “During year 2009 (2008) did you take bank credit/borrow money from friends or relatives/ buy goods by installments?” The observed time period is 2008/2009 but not 2009/2010 because these data was gathered on the first stage (the pilot study) of the research project.

The interpretation of the numbers, presented on Fig. 4, indicates that a substantial decrease of bank credits is observed: in year 2008 over 38% of respondents confirm that they have taken a bank credit whilst in year 2009 less than 30% of respondents confirm

that they have taken a bank credit. This difference is statistically significant.

The shares of respondents who have answered that they did buy goods by installments are 25% (year 2008) and 24% (year 2009). The shares of respondents who have confirmed that they have borrowed money from friend or relatives are 22,1% (year 2008) and 23,4% (year 2009). These differences however are not statistically significant.

4.5 Changes of Consumer Behavior in Bulgaria in Times of Economic Crisis

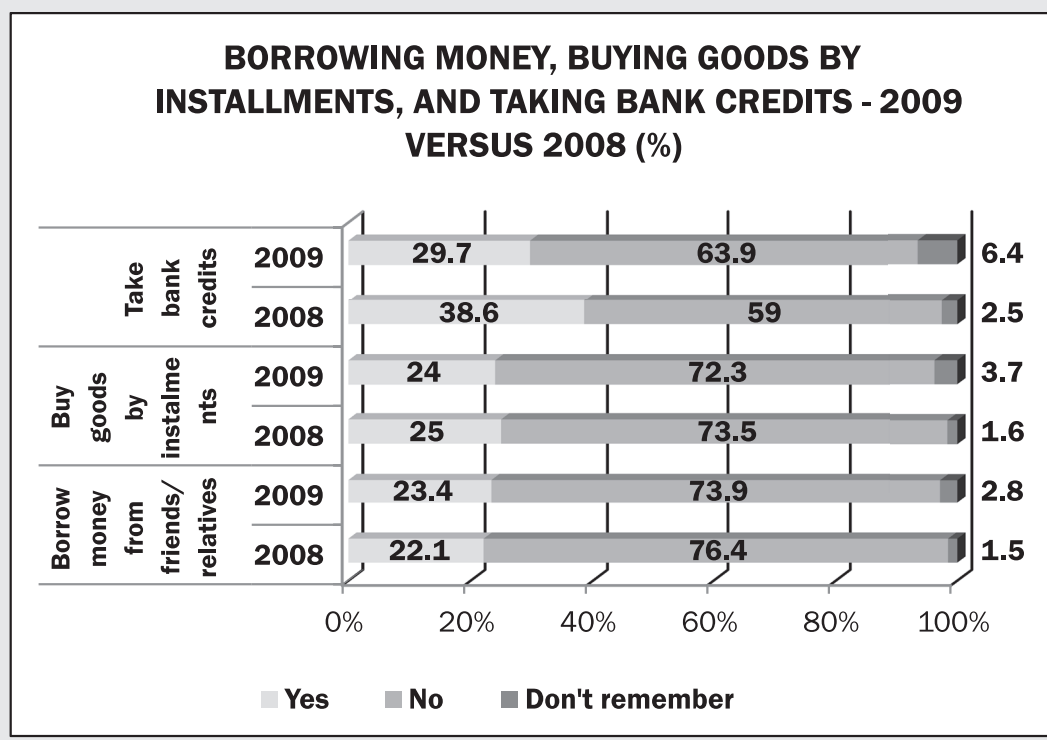
Changes in consumer behaviour were traced by several 4-point Likert-type questions. Respondents had to give answers in the continuum “agree-disagree”. Fig. 5 presents the results two dimensionally (agree-disagree). In the original version the questions were developed by the use of four dimensions (strongly agree- agree – disagree – strongly disagree).

The conclusions are obvious. A great proportion of Bulgarian households changed their consumer behavior in direction of purchasing carefully and looking for cheaper products. It is a disturbing result that in 2010 80% of Bulgarian households could not afford goods and services they could afford in 2009. As a reaction to economic crisis and despite the lower level of income as well as the higher prices 80% of Bulgarian households try to save money. This propensity to saving is not an indicator of richness – in fact this is

TABLE 3 Income change in 2010 – educational point of view

INCOME \ EDUCATION	PRIMARY SCHOOL	MIDDLE SCHOOL	COLLEGE	UNIVERSITY
Will decrease	16,40%	17,30%	17,20%	19,70%
Will remain the same	51,80%	40,60%	44,60%	45,80%
Will increase	22,70%	36,50%	36,90%	31,70%
No opinion	9,10%	5,60%	1,30%	2,80%
Total	100%	100%	100%	100%

FIGURE 4



a reaction to the fear from future and an attempt to prepare for the approaching “difficult days”.

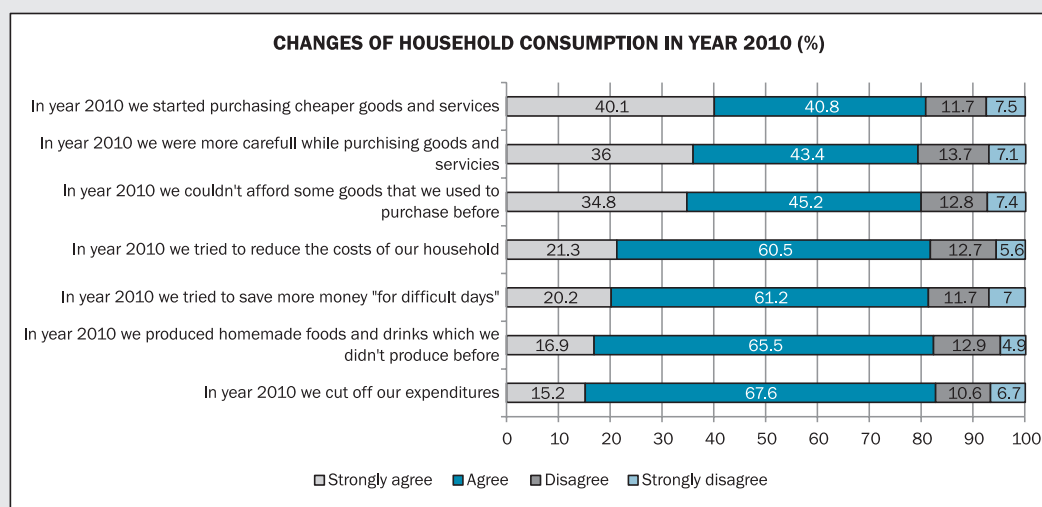
Another “tactic” for coping with economic difficulties (typical for Bulgarian consumer) is producing homemade foods and drinks – 82,3% of Bulgarian households confirm that in 2010 they have produced homemade foods and drinks that they produced never before.

5. CONCLUSIONS AND GUIDELINES FOR FUTURE RESEARCH

Data analysis shows that Bulgarian consumers have changed the frequency of consumption of some major products. These product categories include meat, fish, fruits, etc.

In times of economic crisis Bulgarian consumers vastly reduce the consumption of entertainment, clothes, and shoes. There is also a significant decrease of consumption of electricity, heating and food.

FIGURE 5



There is an obvious difference between expectations of people living in Sofia and expectations of people living in other cities and villages towards the future consumption of major product categories. The conclusion that can be derived is that households living in small towns and villages are more pessimistic in their expectations. These households expect huge reductions in consumptions of electricity, water, heating, food, clothes, shoes, and entertainment.

It is an interesting fact revealed by the research project that households situated in Bulgarian villages expect smaller reduction of consumption of clothes, shoes and entertainment compared to households living in other Bulgarian cities (except the regional centers). We can explain this phenomenon with the low initial consumption of households situated in Bulgarian villages and that's why the expected decrease is as considerable as the expected decrease in Sofia and other Bulgarian cities.

Research data also shows that respondents without serious education are less optimistic about their future income.

About 80% of Bulgarian households try to cope with the economic difficulties by purchasing carefully and looking for cheaper products. Over 80% of Bulgarian households declare a higher propensity to saving in times of economic crisis. The idea standing behind this propensity to saving is the desire to save money for "difficult days". Another typical Bulgarian behavior in times of economic crisis is the increase production of homemade foods and drinks.

And finally, a decrease of the number of people who take bank credits is observed.

This paper could be continued by other publications that could present detailed data about: changes of consumer behavior in Bulgaria concerning the durable goods, changes of consumer behavior and consumer attitudes towards credits and deposits; change of amount and variety of "homemade" products produced by Bulgarian households in conditions of economic crises (compared to the times before the crisis); educational, gender and other demographic aspects of consumer behavior in times of economic crisis.

References

1. A Joint Report from Deloitte and Harrison Group, (2010) *The 2010 American Pantry Study: The new rules of the shopping game*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/US_CP_American%20Pantry%20Study_Executive%20Summary_2010.pdf.
2. Consumers Redefine the 'Game' of Shopping -- It's Not Just About Saving: Deloitte/Harrison Group Study, http://www.deloitte.com/view/en_US/us/industries/Consumer-Products/a5cfe8e7498c9210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm.
http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/beating_recession_buying_european_consumer_strategies.pdf.
3. McKinsey Global Institute, (2009) *Beating recession: Buying into New European Consumer Strategies*.
4. Изследване на потребителското поведение по време на криза – промени в харченето, спестяването и ползването на заеми, отчет за втория етап по договор за университетска научна поръчка №НИД 21.03-6/2010, УНСС, ръководител доц. д-р Христо Катранджиев.
5. Пазарен Kompas, (2010) *България – начин на живот*
http://www.pazarenkompas.com/bg/images/Pazaren_kompas_2010_Lifestyle_v_kriza_11_03_2010.pdf

Rezime

Empirijsko istraživanje uticaja ekonomske krize na ponašanje potrošača u Bugarskoj – Promene u trošenju, štednji i uzimanju bankarskih kredita

Hristo Katrandjiev

Ovaj rad predstavlja rezultat istraživanja tržišta na osnovu upitnika sprovedenog među domaćinstvima u Bugarskoj. Autor studije nastoji da objasni promene koje se javljaju u ponašanju potrošača u vreme ekonomske krize u Bugarskoj, da li potrošači menjaju svoje obrasce kupovine, kako potrošači pokušavaju da izbegnu ili minimiziraju negativne rezultate ekonomske krize itd. Istraživanje je planirano,

organizovano i realizovano u okviru Naučno-istraživačkog programa Univerziteta nacionalne i svetske ekonomije u Sofiji, Bugarska. Ovaj rad obrađuje samo deo rezultata istraživanja i analize. Ostali rezultati će biti publikovani u posebnim radovima.

Ključne reči: ponašanje potrošača, ekonomska kriza, potrošnja

Contact:

Hristo Katrandjiev, PhD

Associated Professor

University of World and National Economy, Sofia, Bulgaria

Department "Marketing and Strategic Planning"

e-mail:hristokat@abv.bg



Specificities of Mystery Shopping in Retail Financial Services*

Marko Đorđić

ABSTRACT: The purpose of this article is to investigate methodological specificities of mystery shopping in retail financial services, as well as a set new non-methodology related challenges in management of mystery shopping studies, introduced with recent innovations in mystery shopping. The article also reveals methodological recommendations on how to enhance the overall quality of mystery shopping studies in light of current international standards and code of conduct in mystery shopping. Exposed recommendations indicate that quality of mystery shopping in retail financial services can be enhanced by: (a) conducting mystery shopping on continual basis, (b) mystery shopping in entire network of branch offices, (c) integrating all components of service delivery into research subject, and (d) continuous application of quality control instruments prior, throughout, and afterwards the study. Findings are mainly applicable in mystery shopping in retail financial services, as well as to an extent, in mystery shopping in other retail and corporate services.

Keywords: mystery shopping, retail financial services, research methodology, service marketing, research management.

INTRODUCTION

The term mystery shopping was coined in 1940s by the WilMark Company which was the first one to offer mystery shopping services (Michelson, n.d.). Even though financial institutions have been conducting mystery shopping since then (Newhouse, 2004) it was not until 1970s when the major employment of mystery shopping started in banking. It evolved from a tool intended to monitor and enhance performance, and develop sales culture, into a predictor of customer satisfaction, after the introduction of innovative concept of service quality in 1980s (Leeds, 1995). Today mystery shopping is an industry worth \$1.5 billion USD globally (Michelson, n.d.) and a part of everyday business practice of small and large companies.

Mystery shopping in general has been a subject of a numerous publications about customer service, service, quality and so forth (Limbrick 1997; Newhouse, 2004; Stucker, 2005). When it comes to mystery shopping implementation in financial services – primarily in banking – majority of previous scholarship dates back from mid 1990s (Dorman, 1994; Hoffman, 1993; Holliday 1994; Hotchkiss, 1995; Leeds 1992, 1995; Morral, 1994; Stoval, 1993; Tepper 1994).

Even though mystery shopping in financial services was the subject of extensive scientific exploration, further research is needed in order to extend present knowledge base with exploration of specificities of mystery shopping in retail financial services. Also, further research is needed especially having in mind (a) the advancements in research methodology which have occurred since 1990s, (b) revised and updated international standards and code of conduct in mystery shopping, and (c) new challenges which have emerged in research management.

Therefore, primary objective of this methodological article is to investigate methodological specificities of mystery shopping in retail financial services, and expose methodological recommendations that can enhance the overall quality of mystery shopping. These methodological recommendations refer to the mystery shopping's: (a) purpose and objective, (b) geographic and observational embracement, (c) frequency, (d) sam-

* The article is partially based on previously conducted study Kvantitativna marketing istraživanja u bankarskom poslovanju [Quantitative Marketing Research in Banking] (Unpublished master's thesis) by M. Djordjic, 2009, University of Belgrade, Department for Organizational Sciences, Belgrade, Republic of Serbia.

pling, (e) research embracement, (e) shop scenario and inscription, and (f) data acquisition and quality control. Methodological recommendations are revealed in light of current international standards and code of conduct for mystery shopping, and aggregate existing theoretical knowledge, with author's professional experience in managing mystery shopping studies for retail financial service providers. The article also examines a set of new non-methodological challenges which have emerged in mystery shopping management, as well as some fundamental issues of mystery shopping methodology.

Even though the article addresses the issues of conducting mystery shopping in retail financial services, majority of the recommendations can be employed to an extent, when conducting mystery shopping in other retail services, and in corporate (i.e., business to business – B2B) services. However, it is important to note that mystery shopping in retail and corporate services do not share the same methodological framework, and therefore conducting mystery shopping research in corporate services is not feasible solely relying on methodological recommendations presented in this article.

Practical implications of the article may be particularly interesting to marketing professionals (marketing managers and research consultants), because it provides recommendations on how to deal with challenges that emerge on everyday basis when conducting mystery shopping research in retail financial services. Theoretical implications may be interesting to academics and scientists who study the field of marketing research or marketing in financial services.

1. METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping as marketing research has had a bit of a rough start. Contrarily to the other types of marketing research — which were firstly developed in theory, and then enhanced through practical exercise — mystery shopping emerged on the basis of practical needs without ever reaching such high level of theoretical development.

Premature employment of mystery shopping created a discrepancy between its practical implementation and theoretical development. On one hand, the theoretical basis of mystery shopping was insufficient to provide high quality research, but on the other hand, mystery shopping could not be enhanced in

practice without further development of its theoretical foundation.

Because of this, providers of mystery shopping services invested a significant amount of effort in order to compensate for the missing knowledge, and fill the void between inadequately developed theoretical foundations and growing employment of mystery shopping in practice. These efforts resulted in introduction of internationally recognized standards and guidelines for conducting mystery shopping, which today make the methodological foundation of mystery shopping. Therefore, today there certainly is no discrepancy between theory and practice of mystery shopping.

Even though the initial objective of international standards was to codify existing knowledge, and experiential learning about mystery shopping—thus providing a firm basis for further theoretical development—standardization surpassed initial objectives and led to creation of strict code of conduct for mystery shopping. International standards of mystery shopping are developed and enforced by associations such as Mystery Shopping Providers Association (MSPA), European Society for Opinion and Market Research (ESOMAR), and British Market Research Society (MRS). Member companies of these associations are obliged to conduct mystery shopping in compliance with the international standards and code of conduct, because declination from these regulations can result in sanctions.

Despite strict standards and code of conduct there still are some methodological issues regarding mystery shopping which need to be addressed before engaging in further discussion.

Marketing Research or Not?

One of the issues trailing mystery shopping since the day of its conception is whether the mystery shopping actually is a marketing research? This is an important issue because it determines overall approach towards mystery shopping, both in science and practice.

According to MSPA Europe (2003) “mystery shopping is not traditional market research but is a business information tool” (p. 3). It is important to recognize previous statement, because it represents an opinion of the most influential industrial association of companies specialized in providing only mystery shopping services. The state of fact is that these companies are not genuine marketing research companies, and from their perspective, it might be justified

to observe mystery shopping as a business information tool, rather than as a marketing research.

On the other hand ESOMAR (2005) provides very strict definition of mystery shopping in relation to its belonging to the diverse spectrum of marketing research.

“In cases where any personal data collected are to be treated as fully confidential and are not to be used for any purpose other than scientific research the study falls under the definition of market research and can be described as mystery shopping research.

If the personal data collected are not to be treated as fully confidential and may also be used for purposes other than scientific research—for example in connection with the staff training, reinforcement of sales efforts or the operation of bonus system—then the study does not fall exclusively under the definition of market research and must not be described as the mystery shopping research but as the mystery shopping project.” (p. 4)

According to ESOMAR’s definition key qualifiers that determine when mystery shopping abandons boundaries of marketing research are (a) confidentiality of personal data and (b) purpose of mystery shopping. How does this apply to the business practice?

Well, it is hard to find a mystery shopping study that would be exclusively used for scientific purposes outside scientific or academic institutions. In business practice mystery shopping is used in customer relationship management (CRM), quality management (QM), personnel training, business intelligence, and so forth. However, this type of deployment does not necessarily lead to disclosure of personal data. Therefore, until there is no disclosure of personal data mystery shopping in business environment still can be categorized as marketing research. On occasions when it is necessary to disclose personal data it should be considered as a mystery shopping project.

The distinction introduced by ESOMAR is very valuable both in scientific discussion, as well as in practical employment. It clearly defines boundaries, which should be kept in mind when engaging in mystery shopping. This article predominantly examines methodology of mystery shopping research. However, the majority of recommendations can be successfully applied to the mystery shopping projects as well.

Mystery Shopping as Observational Research

In primary marketing research original data can be acquired through (a) observation, (b) survey, (c) experiment, and (d) qualitative methods (Easwaran & Singh, 2006, p. 95). Since data in mystery shopping is acquired through *observation* and not through *survey* – which is a more common method of data acquisition – it is important to recognize that mystery shopping is an *observational research*. This type of research allows *direct* observation of phenomenon in its *natural setting*. To be more specific, mystery shopping is a form of *covert* observational research. Furthermore, ESOMAR (2005) emphasizes that “key characteristic of a mystery shopping studies is that the data subjects are normally not aware at the time they are participating in a study” (p. 2).

One of the ways to classify observational research is as (a) *structured* or (b) *unstructured* (Brink, Van der Valt, & Van Rensburg, 1996/2006, p. 143). While the data acquired through unstructured observational research tends to deliver descriptive information primarily used in qualitative analysis, structured observational research tends to acquire quantitative data.

“Structured observations entail specifying in advance precisely the behaviors or events that are to be observed and how they will be recorded, and preparing forms for record-keeping such as checklists, categorization systems and rating scales. Structured observation is the method most commonly used in quantitative studies, where the researcher or trained observer simply observes and records certain aspects of the subject’s behavior.” (Brink et al., 1996/2006, p. 143)

In practice of retail financial services it is much more common to conduct mystery shopping as structured observational research. Qualitative data is of no value for research orderers because it does not deliver findings which can be deployed in CRM, QM, personnel training, and so forth. Marketing research industry is very responsive to this requirement and research providers are constantly innovating mystery shopping methodology towards making it more robust, reliable, and quantitative, thus drifting away from its qualitative counterpart.

However, it is important to have in mind that even when conducting mystery shopping as structured observational research it still is not typical quantitative research. Observational research requires different methodological platform especially in terms of sam-

pling method, data analysis, data interpretation, and so forth. Friedrichs and Ludtke (as cited by Wilson, 1998b) indicate potential advantages which observational research offers over survey research.

1. Reported behavior can differ from real behavior. Statements gathered through interviewing can be different than the factual behavior of the interviewed person.
2. Sometimes, facts can be brought to light only by examining them in their natural setting, because these facts emerge only when interviewee is not aware of the interview.

Therefore findings and data gained only through survey research may not be sufficient, and can be very well complemented with findings from observational research. That is exactly what mystery shopping provides because “participant observation helps to develop richer knowledge of the experiential nature of services” (Wilson, 1998b, p. 149).

Definition of Mystery Shopping

ESOMAR, MSPA Europe, and MRS define mystery shopping in quite similar manner without essential differences. Examination of ESOMAR’s definition is sufficient for the purposes of this article.

“Mystery shopping studies involve the use of mystery shoppers who are trained and/or briefed to observe, experience and measure any customer service process by acting as a prospective customer and undertaking a series of pre-determined tasks to assess performance against specific criteria reporting back on their experiences in a comparable and consistent way.” (2005, p.2)

Previous definition reveals key features of mystery shopping which set it apart from other types of marketing research.

1. Unlike in other types of research, in mystery shopping field force is required to go one step further from just acquiring data, and try to *experience* the service process they are engaging in.
2. In mystery shopping field force acts as *ordinary customers* and behaves in accordance with pre-defined protocol, in order to *evaluate performance* in service delivery, without ever disclosing their true intentions or identity.
3. Contrary to the survey research when data is acquired and recorded simultaneously, data and insights collected through covert observations are

firstly observed and then recorded in detailed and objective manner¹.

2. RESEARCH METHODOLOGY

Methodology of mystery shopping studies relies heavily on international standards and strict code of conduct. While from the outside it resembles other marketing research methodologies, closer review will reveal some crucial differences between mystery shopping and other types of marketing research.

Purpose and Objective

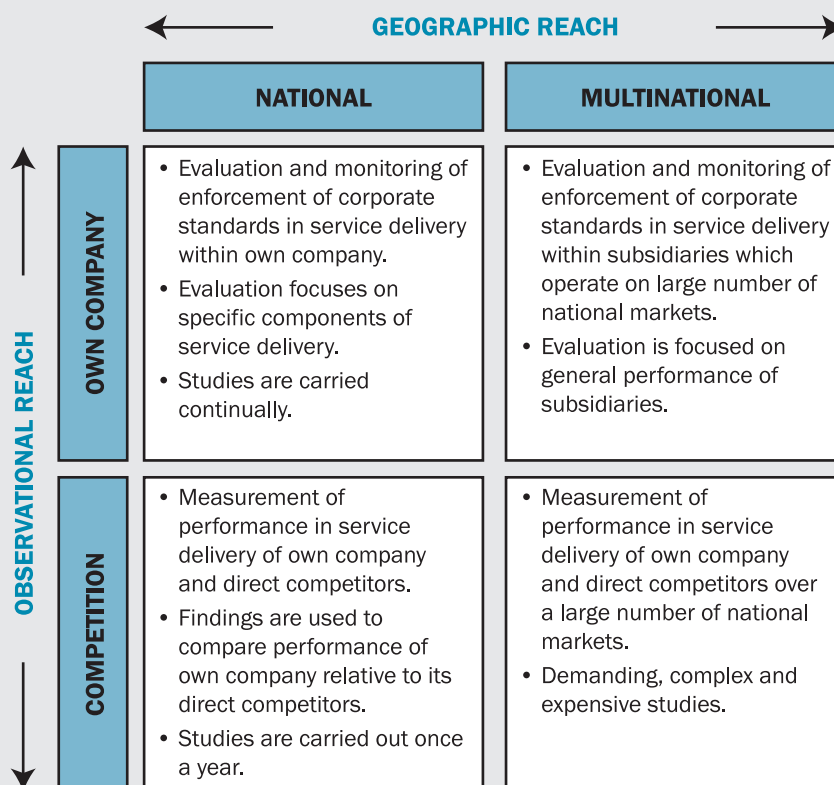
The generic *purpose* of mystery shopping research is to provide positive contribution in decision making processes related to the issues of CRM, QM, sales, and personnel training. The *objective* of mystery shopping research is to acquire objective and unbiased data in reference with factual performance of a service delivery unit² at a particular moment in time, in accordance with the pre-defined protocols and specifications, so that acquired data can later be used to evaluate the enforcement of corporate standards in service delivery.

Various authors provide more elaborate viewpoints that relate purpose and objective of mystery shopping to its specific deployment in practice. Leeds (1995, p. 3) indicates that mystery shopping provides feedback on how branch office personnel treats customers, and whether branch office personnel is competent and courteous. Wilson (1998b, p. 153) establishes a concatenation between expectations of managers and customers – which are expressed through corporate standards in service delivery – and mystery shopping – which collects facts rather than perceptions, and that way objectively measures performance in service delivery relative to these standards. Same author denotes that mystery shopping provides the possibility for managers to look behind the aggregate data acquired through customer satisfaction surveys and detect decline in service delivery at specific time and specific service delivery units (Wilson, 1998b, p.

¹ On occasions, if there are no legal constraints, it is possible to make an audio recording of mystery shopping, thus making the data acquisition and recording a simultaneous process.

² **Service delivery unit** comprises of people, processes, and physical environment engaged in service rendering to the customers. Main service delivery units in retail financial services are branch offices, even though financial services can be rendered via telephone, Internet, or automated teller machines (ATMs).

FIGURE 1. Mystery Shopping Research Embracement Matrix.



NOTE. Mystery shopping studies can expand its geographical reach by conducting mystery shopping on multiple national markets, or expand its observational reach by including competitor's service delivery units into study.

157). These findings would remain inaccessible without mystery shopping. Leeds (1995) emphasizes the role of mystery shopping in rising corporate income because it (a) helps build customer satisfaction, (c) strengthens the ability to retain customers, and (c) enhances product usage.

According to the Wilson (1998a, p. 419) mystery shopping studies have employment potential to

- identify weak points in service delivery,
- enhance personnel's motivation by further training and bonuses, and
- in case of competitive mystery shopping, to assess the company's competitiveness in service delivery.

Geographic and Observational Embracement

Embracement of mystery shopping research is determined by its (a) geographical and (b) observational reach. Research embracement matrix in Figure 1 displays four possibilities to design mystery shopping research. These possibilities are obtained by intersecting geographic and observational reach of mystery shopping research.

Initially mystery shopping was designed to evaluate and monitor enforcement of standards in service delivery of the company which ordered the research. This type of autogenous³ mystery shopping is the basic way to design mystery shopping. It gives an opportunity to thoroughly examine the entire process of service delivery, and discover its strong and weak points. Its findings can be utilized in CRM, QM, sales, and personnel training.

Observational reach of mystery shopping can be extended to competitors branch offices as well. This gives another deployment potential to the mystery shopping and turns autogenous mystery shopping into *competitive* mystery shopping. The emphasis of competitive mystery shopping is to evaluate performance in service delivery of own company relative to the performance of direct competitors, rather than to evaluate and monitor enforcement of own corporate standards in service delivery. Also, it can be utilized for business intelligence (BI) purposes. Leeds (1995) suggests that competitive mystery shopping provides

³ Autogenous is a medical term used to describe phenomenon which is self generated, or self produced.

the opportunity to identify competitor's best and worst practices and present the opportunities to improve your own service delivery.

International standards and code of conduct (ESOMAR, 2005; MRS, 2008; MSPA Europe, 2003) are very strict when it comes to the competitive mystery shopping, especially having in mind its BI employment potential. Therefore, standards prescribe that when conducting competitive mystery shopping it is especially important to avoid any unnecessary losses or damages to the competitors. Data must be collected carefully without waste of the competitor's resources (e.g., money, time, etc.). This is very important in order to prevent any kind of misuse of mystery shopping.

Driven by the need to have more efficient asset management the industry of financial services underwent transformation throughout internationalization of its business operations. In order to ensure international growth, financial service providers had to introduce specific instruments of international development in all areas of business administration. In marketing, one of these innovative instruments was *multinational* marketing research. The purpose of multinational marketing research is to explore and monitor performance of subsidiaries operating at different national markets (countries) by using unified methodology, which provides comparability of findings and data.

This led to expansion of geographic reach of mystery shopping and introduction of *multinational* mystery shopping. Multinational mystery shopping is similar to the autogenous mystery shopping, except it is conducted simultaneously or in proximity, on more than one national market. The objective of multinational mystery shopping is to evaluate and monitor enforcement of international corporate standards in service delivery within subsidiaries. Its emphasis is to investigate compliance with international corporate standards in general.

Multinational mystery shopping requires cooperation and synchronization of a large number of parties, usually dispersed over a large geographical area. Furthermore cultural, social, and lingual issues – unknown in national marketing research – emerge in multinational marketing research. This means that methodological framework must be developed in such manner that it assures comparability of data without neglecting national specificities. (Further details in reference with multinational mystery shopping will be discussed later.)

Frequency

Research frequency should be determined in such manner that it provides greatest employment potential, for a given amount of financial resources intended to be invested in mystery shopping. How does this apply to the particular types of mystery shopping in retail financial services, and what would be the appropriate methodological recommendations regarding its frequency?

In order to be effective and reach limits of its employment potential mystery shopping must be conducted on *continual* bases. According to Leeds (1995, p. 3) „measurements should be taken quarterly to provide timely feedback on missed opportunities (for example not asking the customer to come back or forgetting to offer an application)“. Previous recommendation should be considered optimal, because it provides balance between employment potential and research cost. Conducting mystery shopping more often would insignificantly increase its employment potential, regarding the amount of additional funds it requires. Furthermore, conducting mystery shopping too often will cause research to lose its impact, and saturate decision makers with information, which is just the opposite of what the research is intended to achieve. Also, it is important to recognize, that it takes some time for financial service providers to analyze data and findings gained through mystery shopping, make decisions, and subsequently take action. Therefore, mystery shopping studies should be evenly spaced during the entire business year, with enough time in between, so each study can be utilized in decision making process.

However, if it is not feasible to conduct mystery shopping quarterly, mystery shopping should be conducted no less than once a year. Otherwise, employment potential of the research would significantly deteriorate. Even when conducting mystery shopping only once a year its employment potential is diminished, because it cannot be utilized in personnel training, QM, CRM, and so forth. It can be used only to evaluate performance in service delivery at certain moment in time. Even though it is better to conduct mystery shopping once annually, than not to conduct it at all, it is recommended to make it more often, because only then it yields its true benefits for decision makers.

When it comes to the competitive mystery shopping, there is no need to conduct it more often than once annually. Competitive mystery shopping aims to acquire data that would later be used to compare per-

formance in service delivery of own company against its direct competitors. Having in mind that this type of research is far more demanding to conduct, more expensive, and that it delivers more complex findings, there is no need to conduct it more often. It especially applies in case of multinational competitive mystery shopping.

Sampling Without a Sampling Frame

Sampling in mystery shopping is quite different than sampling in survey research. In survey research, sample is obtained by deriving a certain number of elements from a target population by using some of the sampling methods (e.g., random sampling, quota sampling, etc.). Sample frame provides the information on how to access particular sampling units, and consequently sampling elements. In survey research relations between target population, sampling frame, sampling unit, and sampling elements are strong and direct.

How different is the sampling in mystery shopping in retail financial services?

Well just to start with, the relations between sampling frame, sampling unit, and sampling elements are not that rigid. This is due to the fact that in mystery shopping *service encounters* carry the role of sampling elements, and sampling frame for service encounters is impossible to obtain. While the list of branch offices might be the closest thing to the sampling frame, it is not an actual sampling frame. The list of branch offices does not resemble the population of service encounters, and thus prevents the formation of such rigid relations between sampling frame and sampling elements. To be exact, in mystery shopping service encounters are being *induced* rather than being *sampled*. But, from the branch office personnel point of view, these covert service encounters appear like all others, and effectively are being sampled from the infinite population of service encounters which take place in branch offices.

Then, what would be the appropriate sampling method to use in mystery shopping?

The inherent properties of mystery shopping as an observational research now come in to play, and direct the application of sampling methods which are widely used in observational research: (a) *time sampling* or (b) *event sampling*. Having in mind that event sampling requires observation of an entire event, time sampling is the only applicable method. According to Brink et al. (1996/2006) “time sampling involves ob-

servations of events⁴ during certain specified times” (p. 144).

There are two options to time individual shops in time sampling:

- **Random timing**, when the timing of each individual shop is determined only by the will of the mystery shopper without any external interference. The sampling plan is not required because the mystery shoppers independently decide when to visit branch offices.
- **Systematic timing**, when all shops are conducted within those key hours when it is suspected that the quality of service delivery may decline. Usually, these timings are: (a) in the morning just upon the opening of branch offices, (b) the rush hour when it is expected that branch offices will be flooded with customers, or (c) just before the end of the business hours. Systematic timing requires development of precise sampling plan, which needs to be strictly followed during the fieldwork.

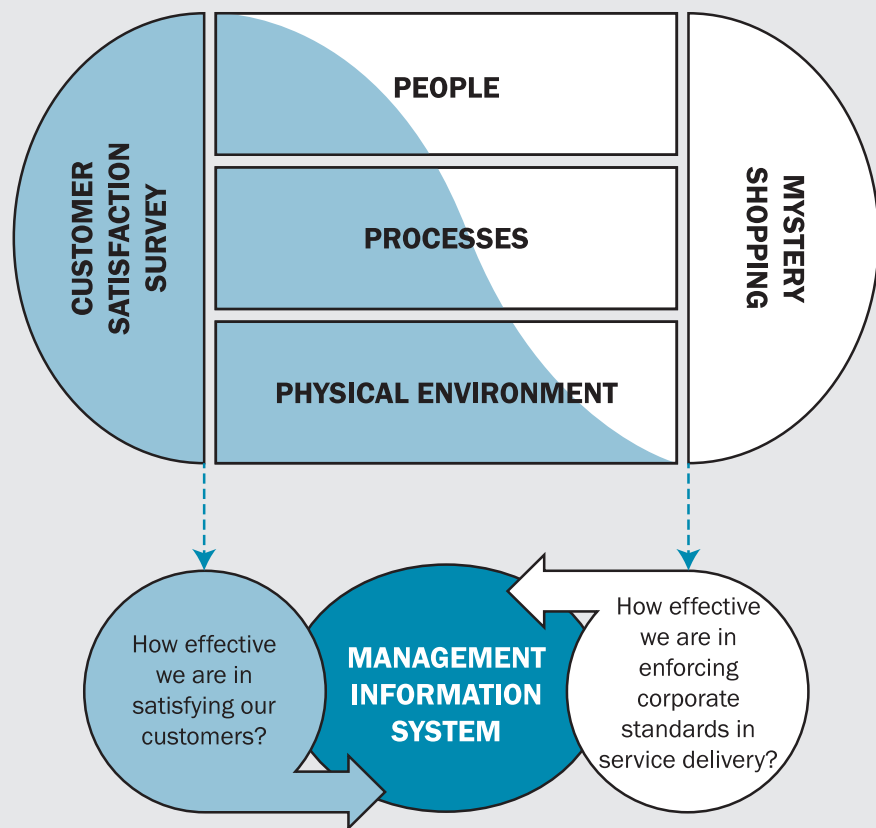
The decision which timing option to apply is specific to each mystery shopping study, and depends on the assumption which timing would be most beneficial to the representatives and objectivity of the study. While, the random timing may make the study more unbiased, it might deliver less useful findings and data than systematic shopping. The decision which timing to choose is usually made by the research orderer.

Finally there are two important recommendations in reference with time sampling in mystery shopping in retail financial services.

Firstly, it is especially important to emphasize that the findings and data acquired through mystery shopping are representative *only* for branch offices where the mystery shopping took place. It is impossible to conduct mystery shopping in a number of branch offices and then assume that acquired data is representative for the entire network of branch offices (i.e., entire financial service provider). Therefore, mystery shopping should be conducted in all branch offices. Only branch offices which should be excluded from the sample are the ones where there is only one employee, because it would lead to the identification of the employee, or according to the ESOMAR (2005) “the results must be given in a form only which does not lead to the identification of an individual person” (p. 6). Under certain circumstances—such as the requirement of the research orderer—it is justified to conduct partial mystery shopping covering only a

⁴ In mystery shopping events are induced service encounters.

FIGURE 2. Mystery Shopping and Customer Satisfaction Surveys



NOTE. It is especially important to make both researches complementary as possible, especially having in mind that both of them explore the issue of service delivery but from different angles.

portion of the entire branch office network. Yet again, acquired data is representative only for the portion covered by the mystery shopping, and *not* the entire network of branch offices.

Secondly, it is *very* important to shop at each branch office at least twice during the same mystery shopping study. This is an important methodological requirement because it gives an opportunity to reduce the risk of *observer bias*. According to Goodwin (2010) observer bias emerges in observational research because observers have some preconceived ideas about the object of observation and may unconsciously allow their preconceived ideas to color their observations. Conducting at least two shops to the same branch office provides *interobserver reliability*. The reduction of the observer bias is the focus of training, and with these measures it is reduced to a minimum.

Three Components of Research Subject

As mentioned earlier, findings and data acquired through survey research do not provide all neces-

sary information for decision makers. They need to be complemented with findings and data acquired through observational research, primarily mystery shopping. This especially applies to researches that investigate the issues of service delivery, such as customer satisfaction surveys (CSS). Therefore, when designing mystery shopping or CSS it is important to align research subject of one another, in order to make them as complementary as possible, and create more synergy between these two different types of researches. It is recommended to engage the same research provider to design CSS and mystery shopping, and conduct them the same time. This approach enriches informational surrounding, and makes both researches more productive. Relations between the research subject of mystery shopping and customer satisfaction surveys are depicted in Figure 2.

Having this in mind, let us now investigate the research subject of mystery shopping in retail financial services.

The most natural approach to define the research subject of mystery shopping is to start from service marketing mix. Service marketing mix contains ad-

ditional 3 Ps which stand for: people, processes, and physical environment. Furthermore, in retail finance majority of services are delivered in branch offices through numerous interactions of customers, branch office personnel, and physical environment. Therefore, the generic mystery shopping research subject must cover three fundamental research components: (a) people, (b) processes, and (c) physical environment.

However, having in mind the diversity among retail financial service providers, and their efforts to design and deliver service in a unique way, it is usually necessary to enrich generic framework of mystery shopping research subject. The generic framework is enriched by integration of individual specificities of service delivery into research components. Careful examination of corporate standards in service delivery is required in order to discover specificities and integrate them into shop scenarios and inscriptions. This can be done only in close cooperation between research provider and research orderer. It can be a time consuming process, especially in case of multinational mystery shopping studies.

Another factor that may influence the embracement of research subject may be the requirement for specific information. According to judgment of the research orderer, some components of service delivery may require more attention and others may require less. However, accurate and impartial findings can be acquired only by gaining insights in all components of service delivery, without neglecting some, and prioritizing others. Reclining on partial findings increases the risk of drawing wrong or misleading conclusions.

People

In marketing mix of retail financial services people indicate the entire branch office personnel, with emphasis on employees who provide services to customers. This is the most important research component of mystery shopping in retail financial services. This component of research subject covers investigation of branch office personnel's

- readiness and capability to provide services to customers;
- competence; and
- general appearance and tidiness.

Exploration of people component of research subject relies heavily on corporate standards in customer service, and usually is unique to every financial service provider. These standards cover all areas of customer

service, starting with kindness and forwardness, right to the specific protocols on how to handle complaints and unsatisfied customers. Sometimes they are so strict that they prescribe exactly what branch office personnel should or should not say in case clients express dissatisfaction. Prior to their unsupervised work in branch offices, branch personnel are trained until they achieve certain level of readiness and capability to handle every customer. This is especially important having in mind fierce competition among providers of retail financial services, and the value of each customer. Specific mystery shopping scenarios, which drive branch office personnel through various situations with customers, are designed to test their readiness and capability to service customers.

Competence of the branch personnel is evaluated as well. It is done by designing specific shop scenarios which mimic the inquiry regular customers about certain financial products or services. Branch office personnel needs to have in depth knowledge of various products and services their company has to offer. Therefore, when being asked about some of them, they should give elaborate and accurate product or service descriptions, and move forward with sales activities. Mystery shoppers already know the answers to these questions, and they can evaluate the competence of the branch office employees. On occasions branch office personnel may even be asked about product their company does not offer, and tested whether they will act in compliance with prescribed protocol.

Finally, mystery shoppers can observe general appearance and tidiness of branch office personnel. This refers to whether branch office personnel wears or does not wear name tags, whether their workspace is clean and tidy, whether they are dressed properly, and so forth. In modern financial services these criteria are usually met and retail financial service providers report excellent performance in that department.

Physical environment

Second component of the mystery shopping research subject is physical environment where the service delivery takes place. Practically all physical objects engaged in service delivery should be observed and evaluated. Yet again, corporate standards in retail financial services are very strict when it comes to the physical environment. They prescribe which items and machines are to be used in servicing customers, their placement, and so forth. In retail financial services the evaluation of physical environment refers to

- cleanliness and tidiness of service delivery environment,
- placement (existence) of objects, and
- operational status of these objects.

In practice this means that mystery shoppers usually observe external and internal appearance of the branch offices and evaluate their cleanliness. Mystery shoppers especially pay attention on proper location of certain objects (e.g., information desks, automated teller machines, etc.), and whether these objects are operational or out of order. Specific open ended questions are added to the shop inscriptions, so mystery shoppers can provide more elaborate explanations of particular observations. This component of service delivery is particularly easy for observation, and delivers very reliable findings.

Processes

The last component of mystery shopping research subject are the processes involved in the service delivery itself. In practice this is related to the evaluation of their

- flow; and
- duration.

Corporate standards in service delivery prescribe the length of each process (e.g., opening of the current account should not take longer than ten minutes) and their expected flow and outcome (e.g., customer should receive brochure about additional services). Therefore, mystery shoppers measure the time it took to get them serviced, and observe have all the steps in the service delivery process been followed through. Also, mystery shoppers may engage in testing of specific services, such as currency exchange. These and similar activities leave physical evidences such as bank statements, product brochures, and so forth. Apart from providing physical evidence that the process has been followed through, this is a good quality control instrument.

Shop Scenario and Inscription

Questionnaires are among the main instruments used in survey research. Field force uses questionnaires to survey elements of target population, and acquire data by asking questions and noting answers. Questionnaires are designed in such manner that they provide simultaneous acquisition and entering of data. Unless mystery shoppers are making an actual audio recording of the shop, data acquisition and data noting are

not conducted simultaneously. Therefore, mystery shopping requires specific instruments to facilitate and aid data acquisition.

In mystery shopping field force uses **shop inscription**⁵ because there is no surveying and it is not possible to note and acquire data simultaneously. While the questionnaire in standard survey research is designed to allow field force to enter data by following certain order of questions, shop inscription is designed to aid mystery shopper to accurately recollect all of the information he or she previously collected through observation. That would be the key difference between questionnaire and shop inscription in terms of overall design. Therefore, MRS (2008) suggests that mystery shopping studies should be limited in length and complexity in order to increase recollection ability of the field force operators.

There are other, more particular differences as well. While questions in the questionnaire can be rather complex, and contain various scales, the questions in shop inscription must be as simple as possible, and directly related to the specificities of service encounter. Preferably questions should be designed in such manner that they can be answered in a form of yes and no answers. Each question must be accompanied with detailed directions for the mystery shoppers so they would exactly know what to observe. This is especially important because mystery shoppers need to recollect all of the observations acquired during their shops and then write them down in shop inscription. Therefore, making questions to complex or ambiguous can lead to difficulties in interpreting data. Also, the shop inscription should provide some room for mystery shoppers to describe special circumstances they might encounter while conducting mystery shopping. This is done by adding a limited number of open ended questions.

Another instrument specifically developed for the purposes of mystery shopping is a **shop scenario**. It is a written document which consist

- description of the setting in which mystery shopping is going to take place,
- protocol which mystery shoppers should follow in order to be serviced,
- description of the expected outcome of the service encounter, and
- instructions on how to behave in case of unforeseen events.

⁵ Other terms such as evaluation form or even questionnaire can be used as well.

After reading the scenarios mystery shoppers should be almost able to visualize the environment they are going to be in, and know what exactly to expect. Scenarios should tell mystery shoppers what to wear, what actions to take, which service to ask for, and what to do in case of unforeseen events. Successful development of realistic scenario is possible only with close cooperation of research orderer and research provider. It is not uncommon that research orderers develop the shop scenarios, because they are the ones who are most familiar with the service they provide.

Shop scenarios play an important role in training of mystery shoppers, and they should be exercised in training prior to the deployment in real setting. A common practice is to develop more than one scenario for each mystery shopping study. This brings more diversity to the assumed roles of mystery shoppers. Unlike with mystery shopping subject, there is no generic framework for the shop scenario. Each shop scenario is developed according to the requirements of the particular mystery shopping study.

MRS (2008, p. 5) outlined three key features of good shop scenario design.

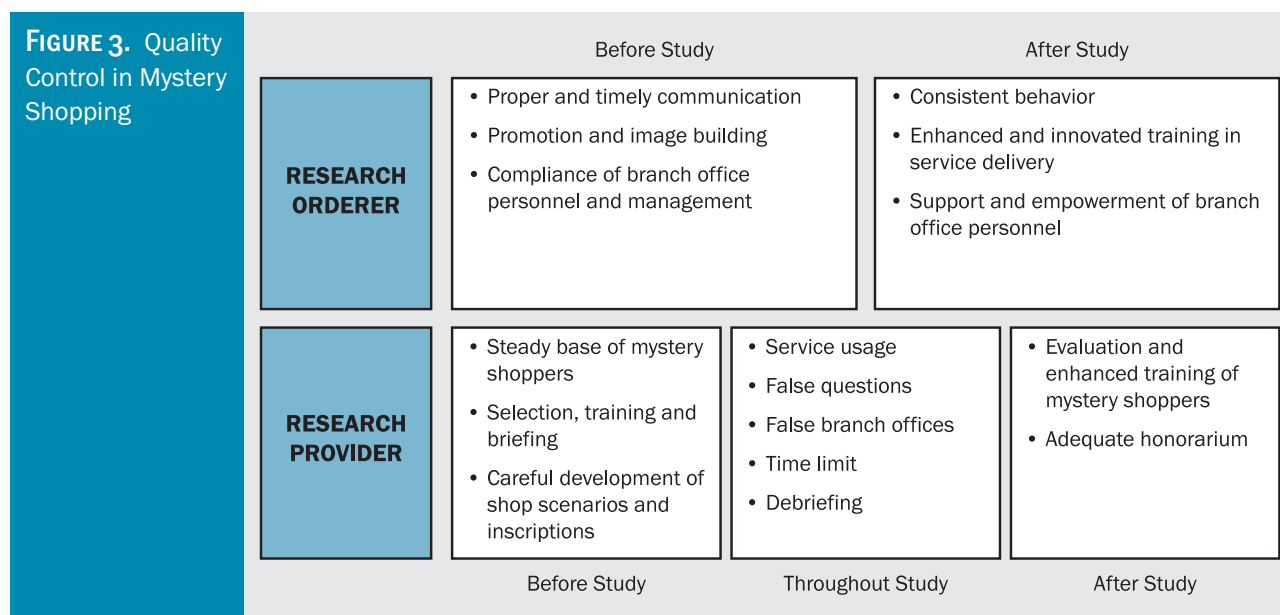
- **Straightforward.** The scenario should be straightforward and easy for field force to comprehend, but with enough depth to the role.
- **Credible.** In order to make mystery shoppers convincible, scenario should aim to reproduce

consumer behavior in natural setting as close to reality as possible.

- **Safe.** Scenario must not entice mystery shoppers to do anything illegal or put them under any kind of risk or danger.

Data Acquisition and Quality Control

Quality control in mystery shopping requires engagement of both research provider and research orderer. The duty of research provider is to ensure highest quality of data acquisition, while the duty of research orderer is to ensure compliance of its employees. The engagement of research orderer is very important for overall success of the mystery shopping and it should be encouraged. There are secondary benefits of close cooperation between research orderer and research provider such as: (a) strengthening of relations between two parties, (b) increasing of morale of mystery shoppers, and (c) better chances for success of the entire study. Therefore, there are a lot of obligations for both sides prior, throughout, and afterwards the study in order to maintain its methodological integrity and enhance overall quality. Figure 3 depicts the roles of research orderers and research providers in quality control in mystery shopping. International standards and code of conduct in mystery shopping especially emphasize quality control and its influence to the success of the mystery shopping study (ESOMAR 2005; MRS, 2008; MSPA Europe, 2003).



NOTE. Quality control in mystery shopping is a continuous process lasting before, throughout, and after the study has ended. It requires joint efforts and close cooperation between research orderers and research providers.

When it comes to the research provider quality control is mainly related to the preparation, organization, and supervision of the data acquisition stage. Regardless of operational capabilities of research provider data acquisition in survey research remains a challenging task, and data acquisition in mystery shopping is twice as challenging. In mystery shopping the risks of data falsification are much greater, and quality control is harder to achieve. Therefore, it is necessary to apply different quality control instruments than the ones used in survey research.

What can be done to ensure and enhance the quality of data acquisition in mystery shopping in retail financial services?

Firstly, careful selection of field force is crucial. According to the Wilson (1998b) “the shoppers must match a customer profile that is appropriate for the scenario that they are being asked to enact” (p. 154). This is especially important because branch office personnel has a large experience in servicing customers. Therefore, mystery shoppers must look convincing, and resemble customers that branch office personnel meets on everyday basis. They must mimic regular customers according to their: (a) age, (b) appearance, and (c) social background. It would be wise for research providers to maintain a steady base of mystery shoppers that can be selected according to the requirements of a particular study, rather than engaging new mystery shoppers over and over. Even though it requires more funding, this is a much better policy in long term, because it provides insight in the field performance of each shopper, and possibility to enhance their capabilities through training.

Secondly, specific training for each study should be conducted. General training in mystery shopping is not sufficient, because each mystery shopping study usually is significantly different. During training field force must be thoroughly briefed on what to expect upon entering branch offices. They need to know what corporate standards in service delivery prescribe, what exactly to observe, and pay attention to. Training transforms mystery shoppers into ordinary customers with deeper knowledge of how service delivery should look like. Also, it is important to thoroughly acquaint mystery shoppers with scenarios and shop inscriptions. These documents must be carefully discussed between mystery shoppers and research team so that there are no unclear questions or ambiguous instructions. The participation of ordering party representatives is encouraged in training, because they can provide more elaborate explanations and instruc-

tions for mystery shoppers. The ultimate objective of training is:

- to make mystery shoppers adopt scenarios and inscriptions as their second nature, and
- reduce the influence of observer bias of each mystery shopper, thus making them observe the factual circumstances they detect in branch offices in neutral way.

MRS (2008, p. 5) suggests that “the primary aim is to document precisely what happened at the point of contact, rather than how the mystery shopper feels” and that is exactly what such specific training provides.

The actual data acquisition must take place under continuous supervision. This is particularly hard to achieve because it is impractical to validate each shop mystery shoppers make. However, there are few quality control instruments that can be deployed in order to prevent and detect wrongdoing.

- **Service usage.** Usage of some service (i.e., automated teller machine, foreign currency exchange, etc.) conducted as a part of the mystery shopping scenario, without unnecessary loss of time or money, and submission of physical evidence about the usage of service (i.e., confirmation, bill, bank statement, etc), provides some proof that mystery shopping actually took place. Documents issued by banks usually contain date and time, which may be useful to assure that the sampling plan was followed.
- **False branch offices.** False (i.e., non-existing branch offices) may be deliberately added to the sampling plan. If some mystery shoppers report back that they have conducted mystery shopping in these false non-existing branch offices, it is an obvious sign of data falsification.
- **False questions.** False questions referring to non-existing elements of service delivery may be added to the shop inscription. If the financial provider does not have a queueing system in its branch offices, and some mystery shoppers report otherwise it may indicate data falsification.
- **Time limit.** Mystery shoppers must be time limited to submit shop inscriptions within the same day the shop took place. Stalling with the submission of the completed inscriptions should not be allowed. This ensures following of the sampling plan.
- **Debriefing.** Mystery shoppers should be randomly debriefed after they complete mystery shopping.

Debriefing may reveal if some of mystery shoppers falsified data, did not follow sampling plan exactly, and so forth. Also, it may clarify some obscurities in noted observations. Although primarily it is a quality control instrument, it also provides feedback on practical employment of scenarios and inscriptions, and field performance of mystery shoppers. Close and sometimes informal relations with field force can only do well, and enhance the chances of success of mystery shopping study.

Even though each of the previously mentioned quality control instruments may fail, deploying all of them simultaneously significantly decreases the risk of data falsification. However, the most effective instrument of quality control in mystery shopping is the strong base of loyal mystery shoppers. Loyal field force is less likely to commit any kind of falsifying because they do not want to compromise relations with research provider. Furthermore, their fieldwork performance is constantly evaluated and enhanced through regular practice. Also, it is important that mystery shoppers who have successfully completed the fieldwork receive adequate honorarium.

Quality control does not end with the completion of the data acquisition. Research provider is obliged to maintain methodological integrity of the mystery shopping in later stages of the study. This is particularly related to the anonymity of shopped employees when reporting to the research orderer. MRS (2008) states that “the anonymity of respondents must be preserved unless they have given their informed consent for their details to be revealed or for attributable comments to be passed on” (p. 3). It is especially important to pay attention to details such as the actual time that the shop took place, because such information may indirectly reveal identity of the employees present at the branch office. According to ESOMAR (2005) “there must be adequate security arrangements in place both at the client and at the research company level to ensure that any personal data are secure and not accessible by unauthorised parties” (p. 3).

As stated earlier, engagement of research orderer is also important to ensure quality control and overall success of the project.

It is very important that research orderer properly and timely informs branch office personnel and management about the mystery shopping. According to the MSPA Europe guidelines (2003) “all staff must be informed that their organisation is subject to, or intends to undertake, mystery shopping” (p. 5). Ac-

tual time of the mystery shopping does not need to be revealed. If both the personnel and management understands what is mystery shopping, why it is done, and how may they benefit from it, the chances that the study will succeed are much greater. Regular and timely communication ensures compliance, and has further benefits when it comes to the implementation of findings gained through mystery shopping. Also, it is important to clarify the objectives and intended uses of the findings, especially in case of mystery shopping projects which may be related to bonus operations.

Consistent behavior after the study is also important. Research orderer must not abuse mystery shopping. MSPA Europe (2003) states that “disciplinary action must not be taken only on the basis of the mystery shopping program results. The aim of mystery shopping should be to increase customer service levels and develop staff through training and motivation” (p. 5).

The research orderer is also responsible to ensure that branch office personnel does not make attempts to identify mystery shoppers, as well as not to harass them. Also, MSPA Europe (2003) suggests that attempts to identify mystery shoppers may lead to annoying genuine customers, and that is very important to acquaint branch office personnel with the benefits of mystery shopping so they become less interested in making attempts to identify mystery shoppers.

Therefore, by claiming that there will be no disciplinary action against employees, prior to the mystery shopping, research orderers ensure compliance of their personnel. It is especially important to act consistently after the study, and use findings and data gained through mystery shopping to improve the performance of employees with training, and subsequently improve the quality of service delivery. Any other course of action by research orderer may create more harm than good.

3. CHALLENGES IN RESEARCH MANAGEMENT

Conducting marketing research has always been a demanding and challenging endeavor, even to an extent that it strongly influences the relations between research orderer and research provider. This brings a whole set of new non-methodology related challenges in research management. What would be the root cause of this?

Well, from a research orderer's viewpoint, engaging in marketing research is somewhat like going to a

doctor's appointment. You need to share confidential information about your business, to someone with specialized knowledge, in good faith that their advice will be beneficial to your business. This situation is stressful itself. On the one hand, research providers have the responsibility to deliver credible data and findings in order to aid decision making, and on the other hand, research orderers must allow insight to their confidential business operations to an external party, and ultimately act upon marketing research.

If you add financial commitments, constraints, and deadlines in equation it is obvious that a lot of complexity and tension can arise in relations between research orderers and research providers.

However, managing all marketing research does not carry equal sensitivity. In retail financial services sensitivity is especially present in mystery shopping research. What would be the circumstances under which the likelihood of developing such sensitivity is particularly high, and what challenges in research management may arise with it?

Research Cost

Well, just to start with, mystery shopping projects tend to be more expensive than other types of marketing research (Leeds, 1995). Mystery shopping requires specific recruitment and training of field force, additional instruments of quality control, and so forth. All of this adds extra cost to mystery shopping research, with almost no room to save funds.

Right there, even before the actual start of the research, this strains the relations between research orderer and research provider. It is not only a problem for a research provider—who needs to justify the extra cost—but, for a manager assigned to conduct the mystery shopping as well. Top management and department heads request firm assurance from their subordinates, that there will be no unnecessary expenditures, and that financial resources will be spent wisely. Therefore, during negotiations or tender procurements, managers in charge of mystery shopping insist on getting the most favorable conditions especially in terms of price.

Even though cost reduction requests are justified and acceptable, this kind of pressure can force research provider to make unreasonable cost reductions, just in order to close a deal with research orderer. If such occasion occurs, the duty of marketing research provider is to render all necessary explanations on what exactly makes mystery shopping so expensive, and perhaps offer detailed insight into research

budget items. This makes the entire procurement process more transparent, which in return should bring relief to the negotiations. However, if the pressure to cut cost remains, the duty of research provider is to protect integrity of marketing research, and revise the decision to cooperate with research orderer in question. Another solution for the research provider is to go ahead with research, and provide the missing funds from its own resources.

On both occasions the integrity of mystery shopping must be maintained or mystery shopping should not be conducted. This is ultimately in the best interest of research provider and research orderer.

The Nature of Research

The inherent properties of the mystery shopping tend to be a source of sensitivity itself. Mystery shopping is, most of the time, advertised as an objective and reliable tool to evaluate the enforcement of corporate standards in service delivery. Therefore, top management examines mystery shopping reports with scrutiny in order to pinpoint weak performers, and act on improving service quality.

Unlike other types of marketing research which examine *opinions* of target population, mystery shopping intends to examine *factual circumstances* and therefore leaves no room for free judgment. For example, if certain branch office reports weak performance in customer satisfaction survey, this can be attributed to more demanding customers that expect higher quality service than an average customer, and therefore evaluate the service with lower grades. Since, the mystery shopping intends to provide objective measurement based on the observation of factual circumstances, the weak performance can only be acknowledged. That is why mystery shopping is so powerful if conducted properly.

Surely this brings a lot of sensitivity to the research, especially in the case when mystery shopping is related to bonuses or promotions. Branch office managers or regional managers tend to be particularly affected by the fact that *they* might be the ones to acknowledge weak performance and face consequences (e.g., get downgraded). Therefore, intra personal relations among managers can be altered by the findings of mystery shopping. This may not be the case in some occasions, but in others it cannot be avoided.

Intra personal relations at research orderer, can place research providers in an inconvenient position. Depending on a particular study, and particular set of circumstances, more or less obvious attempts can

be made to somehow influence the design of mystery shopping, or doubt methodology and research findings.

While it is completely acceptable that research orderer expresses interest for the research, tries to be more involved, any interference on methodology is not acceptable. Research provider must:

- remain neutral,
- maintain mystery shopping integrity thought entire duration of study, and
- enforce international code of conduct and standards for conducting mystery shopping.

As mentioned earlier research orderers can help mystery shopping to succeed. It is especially important to promote mystery shopping among employees as a tool that would be used for common benefit, and that will make them better in providing high quality service. Communication needs to be consistent and motivational. Key to the success of mystery shopping is to secure cooperation and compliance of regional and branch management and branch office personnel. It is important that everyone accepts mystery shopping in good faith, and build its image through consistent action.

Intra personal relations will continue to be a source of sensitivity in mystery shopping. Only with proper communication, neutrality, and objectivity research orderers and research providers can increase the chances of success of mystery shopping.

Multinational Mystery Shopping

When it comes to multinational mystery shopping in retail financial services additional challenges in research management emerge, as well as a unique form of sensitivity.

Firstly, some challenges emerge due to the differences in market development. Some markets are more developed with intense rivalry among competitors, and diversified offer of financial products. Other markets are less developed. The competition is not as intense, product offer is basic, and mergers or acquisitions are not yet finalized. Because all of this, financial service providers may be present in a number of national markets, providing different types of financial products and services, with different standards in service delivery. Therefore, it is inevitable that financial service providers will not be able to deliver service exactly the same way in all national markets. This makes the development of unified methodological frame-

work for mystery shopping into a very complex and demanding task.

Inscriptions and shopping scenarios need to be developed in such manner that they assure comparability, and at the same time, that they can be applied to all national markets. This requires careful examination of service delivery standards. In one country standards may prescribe that branch office personnel must have name tags. In the other country name tags may not be required, and so forth.

Infinite number of specificities in service delivery, unique to all national markets, prevents development of unified shopping scenarios. Therefore, shopping scenarios are customized according to the local standards in service delivery. Usually there are some basic multinational guidelines.

When it comes to the inscription design, there is a way to go around this problem by using *modular inscription*. Modular inscription comprises one main module common for all national markets, and it can be expanded through *supplemental modules*, which are customized according to the specificities of service delivery in effect in each national market. That way important data for comparison of performance among subsidiaries is collected through main module, while country specific data can be collected through supplemental modules.

Secondly, further efforts are required to design appropriate measuring methodology. Even though, just the basic statistics is required for mystery shopping, making of a unified measuring methodology can be time consuming, especially in case when a large number of national markets are involved in a study.

Therefore, specificity in service delivery of each national market must be taken into account. Measuring methodology should not prefer one national market, or put other national market in disadvantage. It is very important to thoroughly probe measuring methodology before the start of actual research. After the project has started, and the data has already been collected, is not a good time to discover that chosen measuring methodology requires different type of data, or that they methodology needs to be redesigned. In general changes and revisions of the methodology in multinational marketing research should be kept to minimum once the research has started. Keeping up with constant changes in methodology is a challenging task especially in multinational marketing research. Methodology should be carefully developed, thoroughly probed, put in practice, and utilized until it reaches its own analytical limits, or there is requirement from research orderer to change it.

Finally, a unique form of sensitivity may arise in multinational mystery shopping, this time on a level of entire subsidiary.

The engagement in multinational mystery shopping means that findings and data will be disclosed to the top management at the corporate headquarters of the financial institution. Furthermore, performance of each subsidy will be examined. Even though there might not be intense rivalry among subsidies from different countries, it is inevitable that each subsidiary will try to do its best to look as good as possible in multinational mystery shopping.

Sensitivity towards mystery shopping can be particularly visible in those subsidiaries that operate at undeveloped markets, or in these subsidies which have not yet finalized process of synchronization with corporate standards (e.g., after a merger or acquisition). These subsidies may feel that their position puts them in disadvantage, and that subsidiaries from more developed markets, or fully integrated subsidiaries, will perform better in mystery shopping. In general this leads to involuntary compliance and difficulties in implementation of mystery shopping. Since the cooperation of local parties is necessary, it is very important to avoid such situation. Yet again, proper communication and cooperation between corporate headquarters and subsidiaries should stem towards acceptance of multinational mystery shopping to full extent.

Therefore, it is especially important to pay attention that methodological solutions developed at the corporate headquarters of financial institution and multinational research provider maintain their integrity when deployed over a large geographical area.

CONCLUSION

Previous argument revealed methodological specificities of mystery shopping in retail financial services, as well as non-methodological issues of mystery shopping research management. The argument reviewed these issues in light of the latest standards and code of conduct in mystery shopping. Here is a summary of key methodological recommendations, which can be particularly useful to overcome practical challenges in mystery shopping, and which can enhance the overall quality of mystery shopping studies.

Prior to the engagement in any kind of mystery shopping study it is very important to separate mystery shopping research, and mystery shopping projects. Mystery shopping research excludes the disclo-

sure of personal data, and mystery shopping projects require the disclosure of personal data, because they are sometimes related to bonuses operations.

The main inherent property of mystery shopping is that it is an observational research. It can be unstructured, which intends to deliver qualitative data, or structured, which intends to deliver quantitative data. Regardless of the data which intends to deliver, it provides important insights which would otherwise remain inaccessible such as factual observations of the service delivery, rather than opinions acquired through survey research.

In order to be effective and reach its maximal employment potential mystery shopping must be conducted continually, and it is recommended to conduct it quarterly. More complex studies, such as competitive or multinational mystery shopping can be conducted once annually.

Time sampling is the sampling method of choice in mystery shopping. Timing of individual shops can be random or systematic and is chosen according to the preference of the research management. It is especially important to include all branch offices into mystery shopping, and to shop each branch office twice during the same study. Data acquired through the mystery shopping is representative only for the branch offices included into the research.

Generic research subject of mystery shopping consists of three research components: (a) people, (b) processes, and (c) physical environment. These research components can be enriched with integration of individual features of service delivery, specific to each service provider. It is especially important to align research subject of mystery shopping with research subject of CSS, in order to create more synergy and maximize employment potential of both researches.

Shop scenarios need to be realistic and straightforward. Inscriptions need to contain questions designed in such manner that they can be answered in a form of yes and no answers. A limited number of open ended questions should exist as well, so that mystery shoppers can provide more elaborate answers about special circumstances they might encounter when conducting mystery shopping.

Quality control in mystery shopping requires joint efforts of both research provider and research orderer, prior, throughout, and afterwards the study. Research provider is in charge of quality control of preparation, execution, and supervision of data acquisition. Research orderer's duty is to ensure compliance of branch personnel and managers, promote mystery shopping, and act consistently after the study has

been completed. It is especially important not to take disciplinary action on the basis of mystery shopping, and utilize mystery shopping to enhance training and empower branch office personnel.

Data acquisition in mystery shopping remains a challenging task. However it can be enhanced through training which main objective is: (a) to make mystery shoppers adopt scenarios and inscriptions as their second nature, and (b) reduce the influence of observer bias. Quality control during data acquisition is ensured through deployment of various instruments such as: (a) service usage, (b) false branch offices, (c) false questions, (d) time limit, and (e) debriefing. The greatest assurance of quality is a steady base of loyal mystery shoppers.

The research cost, nature of the mystery shopping research, and intra subsidiary relations in multinational mystery shopping will remain key non-meth-

odology related challenges in mystery shopping. Even though these challenges are different, the solution for overcoming them is the same. It is utmost important to develop close, transparent, and trustworthy relationship between research orderers and research providers. Research orderers and research providers should turn cooperation into partnership, and that way make achieving their own objectives a joint effort.

Even though mystery shopping may not be the most important marketing research, it certainly become a must have in retail financial services. From its rocky beginnings, almost three quarters of a century ago, it became an objective and reliable tool to measure and monitor performance in service delivery. Its employment potential grew, and it is safe to say that it deserves a lot of credit for the quantum leap in enhancement of service quality we witness in modern retail financial services.

References

1. Brink, H. Van der Walt, C., & Van Rensburg, G. (2006), *Fundamentals of Research Methodology for Health Care Professionals*, 2nd edition, Juta & Co., Cape Town. (Original work published 1996)
2. Dorman, K. G. (1994), "Mystery Shopping Results Can Shape Your Future", *Bank Marketing*, Vol. 26, No. 8, pp. 17-21.
3. Easwaran, S., & Singh, S. J. (2006), *Marketing Research: Concepts, Practices, and Cases*. Oxford University Press, New Delhi.
4. European Society of Opinion and Marketing Research (2005), *ESOMAR World Research Codes & Guidelines: Mystery Shopping Studies*, http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_MysteryShopping.pdf, accessed: May 16, 2011.
5. Goodwin, C. J. (2010), *Research in Psychology: Methods and Design*, 6th edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
6. Hoffman, G. (1993), "Customers Can Hone Mystery Shopping", *Bank Marketing*, Vol. 25, No. 8, pp. 36-37.
7. Holliday, K. K. (1994), "Mutual Funds", *Bank Marketing*, Vol. 26, No. 7, pp. 23-31.
8. Hotchkiss, D. A. (1995), "What Do Your Customers Really Think?", *Bank Marketing*, Vol. 27, No. 3, pp. 13-20.
9. Leeds B. (1992), "Mystery Shopping Offers Clues to Quality Service", *Bank Marketing*, Vol. 24, No. 11, pp. 24-26.
10. Leeds, B. (1995), "Mystery Shopping: From Novelty to Necessity", <http://www.allbusiness.com/sales/customer-service/506432-1.html>, accessed: May 16, 2011.
11. Limbrick, D. (1997), "Mystery Shopping", in P. Murley (Ed.), *Gower Handbook of Customer Service*, (pp. 151-159), Gower Publishing Limited, Hampshire.
12. Market Research Society (2008), *Mystery Shopping Research Guidelines*, <http://www.mrs.org.uk/standards/downloads/2008-10-30%20Mystery%20shopping%20guidelines.pdf>, accessed: May 16, 2011.
13. Michelson, M. (n.d.), *Taking the Mystery out of Mystery Shopping*, <http://www.mspa-ap.org/about/MysteryShopping1.ppt>, accessed: May 16, 2011.
14. Morrall, K., (1994), Mystery shopping tests service and compliance, *Bank Marketing*, Vol. 26, No. 2, pp. 13-23.
15. Mystery Shopping Providers Association Europe (2003), *Advisory Guidelines for Mystery Shopping in Europe*, <http://mspa-ap.org/pdf/Guidelines.pdf>, accessed: May 16, 2011.
16. Newhouse, I. S. (2004), *Mystery Shopping Made Simple*, McGraw-Hill, New York.
17. Stovall, S. A. (1993), "Keeping Tabs on Customer Service", *Bank Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp. 29-33.
18. Stucker, C. (2005), *Mystery Shopper's Manual*, 6th edition, Special Interests Publishing, Sugar Land.
19. Tepper, G. C. (1994), "The Merits of Self-Testing", *Mortgage Banking*, Vol. 54, No. 8, p. 76.
20. Wilson, A. M. (1998a), "The Role of Mystery Shopping in the Measurement of Service Performance", *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 6, pp. 414-420.
21. Wilson, A. M. (1998b), "The Use Of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery", *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 148-163.

Rezime

Specifičnosti tajne kupovine u bankarskom poslovanju sa stanovništvom

Marko Đorđić

Svrha ovog metodološkog članka je istraživanje metodoloških specifičnosti tajne kupovine u finansijskim uslugama za stanovništvo, kao i seta novih izazova u menadžmentu studija tajne kupovine koji nisu u vezi sa metodologijom istraživanja, a koji su nastali sa skorašnjim inovacijama tajne kupovine. Članak takođe otkriva metodološke preporuke kako poboljšati sveukupni kvalitet tajne kupovine u svetlu tekućih standarda i pravila za sprovođenje tajne kupovine. Izložene preporuke ukazuju na to da se kvalitet tajne kupovine u finansijskim uslugama za stanovništvo može poboljšati: (a) sprovođenjem tajne

kupovine u kontinuitetu, (b) sprovođenjem tajne kupovine u celoj mreži filijala, (c) integrisanjem svih komponenti koje učestvuju u pružanju usluge u predmet istraživanja, i (d) stalnom primenom instrumenata za kontrolu kvaliteta pre, tokom, i posle studije. Nalazi su prevashodno primenljivi u tajnoj kupovini u finansijskim uslugama za stanovništvo, kao i do izvesne mere, u tajnoj kupovini u ostalim maloprodajnim i korporativnim uslugama.

Ključne reči: tajna kupovina, finansijske usluge za stanovništvo, metodologija istraživanja, marketing usluga, menadžment istraživanja.

Contact:

Marko Đorđić, Belgrade, Republic of Serbia
e-mail: marko.djordjic@gmail.com

Merenje satisfakcije studenata u visokom obrazovanju

Jelena Gajić

APSTRAKT: Visokoobrazovne institucije, kao ravnopravni učesnici u savremenom tržišnom poslovanju, imaju za cilj da isporuče dodatnu vrednost svojim korisnicima kroz unapređenje ukupnih performansi institucije. Uticaj faktora i trendova iz okruženja na sistem visokog obrazovanja je veliki i ima značajne implikacije na kvalitet usluge obrazovanja. Z mnoge visokoobrazovne institucije, z dovoljstvo studenata ostajalo je „zarobljeno“ u odeljenjima gde se vršio prijem i upis novih bruća. Međutim, pojavom Bolonjske deklaracije inicirana je potreba za postojanjem modela satisfakcije studenata u cilju upravljanja stopom z dovoljstva studenata (u vezi sa uslugom obrazovanja, institucijom, odnosima, marketingom i aktivnostima alumnija). Kvalitet obrazovnih usluga kroz zadovoljstvo i stavove studenata može se pratiti različitim metodama/modelima satisfakcije studenata. Metod ispitivanja putem ankete je najučestaliji, ali savremeni modeli ukazuju na potrebu sagledavanja različitih faktora i aspekata istovremeno.

KLJUČNE REČI: usluga obrazovanja, satisfakcija studenata, lojalnost, modeli satisfakcije studenata

UVOD

Dinamične promene u željama i potrebama korisnika obrazovnih usluga nastaju kao posledica promena sistema vrednosti (društveno-ekonomske, političke, sociološke, ideološke, kulturološke promene), a sve u cilju razvoja, prilagođavanja, odnosno adaptacije, raznovrsnim zahtevima okruženja. Shodno tome, razumevanje vrednosti i značaja primene marketing koncepcije u obrazovanju treba da bude imperativ savremenog društva.

Tržišno orijentisane visokoobrazovne institucije u središte svog ukupnog poslovanja, pre svega, stavljaju aktuelne korisnike: studente, alumni asocijacije, donatore, zaposlene i partnere u okruženju. Korisnici čine svojevrsni kontrolni parametar ovih institucija; ukazuju u kojoj meri su univerziteti uspešni u zadovoljavanju njihovih potreba i želja, dok se marketingu pridaje integrativna funkcija na kreiranju i isporučivanju superiorne vrednosti korisnicima. Precizno identifikovanje stepena očekivanja korisnika ima za cilj kreiranje i isporuku zadovoljavajuće vrednosti.

Kotler i Fox zastupaju ideju da je za univerzitete izazov da potencijalni studenti donose odluku na bazi kvaliteta usluge. Različiti faktori iz makro i mikro okruženja utiču na stavove, navike i mišljenja studenata i ostalih korisnika usluga u vezi sa uslugom obrazovanja. Nasuprot tome, budući studenti percipiraju imidž visokoobrazovne institucije na osnovu organiziranih ili čak netačnih informacija, pri čemu sve to utiče na njihovu odluku o upisu. Kvalitet usluge i uspeh obrazovnih institucija u globalnom tržišnom ambijentu zavisi od primene adekvatne marketing koncepcije.

1. KARAKTERISTIKE USLUGA OBRAZOVANJA

Prepoznavanjem znanja kao najvažnijeg resursa razvoja društva, u kome se kao osnovna ponuda javljaju intelektualni i inovativni proizvodi i usluge, definiše se i pozicionira uloga obrazovnih i istraživačkih politika kao integralnog dela ekonomske i drugih društvenih politika, kao i zahtev za kreiranjem instrumenata njihovog razvoja, i indikatora praćenja ostvarenih rezultata (Centar za obrazovne politike, 2008, str. 1).

Dinamična tržišta i podsticajno okruženje tretiraju studente kao aktivne i inventivne osobe koje stiču obrazovna iskustva, a ne kao kupce diploma, odnosno kvalifikacija. Prema marketinškoj orijentaciji obrazovanje

se definiše kao transakcija ili odnos i shodno tome, *Li* i *Nicholls* ističu da su najpogodniji kriterijumi **angažovanost** i **tržišna efikasnost**. Kada se obezbede dva prethodna kriterijuma, obrazovanje je više od kreiranja ljudskog kapitala, ono uključuje razvoj kritičnog mišljenja i svesnosti, koji ukazuju na značaj marketing odnosa u ovoj oblasti. Dinamičko okruženje **visokog obrazovanja** ukazuje na nekoliko **karakteristika** ove delatnosti (Maringe, Gibbs, 2009, str. 46-47):

1. Kompleksnost „obrazovnog proizvoda“ - visoko obrazovanje stvara kompleksni „proizvod“, sjedinjujući obrazovno i razvojno iskustvo u cilju da osposobi svoje studente za dobrobit društva.
2. Komplikovana društvena uloga obrazovnih institucija - nezavisnost fakulteta i kompleksnost njihovog rada komplikuje dodavanje vrednosti kroz promene koje nastaju u praksi, i često zahtevaju velike investicije (DLS, angažovanje spoljnih saradnika, „specijalni programi“). Dešava se da je misija institucije u raskoraku sa njenim ponašanjem i tada treba da uslede promene koje su inicirane kompleksnom društvenom ulogom obrazovne institucije.
3. Značaj finansijskih karakteristika u različitom obrazovnom sistemu – institucije moraju da „oblikuju“ tržišnu ponudu koja će privući investicije, tačnije buduće studente (odnosno školarine, istraživanja, donatori, i drugi izvori). Ovi novčani izvori su ključni institucionalni „potrošači“ i oni investiraju u oblasti za koje veruju da će obezbediti proizvod/uslugu koja njima odgovara.
4. Konkurencija i nadležnost - benefiti od tržišnog mehanizma su funkcionalna različitost i veliki izbor programa. Različitost kao zadatak svake obrazovne ustanove je obavezujuća, s obzirom na heterogenost tržišta. Teškoće u realizaciji pomenutog cilja nastaju kada institucija, podstaknuta tržištem daje prioritet održavanju kratkoročnog prihoda pre nego održavanju dugoročne reputacije. Uticaj globalizacije direktno tangira visokoobrazovne institucije, ohrabrujući redukciju svoje nacionalne strukture i njihovu harmonizaciju sa utvrđenim standardima kvaliteta (Bolonjska Deklaracija 2000.). Planiranje nadležnosti pomaže pri proceni i kontroli da li je novac investiran na edukaciju u cilju stvaranja doslednog sistema fokusiranog na studente.

Kada govorimo o društvenom razvoju, jedna od tradicionalnih uloga visokog obrazovanja, naročito univerziteta, jeste da izgrađuje nacionalni identitet. Iako značaj ovoga može biti umanjen savremenim

kretanjima i procesima kao što su globalizacija ili evropeizacija, to je i dalje u velikoj meri značajno pitanje za novostvorene države regiona koje su u skorijoj prošlosti imale periode političke nestabilnosti. Upravo iz ovog razloga, potrebno je naglasiti još jedan prilično važan uticaj visokog obrazovanja, a to je promovisanje stavova, vrednosti i kritičkog mišljenja.

Gavin smatra da su prestiž univerziteta ili reputacija važniji za studente kada donose odluku od kvaliteta usluge, ali on predlaže da se univerziteti fokusiraju pre svega na merenje kvaliteta usluge koju su dobili u cilju da svoju uslugu diferencira od konkurentske (*Durvasula*, *Lysonski*, 2011, str. 33-46).

2. RAZUMEVANJE SATISFAKCIJE STUDENATA

Vrednost za korisnika je ishod procesa koji počinje poslovnom strategijom utemeljenoj na dubokom razumevanju potreba korisnika! (*Milosavljević*, *Maričić*, *Gligorijević*, 2009, str. 39)¹

Očekivanja korisnika pozitivno korespondiraju sa kvalitetom usluge i pretpostavljaju da je korisnik sposoban da uči na osnovu iskustva i da procenjuje nivo kvaliteta i vrednosti koje dobija kupovinom usluga na tržištu. Kako navodi *Maričić*, *K. Hant* je satisfakciju definisao kao „vrstu iskoraka iz iskustva da bi se isto procenilo... neko može imati prijatno iskustvo koje može dovesti do nezadovoljstva zbog toga što, iako prijatno, nije u toj meri prijatno kako se pretpostavilo ili očekivalo. Zato zadovoljstvo ili nezadovoljstvo nije prosto emocija, to je procena te emocije“ (*Maričić*, 2011, str. 417).

Zadovoljstvo studenata je ukupan odgovor ne samo na iskustvo učenja, već i na univerzitetski proizvod koji je više od akademskog programa. Marketing menadžeri mogu ciljnom tržištu ponuditi dodatne usluge ili koristi koje mogu uvećati bazičnu i opipljivu ponudu. Mnoge obrazovne institucije teže da unaprede svoju ponudu kako bi privukle veći broj korisnika. Fokusiranje na satisfakciju korisnika je ono od čega bi trebalo da krene svaka institucija. Stvaranje srećnijih zadovoljnih korisnika – bilo da su to studenti, njihovi roditelji, donatori, profesori ili poslodavci – „treba da bude primarni cilj koji će doprineti kvalitetu u obrazovnim ustanovama“ (*Kotler*, *Fox*, 1995, str. 41).

Satisfakcija korisnika treba da bude cilj poslovanja svake visokoobrazovne institucije. Nivo satisfakcije je

¹ Citirano prema: David W. Cravens-Nigel F. Piercy (2003), *Strategic Marketing*, seventh edition, McGraw Hill/IRWIN, Boston, str. 14.

određen razlikom između karakteristika usluge, kako su ih doživeli korisnici i njihovih očekivanja. Postoje tri nivoa satisfakcije. Ako je usluga ispod očekivanja, javlja se nezadovoljstvo korisnika. Ako fakultet ne ispunji ono što je student očekivao, student će promeniti svoj stav prema fakultetu i mogao bi da napusti ili se prebaci na drugi smer ili da širi negativne informacije o fakultetu. S druge strane, ako fakultet ispunji očekivanja, student će biti zadovoljan i biće najbolji „promoter“ univerziteta. Ako karakteristike institucije prevaziđu očekivanja, student će biti veoma zadovoljan ili oduševljen (Kotler, Fox, 1995, str. 41).

Razvijanje i održavanje bliskih odnosa sa korisnicima usluga je osnova ključne strategije. Većina istraživanja o uslugama ukazuju da lične vrednosti mogu imati značajnu ulogu u tome kako korisnici ocenjuju kvalitet usluge u odnosu sa institucijom. Sagledava se kako lične vrednosti studenata utiču na njihovo zadovoljstvo, na dalju promociju i njihovu lojalnost kao odgovor na kvalitet koji su primili. Visokoobrazovne institucije treba kontinuirano da poboljšavaju kvalitet usluge i izgrađuju odnose sa studentima kako bi institucija bila efikasna u cilju postizanja zadovoljstva studenata.

Cilj kreiranja usluga obrazovanja je satisfakcija studenata, koja vodi ka lojalnosti i projektuje se na nastavak studiranja (MBA, doktorske studije i sl.) ili inicira pozitivne preporuke potencijalnim studentima i partnerima (opštoj javnosti).

3. POTREBA USAGLAŠAVANJA ISPORUČENOG I OČEKIVANOG KVALITETA USLUGE

Praksa je pokazala više vrsta odstupanja u pružanju usluge očekivanog koja bi zadovoljila korisnike. Razvojem SERQUAL pristupa, koji se naslanja na GEP model kvaliteta, dotadašnjih deset dimenzija kvaliteta usluge svedeno je na pet osnovnih.

Prvi problem za instituciju je **gep korisnika usluge**, koji je u suštini posledica činjenice da nije zadovoljan uslugom. Ako usluga ispunjava očekivanja, korisnik će biti zadovoljan i obrnuto. Nekada usluga prevazilazi očekivanja korisnika (pozitivno nepotvrđivanje pretpostavljenog), dok je nezadovoljstvo zasnovano na konstataciji da je kupovinom određene usluge dobio manje od očekivanog (negativna nepotvrđenost pretpostavljenog) (Maričić, 2011, str. 281). GEP korisnika je posledica nekog od četiri gepa obrazovne institucije i ta odstupanja su posledica:

- **Nerazumevanja stvarnih očekivanja korisnika usluge** (menadžment ne razume šta student očekuje od usluge - GEP 1). Ukoliko se definiše studijski program koji nije efikasan, narušava se strateški pravac kreiranja i isporučivanja usluge. Razlozi su u nepostojećim ili loše organizovanim marketing istraživanjima, nedostatak vertikalne komunikacije, nedovoljan fokus na razvoju odnosa (odsustvo segmentacije, fokus na transakcije umesto na dugoročne odnose...), neuvažavanje komentara/žalbi, itd.
- **Odstupanje između načina na koji obrazovna institucija shvata očekivanja studenata i načina da odgovori željama kroz kreiranje usluge i njene standarde kvaliteta** – GEP 2. Znanje se mora pretvoriti u adekvatnu uslugu i proces usluživanja, uključujući i dobro definisan i uređen ambijent. Postavljeni standardi moraju biti definisani sa aspekta želja i potreba korisnika usluga i njihovih shvatanja kvaliteta usluge a ne internih specifikacija i merila. Konflikta dolaze kada standardi nisu definisani polazeći od zahteva korisnika, zatim neodgovarajućeg uslužnog ambijenta i fizičkih elemenata.
- **Odstupanja između onoga kako su menadžeri definisali uslugu** (kvalitet, standardi, načini isporuke) **i načina na koji je usluga stvarno isporučena studentu** – GEP 3. Ovaj gep se odnosi na interakciju profesora i studenta, zaposlenih u studentskoj službi i studenta. Upravo u tim interakcijama dolazi do problema koji nastaju zbog lošeg izbora zaposlenih (nastavnog i nenastavnog osoblja), neadekvatnog sistema nagrađivanja i evaluacije, odsustva aktivnosti prema studentima, roditeljima kao „sarađnicima“ u procesu usluživanja.
- **Razlika između isporučene usluge i onoga što je obećano studentima putem raznih vidova komunikacije** – GEP 4. U dinamičnoj konkurentskoj atmosferi univerziteta putem raznih komunikacionih sredstava daje veća obećanja i izaziva preterana očekivanja kod korisnika usluge. Razlozi su u odsustvu integrisanih marketing komunikacija, neefektivnom upravljanju očekivanjima korisnika usluga, preteranim obećanjima, neadekvatnoj horizontalnoj komunikaciji.

Takođe, Gerson potvrđuje mišljenje da se istraživanjem potreba korisnika najčešće „zatvaraju“ tri gepa koja postoje između onih koji razvijaju nastavne programe i njihovih korisnika. **Prvi gep** je između stvarnih i percipiranih potreba – pravim razumeva-

njem tržišta dizajniraju se i razvijaju željeni studijski programi. U suprotnom dolazi do neočekivanih problema, postoji nedovoljno interesovanje za određene studijske programe, prelaženje na druge kurseve, nezadovoljstvo rada administrativnog osoblja i nezadovoljstvo nastavnim procesom i gradivom, kao i loše ocene. **Drugi gep** nastaje između datih i primljenih nastavnih programa – potrebno je da se odredi kako korisnici sagledavaju karakteristike/odredbe nastavnih programa jer postoji opasnost da su kreatori subjektivni u procesu stvaranja programa, polazeći od svojih ubeđenja, a ne od onoga što očekuju budući studenti. **Treći gep** se odnosi na gep u kvalitetu – obično univerziteti imaju interni mehanizam za evaluaciju pruženog kvaliteta. *Gerson* smatra da se jedini pogled na kvalitet koji se računa je pogled korisnika usluga (*Maringe, Gibbs, 2009, str. 55*).

Ovi gepovi mogu imati značaja samo ako univerzitet investira sredstva i vreme u kontinuirana istraživanja zadovoljstva korisnika. Takođe pomažu univerzitetu da pređu iz introvertne pozicije u ekstravertnu perspektivu, više senzitivnu i spremnu za promene.

Studenti i partneri često mogu imati potpuno različite percepcije o karakteristikama visokoobrazovne ustanove. Roditelji studenata mogu smatrati neki univerzitet izuzetnim, uzimajući u obzir kriterijume kao što su akademski rezultati i ugled koji ta ustanova ima u javnosti, dok, s druge strane, njihova deca mogu procenjivati istu ustanovu kao lošu uzimajući u obzir sopstvene kriterijume, kao što su na primer, neinteresantna predavanja ili stroga pravila koja važe na fakultetu. Dvoje ljudi mogu proceniti istu karakteristiku različito jer su njihova očekivanja i interpretacije različite (*Kotler, Fox, 1995, str. 41*).

4. NEOPHODNOST MERENJA SATISFAKCIJE STUDENATA

Studenti se odlučuju da se upišu na univerzitet iz različitih razloga, uključujući želju da se dobije kvalifikacija, da zadovolje svoje interese, da se pripreme za poslovni svet, ili da se pripreme za akademsku ili istraživačku karijeru i oni investiraju vreme, novac, napor, itd.

Cilj kreiranja usluga obrazovanja je satisfakcija studenata, koja vodi ka lojalnosti i projektuje se na nastavak studiranja (MBA, doktorske studije i sl.) ili inicira pozitivne preporuke potencijalnim studentima i partnerima (opštoj javnosti).

Visokoobrazovne institucije moraju studente posmatrati kao korisnike i ključne aktere. *Hill* sugere-

riše da su primarni korisnici univerziteta studenti, a visoko obrazovanje je „servis“ privrede i društva. Istraživači ukazuju na važnost ovih odnosa i ukupna tržišna orijentacija institucije treba da bude prevedena na nivo ovih odnosa da bi bila efektivna. Prema *Grönroos*-u marketinški cilj treba da bude razvoj dugoročnih odnosa sa studentima, jer su oni najvredniji resurs univerziteta (*Jurkowsch, Vignali, Kaufmann, 2006, str. 10*).

Zadovoljstvo studenta je subjektivna procena pojedinca i ukupno iskustvo koje oni imaju u vezi sa karakteristikama usluge, kao i percepcije jaza između primljenih i očekivanih koristi. Shodno tome, neophodno je pažljivo organizovati i kontrolisati akademski i pedagoški kvalitet nastave, infrastrukturu univerziteta, kvalitet usluge administrativnog osoblja, itd.

Obrazovni sistemi koji su fokusirani na zadovoljstvo studenata žele da efikasno ispune ili prevaziđu potrebe i očekivanja studenata, tačnije, teže definisanju odgovarajućeg modela za kontinuirano praćenje satisfakcije studenata.

Merenje kvaliteta u različitim uslužnim delatnostima se zaniva, prevashodno, na atributima kao što su neopipljivost, pouzdanost, osetljivost, itd. Konvencionalni pristup u merenju ovih atributa nije dovoljan i *Littlen* smatra da u proceni kvaliteta obrazovne usluge studenti uzimaju više pomenutih atributa – izbor fakulteta zasnovan je na nekoj vrsti holističkog pragmatizma. Neke specifične koristi i troškovi uzimaju se u razmatranje, ali konačan izbor se najviše zasniva na osećaju blagostanja ili na odsustvu nelagodnosti, kao i na bilo kakvim racionalnim obračunima troškova i koristi ili sistematskoj oceni institucionalnih karakteristika (*Durvasula, Lysonski, 2011, str. 33-46*).

Ovaj pojam „blagostanja“ se odnosi na lične vrednosti studenta koje imaju značajan uticaj na razvoj odnosa sa univerzitetom, s obzirom na to da univerzitetsko obrazovanje određuje dalji život diplomiranih studenata.

Kada univerzitet tretira studente kao „najvažnijeg korisnika“ nastaju revolucionarne promene u upravljanju u visokoobrazovanim institucijama. Zadovoljstvo studenata treba da bude u centru aktivnosti visoko obrazovnih institucija (mali broj univerziteta redovno meri zadovoljstvo svojih studenata i najčešće se većina tih merenja ne koristi za marketinško planiranje, evaluaciju i kontrolu) (*Jurkowsch, Vignali, Kaufmann, 2006, str. 9-16*).

Istraživanja sugerišu da je satisfakcija studenata u bliskoj vezi sa brojem faktorima:

- stvaranje percepcije ozbiljnog ali korektnog pristupa,
- odgovarajući sistem isporuke usluge,
- entuzijizam profesora,
- različiti stilovi podučavanja,
- mogućnost da se dožive realna poslovna iskustva,
- uživanje u univerzitetskom učenju i zabava u isto vreme.

Istraživanja u ovoj oblasti ne pokazuju konzistentan obrazac za satisfakciju studenata i do sada nije postojao model satisfakcije studenata koji bi se zasnivao ne samo na trenutnom doživljaju, već i na prethodnom iskustvu, kao i očekivanim budućim iskustvima.

Rezultati kvalitativne studije koja je sprovedena sa inostranim studentima na univerzitetu u Australiji ukazuju da su: priznanje (ugled), akademska uputstva (kvalitet nastavnika i resursa), život u kampusu (dodatne karakteristike/usluge) i uputstva (kako pristupiti usugama) najznačajnije promotivne karakteristike univerziteta.

S obzirom na to da se intenzivirala međunarodna konkurencija za pridobijanje novih studenata, diferenciranje uslužne ponude kroz menadžment kvaliteta i građenje čvrstih odnosa sa studentima postalo je imperativ savremenih univerziteta (Durvasula, Lysonski, 2011, str. 33-46).

5. MERENJE SATISFAKCIJE STUDENATA

Istraživanja o ponašanju studenata obezbeđuju uvid u bolje razumevanje ličnih karakteristika, kao i merenje njihovih satisfakcije i lojalnosti.

To su sve razlozi koji su uticali da kvalitet usluge bude ključan u razmatranju kako univerziteti razvijaju svoju ponudu. Nekoliko studija je primenilo SERVQUAL ili druge instrumente kako bi merili percepciju ili očekivanja kvaliteta usluge. Ove studije razmatraju objektivne atribute koji se odnose na visoko obrazovanje, zatim neke druge posmatraju skrivene atribute koje studenti smatraju važnim u percepciji univerziteta. SERVQUAL se fokusira na atribute usluga i posmatra gap između očekivanja i onoga što je isporučeno. Nasuprot tome, analizira se zašto i kako su proizvodni atributi važni u smislu ličnih vrednosti.

Ispitivanje ličnih vrednosti olakšava bolje razumevanje kako ove vrednosti mogu da utiču na očekivanja o uslugama visokog obrazovanja i prouzrokuju rezultate ponašanja kao što su satisfakcija i lojalnost. Lične vrednosti određuju i menjaju odnose između pojedinaca, organizacije, institucije i društva. Prema

Schwartz i Bilsky lične vrednosti su koncipirane kao kognitivna predstava o univerzalnim ljudskim zahtevima, a uključuju društvene interakcije i društvene institucionalne zahteve.

U jednoj studiji visokoobrazovnih institucija primenjen je model koji je trebalo da ispita ulogu očekivanja studenata povodom kvaliteta usluge u visokom obrazovanju. Studija je pokazala da studenti žele da zadovolje sledeće vrednosti: blagostanje, bezbednost, univerzalnost, samopouzdanje i hedonizam. Međutim, radilo se o uzorku SAD i nije ispitana veza između ličnih vrednosti i ishoda ponašanja. Mada ne postoje studije koje ispituju vezu između ličnih vrednosti i usluga u obrazovanju, ipak se naglašava njihova potencijalna značajnost, bitnost.

Postavlja se pitanje kako studenti procenjuju univerzitete; da li je fokus na atributima (akademske savetovanje, podrška kampusa, efikasna nastava i usluge vrhunskog kvaliteta) ili na ličnim vrednostima.

Lages i Fernandes koristili su Zeithaml-ov okvir kao i istraživanja Rokeach-a i Kahle-a i identifikovali su lične vrednosti u vezi sa uslugama u tri široke grupe dimenzija. Ova tri nivoa su:

1. Vrednost usluge u pogledu ličnog zadovoljstva,
2. Statusne vrednosti koje pružaju društveno priznanje,
3. Vrednosti usluge koje su u vezi sa društvenim integracijama (videti opširnije: Durvasula, Lysonski, 2011, str. 37).

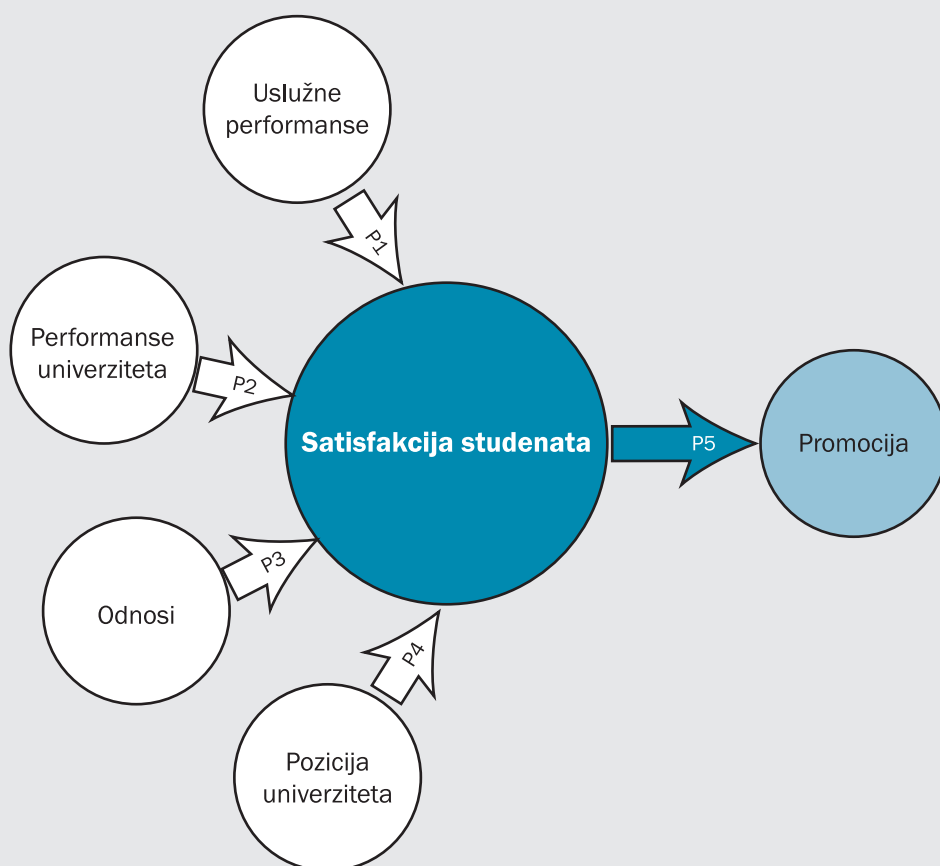
Prva dimenzija usmerena je na pojedinca/studenta i njegov doživljaj usluge kao ličnog zadovoljstva, sredstva za sticanje mira, bezbednosti, harmonije; kada usluga povećava kvalitet života i zadovoljstvo i štiti osobu od pritisaka i pretnji da se naruši harmonija.

Druge dve dimenzije odnose se na društveno priznanje i status, poštovanje od drugih i dozvoljavaju pojedincu da pokaže drugima punoću i zadovoljstvo u životu, obezbeđuju viši nivo socijalne integracije, obezbeđuju bolji odnos na različitim nivoima, kao što su društveni, porodični i profesionalni život.

Možemo zaključiti da kada usluga pruža unapređenu, bolju društvenu integraciju, pojedinac može da zadovolji viši nivo ličnih vrednosti na toj osnovi.

Konkurencija na tržištu visokoobrazovnih institucija između SAD, Australije i Evrope podstakla je istraživanja na američkim univerzitetima sa međunarodnim studentima. Rezultati ovih istraživanja ukazuju da su lične vrednosti na višem novou i imaju jak uticaj na proces donošenja odluke. Dakle, lične vrednosti će biti značajni pokretač zadovoljstva, lojalnosti i generišu promociju ličnih preporuka.

SLIKA 1. Unapred koncipiran model satisfakcije studenata



Izvor: Jurkowitsch, Vignali, Kaufmann, 2006, str.12.

Evaluacija zadovoljstva na visokoobrazovnim institucijama na samom početku se merila samo kod alumna i zaposlenih. Danas je fokus na studentima s obzirom da su oni ključni akteri koji utiču na izборе drugih studenata i na društvo u celini. Univerzitet mora da nađe način da promoviše i ohrabri ponašanja studenata u korist univerziteta, tačnije da ih učini svojim ambasadorima.

Prema brojnim istraživanjima **model satisfakcije studenata** se bazira na sledećim činjenicama: student je poseban korisnik u specifičnom uslužnom procesu i deo je razvoja usluge obrazovanja; stopa zadovoljstva studenta varira tokom vremena; student je onaj koji prenosi sliku o univerzitetu širom sveta.

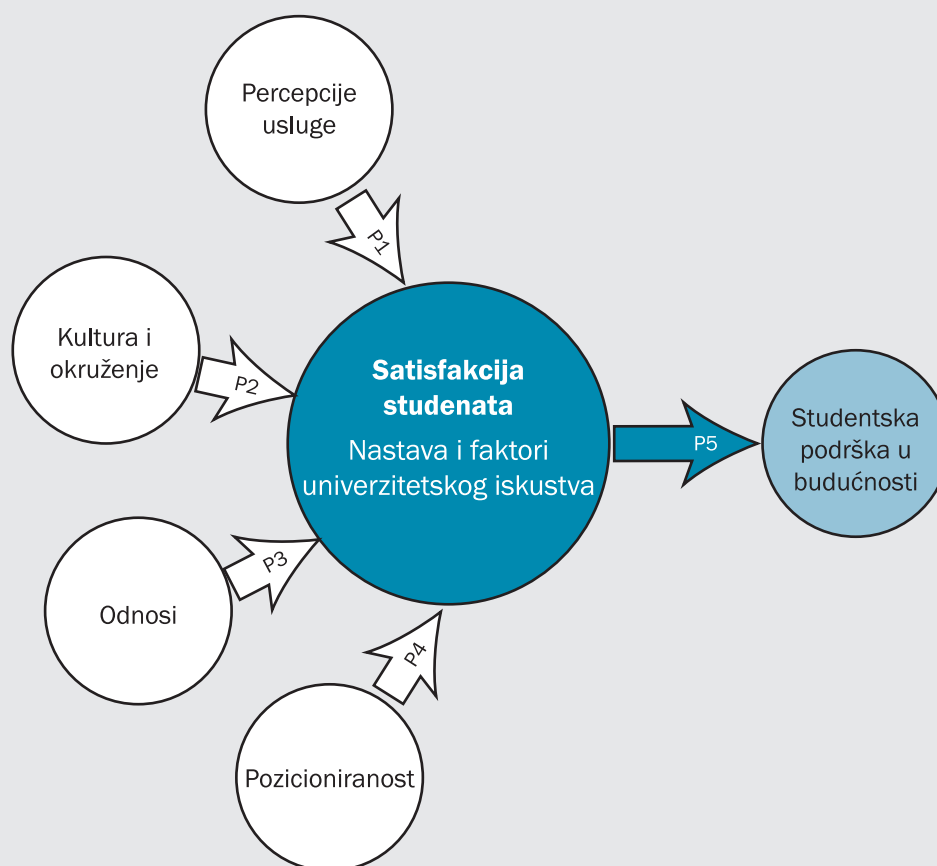
U Austriji je sprovedeno istraživanje sa ciljem da identifikuju karakteristike usluge i karakteristike univerziteta u cilju procene stepena studentske satisfakcije.

Razvijen je i testiran **model satisfakcije studenata** na osnovama razmene (slika 1.). *Spreng, McKenzie i Olshavsky* prave razliku između opšteg i individualnog zadovoljstva, s obzirom da specifična

zadovoljstva ne prethode ukupnom zadovoljstvu, a ukupno zadovoljstvo je zasnovano na sveukupnom iskustvu. Shodno tome, autori smatraju da ono što prethodi zadovoljstvu studenata se bazira na četiri dimenzije: **karakteristike usluga, karakteristike univerziteta, odnosi i pozicija univerziteta**. Ove dimenzije prethode izgradnji opšteg studentskog zadovoljstva. Pozitivno ili negativno zadovoljstvo bi trebalo da poveća verovatnoću reakcije studenata na neki način. Ove reakcije mogu dovesti do promene stavova prema brendu/univerzitetu, a propagandom od usta do usta da obezbedi dobre preporuke, upozorenja ili žalbe. Predloženi model sugerise da je neophodno da sve performanse usluga budu u pozitivnoj korelaciji sa studentskim zadovoljstvom (Jurkowitsch, Vignali, Kaufmann, 2006, str. 12).

Karakteristike usluga postale su centralne u marketing istraživanjima, posebno u kombinaciji sa kvalitetom. U kontekstu visokog obrazovanja, karakteristike usluga koje uključuju implicitan kvalitet su pod uticajem dva faktora: univerzitetskih profe-

SLIKA 2. Inicijalni model satisfakcije



Izvor: Jurkowitsch, Vignali, Kaufmann, 2006, str.17.

sora i specifičnih sadržaja studijskih programa (Jurkowitsch, Vignali, Kaufmann, 2006, str.14).

Karakteristike univerziteta - Istraživači tvrde da su studenti zadovoljni svojim akademskim proizvodima, ali ne i sa uslugama podrške. Kao što je već rečeno, univerziteti pružaju druge usluge osim akademskih usluga. Ove pomoćne usluge su presudne za uspešan završetak studijskog programa za mnoge studente, kao i za sam univerzitet i jedna su od konkurentskih prednosti koje koriste institucije, s obzirom da usluge podrške na univerzitetima značajno doprinose zadovoljstvu studenata. Amfiteatri, učionice kao i ostali univerzitetski ambijent predstavljaju mrežu povezanih elemenata koji utiču na zadovoljstvo studenata. Zbog toga je neophodno da se kontinuirano poboljšava kvalitet usluge i spoznaju vrednosti koje pruža ili ne pruža konkurencija.

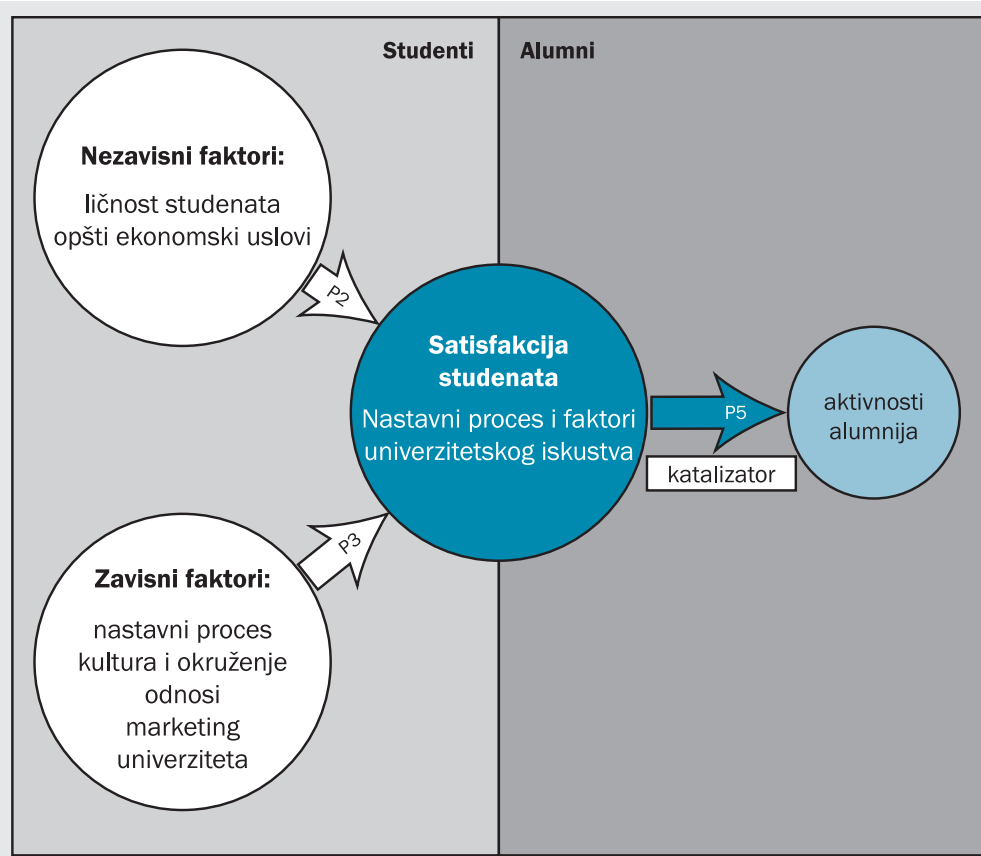
Odnosi - Postoje dva faktora od značaja za veću ili manju stopu zadovoljstva studenata: vezivanje i empatije. Veza se definiše kao dimenzija odnos između dve strane - studenata i univerziteta, koji deluju jedinstveno prema željenom cilju. Porodica, profesori,

univerzitetsko osoblje, referentne grupe, kao i društvene norme mogu uticati na „vezivanje“ za instituciju. Na isti način, empatija se definiše kao pokušaj da se shvate nečije želje i ciljevi. Reciprocitet u marketing odnosima je osnov veze između studenata i zaposlenih na univerzitetu.

Uspešan univerzitet pored zadržavanja studenata koncentriše se na privlačenje novih. Zadovoljan student je glavna konkurentska prednost i oni mogu biti marketing instrument univerziteta. Važno je ispitati ovu dimenziju, jer su značajni marketing naponi usmereni na komunikaciju sa klijentima. Univerziteti su počeli da procenjuju rezultate svojih obrazovnih usluga i povezuju ih sa stepenom zadovoljstva studenata i to je omogućilo studentima da se bolje predstavljaju potencijalnim poslodavcima.

Izgradnja imidža univerziteta kroz kvalitetnu nastavu, predavače i uslove studiranja obezbeđuje konkurentnu poziciju instituciji u svesti korisnika usluga. Kontinuiranim unapređenjem osnovnih i pratećih karakteristika i performansi univerziteta obezbeđuje se željena **pozicioniranost**.

SLIKA 3. Finalni model studentske satisfakcije



Izvor: Jurkowitsch, Vignali, Kaufmann, 2006, str. 18.

Promocija u ovom modelu studentske satisfakcije uključuje sledeće komponente: poverenje, posvećenost i buduće namere alumnija. Poverenje treba da rezultira vrednosnim ishodom i vezuje se za dugoročni odnos, reciprocitet i dovodi do saradnje, komunikacije i pregovaranja. Tu je pozitivan odnos između poverenja i odnosa posvećenosti. Kod korisnika koji imaju više nivoa poverenja i posvećenosti, upravo poverenje i posvećenost postaju centralni u njihovim stavovima i strukturi verovanja. Poverenje i posvećenost ključni su za uspešno posredovanje i odražavaju nivo zadovoljstva studenata, jer kada su prisutni, dovode do ishoda koji promoviraju efikasnost, produktivnost i efektivnost. Posvećenost univerzitetu proizvodi lojalnost – povećana lojalnost pomaže da se obezbedi budući prihod.

Ukoliko se prepoznaju potrebe i očekivanja studenata realno je da se oni ne samo privuku već i zadrže, tako da zadovoljan student ima pozitivan uticaj na motivaciju ostalih studenata, zadržavanje postojećih, regrutovanje novih i prikupljanje sredstava. Takođe, zadovoljni studenti propagandom od usta do usta smanjuju troškove privlačenja novih kupaca za uni-

verzitet i povećavaju ukupan ugled univerziteta, dok nezadovoljni studenti imaju suprotan efekat. Isto tako oni se mogu vratiti kao diplomirani studenti, mogu da regrutuju buduće studente ili doniraju sredstva svojoj bivšoj instituciji.

Potrebno je obratiti pažnju na dve grupe studenata (redovne i vanredne) koji ocenjuju pristupačnost profesora, kvalitet nastave, studijski sadržaj, organizaciju univerziteta i dostupnosti materijala.

Jurkowitsch, Vignali i Kaufmann ukazuju na rezultate istraživanja zadovoljstva studenata koje je rezultat dve komponente: **nastave i faktora univerzitetskog iskustva** (slika 2.). Komponenta nastave se definiše kao čist proizvod univerziteta. Druga komponenta – faktori univerzitetskog iskustva obuhvata promotivne aktivnosti i eksperimentalne faktore. Eksperimentalni faktori su podeljeni u formalne i lične. Formalni su infrastruktura i resursi, a lični predstavljaju poseban tretman prema studentima. Testirani model satisfakcije ukazuje da je 89% značajna dimezija nastave i 93% faktori univerzitetskog iskustva.

Istraživači ukazuju da je promovisanje dugoročnih odnosa sa ključnim klijentima najvažniji ele-

ment strategije i to je slučaj sa uslugama visokog obrazovanja.

Prema finalnom modelu satisfakcije na zadovoljstvo studenata utiču zavisni i nezavisni faktori (slika 3). Model pokazuje da se zadovoljstvo studenata sastoji od dve komponente: nastava i faktori univerzitetskog iskustva. Ovde se radi o menadžerima koji pokazuju da je veza sa univerzitetom od vitalnog značaja, naglašavajući značaj ljudi u okruženju koji utiču kroz svoje aktivnosti na svakog pojedinog studenta i stopu njihovog zadovoljstva. Nezavisni faktori (ličnost studenta i opšti ekonomski uslovi) imaju značajan uticaj na satisfakciju studenata. Pozitivan uticaj oba faktora dovodi do željene satisfakcije, odnosno pozitivne promocije zahvaljujući aktivnostima alumnija.

Prema *Holland-u* i *Ramaley-u*, znak efikasnog angažovanja je razvoj partnerstva koje bi omogućilo korisnu razmenu znanja između univerziteta i društvene zajednice. *Garver* sa kolegama ukazuje na tri razloga koji motivišu predstavnike visokog obrazovanja da promoviraju angažovanje studenata u društvenoj zajednici; prvo, da se promeni percepcija da su univerziteti izolovani od okruženja; drugo, želja da diplomirani studenti postanu odgovorni i delatni građani društva; i treće, da se pruži mogućnost da studenti prošire svoje obrazovanje u poslovnom svetu gde primenjuju veštine koje su stekli u toku studija (*O'Connor, Lynch, Owen, 2011, str. 101*).

Promocija dugoročnih odnosa sa ključnim korisnicima je najvažnija strategija. Univerziteti stiču konkurentsku prednost samo ako su orijentisani prema korisnicima i njihovoj konkurenciji u lokalnom i globalnom okruženju, istovremeno unapređujući marketing strategiju dugoročnih odnosa.

Povezivanje univerziteta sa aktivnostima društvene zajednice u poslovnom svetu gde sistematski problemi, konflikti tražnje i radikalni napredak u komunikacionoj tehnologiji zahteva nove puteve iznalaženja, integracije i primene znanja. Ali, najvažnije je da se angažovanje univerziteta sve više temelji na naučnim istraživanjima koja demonstriraju svoj efektivan uticaj

na nastavu, učenje i rešavanje problema u zajednici. Navedeno ukazuje da univerziteti i zajednice imaju mnogo toga da ponude jedni drugima i treba razvijati nove oblike partnerstva (*O'Connor, Lynch, Owen, 2011, str. 100-115*).

Obrazovanje kao uslužna delatnost ima uticaj na društveni, ekonomski i lični razvoj. Kompetentno delovanje i doprinos pojedinca u društvu nosi specifične odgovornosti koje su međusobno integrisane kao što su: odgovornost prema sebi, porodici, profesiji, instituciji/organizaciji u kojoj radi, lokalnoj i široj zajednici, lokalnom i globalnom okruženju ali i svim budućim generacijama.

ZAKLJUČAK

Sektor visokog obrazovanja kontinuirano raste, i zemlje u razvoju naglašavaju ulogu visokog obrazovanja za potrebe ekonomskog razvoja. Predviđa se rast broj studenata od 6,2% na godišnjem nivou, odnosno očekuje se 5,8 miliona studenata do 2020. godine. Okruženje u kome su visokoobrazovne institucije aktivne dramatično se menja, a savremena dešavanja utiču na rast zahteva studenata. Izražena konkurentnost u pribijanju novih studenata koja je pod uticajem globalizacije ukazuje da je razvoj odnosa sa studentima strateški važan u procesu regrutacije i upisa studenata.

U cilju poboljšanja i modifikovanja nastave i učenja, potrebno je da se visokoobrazovne institucije fokusiraju na korisnike, da zadovolje njihova očekivanja. Shodno tome, visokoobrazovne institucije treba posebnu pažnju da usmere na lične vrednosti studenata, analizu procesa donošenja odluke prilikom upisa na fakultet ali imajući u vidu pre svega isporuku kvalitetne usluge. Definisanje odgovarajućih modela satisfakcije doprinosi boljem razumevanju procesa donošenja odluke i svih faktora koji utiču na mišljenje studenata, a univerzitetima omogućava da efikasnije prilagođava svoju ponudu zahtevima tržišta i definiše efektivnu strategiju diferenciranja.

Reference:

1. Durvasula, S., Lysonski, S., (2011) Beyond service attributes: do personal values matter?, *Journal of Service Marketing*, 25/1
2. Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006) *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective
3. Centar za obrazovne politike, (2008) *Komentari na predlog Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju (NPI) - oblasti obrazovanja i nauke*, Beograd
4. Kotler, P., Fox, K., (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall Inc, New Jersey
5. Maričić, B., (2011) *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd
6. Maringe, F., Gibbs., (2009) *Marketing Higher Education, Theory and Practice*, McGraw Hill, England
7. Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd
8. O'Connor, M, K, Lynch, K, Owen, D., (2011) Student-community engagement and the development of graduate attributes, *Emerald Group Publishing Limited*, Education Training, Vol. 53 No. 2/3

Summary

Measurement of Student Satisfaction in Higher Education

Jelena Gajić

Higher education institutions as equal participants in the contemporary market operations are intended to deliver value to its customers through improving the overall institutional performance. Factors and trends in the environment have a major impact on higher education and have significant implications for the quality of educational services. For many institutions of higher education, student satisfaction has remained „trapped“ in the departments where the acceptance and enrollment of freshmen was taking place. But the appearance of the Bologna Declaration initiated the need for the existence of a model of student

satisfaction in order to control rates of student satisfaction (regarding education services, institutions, relationships, marketing and alumni activities). The quality of educational services through students' satisfaction and attitudes can be monitored by different methods / models of student satisfaction. The method of interviewing is the most common, but modern models suggest the need for consideration of various factors and aspects simultaneously.

Key words: educational services, student satisfaction, loyalty, models of student satisfaction

Kontakt:

Jelena Gajić

Univerzitet Singidunum, ul. Danijelova 32, Beograd
e-mail: jgajic@sinigidunum.ac.rs



Prikaz knjige: „Brendiranje grada – teorija i slučajevi“

priređio: Keith Dinnie, Palgrave Macmillan, Hampshire, 2011, 240 strana

Review of the book „City Branding - Theory and Cases“

Predrag D. Radojević

Savremena globalna ekonomija je prenela zakonitosti konkurencije iz oblasti poslovanja na gotovo sve sfere i oblike društvenog života i organizovanja, pa i na gradove kao administrativne, društvene, privredne i kulturne centre. Povećanje nivoa kvaliteta života, pružanje što boljih javnih usluga, priliv investicija i privlačenje turista, posetilaca, studenata, talentovanih ljudi i kvalitetne radne snage postali su imperativ svih većih gradova, ali i predmet njihovog međusobnog nadmetanja. Da bi mogli da učestvuju u takvom nadmetanju gradovi između ostalog koriste i različite tehnike marketinga, kako bi unapredili sopstveni identitet i kako bi se predstavili kao što privlačnija mesta za život, rad, stanovanje, posetu, odmor i rekreaciju, studiranje, ulaganje kapitala i poslovanje.

Knjiga „Brendiranje grada – teorija i slučajevi“, koju je priredio dr Keith Dinnie, posvećena je razmatranju fenomena unapređenja identiteta gradova, odnosno marketing terminologijom rečeno, procesa brendiranja gradskih sredina, koji u prethodne dve decenije pobuđuje sve veću pažnju ne samo gradskih uprava i njihovih čelnika, već i akademskih krugova.

Keith Dinnie, koji je vanredni profesor Poslovnih komunikacija na Templ univerzitetu u Tokiju, viši predavač Međunarodnog marketinga na Univerzitetu primenjenih nauka u Breda u Holandiji, i jedan od urednika časopisa *Place Branding and Public Diplomacy*, okreće se temi unapređenja identiteta gradova kao logičnom nastavku istraživanja tematike marketinga teritorijalnih jedinica posle uspeha svoje prethodne knjige „Brendiranje države - koncepti, problemi, praksa“ („Nation Branding – Concepts, Issues, Practice“, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007), prvog celovitog udžbenika o tome kako države kao subjekti međunarodnih odnosa mogu da unaprede svoj identitet.

Kako Dinnie u predgovoru knjige „Brendiranje grada – teorija i slučajevi“ ističe, ona predstavlja zajednički napor 38 autora koji su svojim studijama i analizama želeli da pokažu kako se u oblasti unapređenja identiteta gradova teorija i praksa prepliću, i kako ova oblast, iako izvorno pripada marketingu, predstavlja jednu od najmultidisciplinarnijih naučnih disciplina. Knjiga je pisana čitljivim jezikom i terminologijom koja pojednako dobro može biti razumljiva donosiocima odluka u gradskim sredinama, akademskim radnicima i istraživačima, studentima, ali i običnim čitaocima.

Kao što i sam naslov knjige govori, ona se sastoji od dva dela, prvog posvećenog teorijskom razmatranju problematike unapređenja identiteta gradova, i drugog koji sadrži analize i studije slučaja iz prakse brendiranja gradova sa svih kontinenata. Sam Dinnie od ukupno 29 poglavlja potpisuje dva. U uvodnom poglavlju, o teoriji brendiranja gradova, on konstatuje da je brendiranje gradova relativno nova oblast primene marketinških znanja i tehnika, i da u budućnosti treba očekivati njen dalji razvoj i sve širi interdisciplinarni pristup kako bi se što bolje osvetlila ova problematika u svojoj složenosti. Osnovna razmišljanja iz Dinnijevog teksta prati i naredno poglavlje u kome Andree Insch razmatra na koje sve načine jedna gradska sredina može biti brendirana kao privlačno mesto za život, stavljajući pri tom težište u problematiku unapređenja identiteta gradova na njegove stanovnike kao meru, centralnog aktera, ali i jedan od najznačajnijih činilaca u procesu brendiranja gradova.

Treće poglavlje koje potpisuje Alan C. Middleton bavi se važnošću unapređenja identiteta grada za privlačenje stranih investicija i povećanje konkurentnosti grada na tom planu, dok Gert-Jan Hospers u četvrtom poglavlju raspravlja o značaju brendiranja

grada sa aspekta turizma, ilustrujući svoje teorijske postavke primerima iz prakse Barselone i Helsinkija. Naredna dva poglavlja ukazuju na to da proces brendiranja gradova ne sme biti samo stvar gradskih uprava i njihovih čelnika, već da u njega moraju biti uključene sve zainteresovane strane, od lokalnih ograna političkih partija, stručnjaka za marketing, društvenih i kulturnih institucija, lokalnih medija, nevladinih organizacija, udruženja građana do privrednih organizacija, trgovinskih komora i udruženja poslovnih ljudi i privrednika. Upravo o značaju partnerstva stvorenog na ovoj osnovi za brendiranje grada piše Sicco van Gelder u petom poglavlju, dok John P. Houghton i Andrew Stevens ovaj problem razmatraju kroz prizmu menadžmenta interesnih grupa na gradskom nivou u narednom, šestom poglavlju knjige.

Izazovima koje sve intenzivnije društvene promene postavljaju pred identitet grada bavi se Can-Seng Ooi u sedmom poglavlju. On je mišljenja da piramida gradskog brenda mora biti građena od osnove ka vrhu, i pri tom preispituje povratnu spregu između društvene zajednice na lokalnom, gradskom nivou i gradskog identiteta, podvlačeći značaj komuniciranja jasne i neprotivrečne poruke grada prema svom spoljnom okruženju.

Richard Tellström se u osmom poglavlju osvrće na to koliko su autentičnost i tradicija bitni u unapređenju identiteta svakog grada, i ovu tematiku pokazuje važnom na primeru lokalne gastronomije, dok se Jared Braiterman u narednom poglavlju bavi značajem očuvanja životne sredine, ekologije i primene čistih tehnologija u gradovima, i ulozi marketinga u nastojanjima za njihovo „ozelenjavanje“. Deseto, završno poglavlje u okviru teorijskih razmatranja potpisuje Magdalena Florek koja raspravlja o značaju društvenih zajednica na Internetu i njihovom uticaju na unapređenje identiteta gradova.

Drugi deo knjige „Brendiranje grada – teorija i slučajevi“ posvećen je analizi prakse i strategija brendiranja u 18 velikih gradova, pri čemu je svakom gradu posvećeno posebno poglavlje. Anthony Ebow Spio se u poglavlju o brendiranju Akre u Gani, bavi specifičnostima modernizacije ovog grada i potrebi da koherentnom strategijom brendiranja taj grad prevaziđe lošu reputaciju koja prati većinu gradova u Africi.

Satish K. Nair razmatra unapređenje identiteta Ahmedabada, koji se u svojoj strategiji brendiranja opredelio za kombinaciju bogatog kulturnog i istorijskog nasleđa sa izgradnjom savremene komunalne i poslovne infrastrukture, oslanjajući se pri tom na kampanju unapređenja nacionalnog identiteta Indije koja je intenzivirana prethodnih godina, dok se Ma-

ria Fola bavi neuspehom Atine da na publicitetu koje su dobile Olimpijske igre održane u grčkoj prestonici 2004. godine obogati svoju turističku ponudu koja se i dalje zasniva isključivo na jednom činiocu, odnosno privlačenju turista na bazi atributa mora, sunca i peska. Nasuprot tome, Juan Carlos Belloso rezimira uspešnu priču vezanu za brendiranje Barselone koja je na najbolji mogući način uspela da iskoristi sve prednosti koje gradu može da pruži održavanje jedne od najznačajnijih manifestacija na svetu, Olimpijskih igara 1992. godine. Privukavši pažnju sveta na sebe tim događajem, Barcelona je, kako autor ističe, uspela da zadrži pažnju svetske javnosti kroz kreativnost i istrajni rad svoje gradske uprave u vremenu nakon Olimpijade, uključivši u proces brendiranja grada gotovo čitavu lokalnu zajednicu.

Gyorgy Szondi podvlači važnost toga da kampanje unapređenja identiteta gradova budu strateški zasnovane na integralnom marketing komuniciranju, i sve to pokazuje na primeru Budimpešte. Uprkos potencijalima koje ovaj grad nesumnjivo poseduje, njegov brend ostao je slabo razvijen i pored nekoliko inicijativa iz prošlosti o kojima Szondi govori, jer su te inicijative ili bile kratkog daha, ili nisu ni bile realizovane. On zaključuje da će u budućnosti jedan od velikih izazova za Budimpeštu biti odgovor na pitanje kako da se ostvari sinergija između nacionalnog i gradskog identiteta, i da projekti u sferi unapređenja gradskog brenda ne budu vođeni isključivo ekonomskim interesima, već da uključe i šire društvene i kulturne ciljeve.

Freeman Lau i Angelica Leung ističu značaj grafičkog dizajna kao dela ukupne strategije unapređenja identiteta grada na primeru kineskog grada Čongkina, a Kenneth Wardrop uspešnu priču u brendiranju grada ilustruje primerom Edinburga koja je zasnovana na javno-privatnom partnerstvu i primeni tehnike unakrsne prodaje, dokazujući da se u brendiranju grada nije neophodno usresrediti samo na jedan proizvod, već da se putem unakrsne prodaje mogu uspešno zadovoljiti potrebe i onih koji u gradu žele da investiraju, rade, nastane se, ili samo dođu u posetu ili u ga odaberu kao mesto za studiranje.

Naredna poglavlja potpisuju Robert Govers, koji preispituje šanse da se Hag brendira kao međunarodni centar pravde kroz sadejstvo javne diplomatije i marketinga teritorije, zatim Grace Loo, Saumya Sindhvani, Cai Jing i Theresa Loo koji preispituju smernice za razvoj identiteta Hong Konga u budućnosti, Ghazali Musa i T C Melewar koji razmatraju problem izbora simbola za brend Kuala Lumpura, i João Ricardo Freire koji analizira optimalan tip brend arhitekture za Lisabon.

Identitetom Montevidea kao turističkog centra bavi se Pablo Hartmann, a Peggy R. Bendel sumira jednu od najupečatljivijih kampanja u istoriji marketinga teritorije koja je i posle tri decenije i dalje vitalna i sveža, odnosno slučaj slogana „I Love NY“ u brend kampanji Njujorka. Prilagođavanje velikog grada sa dugom i bogatom tradicijom zahtevima savremenog poslovanja i tempa života razmatra Jean-Noël Kapferer na primeru Pariza, a You Kyung Kim i Peter Eung-Pyo Kim pokazuju na slučaju Seula da grad koji želi da ima uspešan brend ne treba da se zadovolji pozicijom koja mu trenutno pripada, već da treba da nastoji da stalno osvaja i nove pozicije. Oni ističu da ključ u unapređenju međunarodnog identiteta Seula leži u spajanju tradicije, istorije i kulture sa revitalizacijom privrede i razvojem infrastrukture za šoping i zabavu. Geoff Parmenter daje pregled napora u prethodnoj deceniji na brendiranju Sidneja, Roland Kelts u poglavlju posvećenom brendiranju Tokija pravi paralele između metafora koje se vezuju za prestonicu Japana i Njujork, dok u završnom, osamnaestom poglavlju drugog dela knjige Greg Kerr, Gary Noble i John Glynn skiciraju okvir za unapređenje identiteta Volongonga, centra Novog Južnog Velsa, bazirajući se na odlikama njegovog strateškog položaja kao najzadarnijeg grada u Australiji.

Na osnovu iznetog pregleda, jasno je da knjiga „Brendiranje grada – teorija i slučajevi“ predstavlja veoma zanimljiv i aktuelan materijal za sve one koje ova problematika interesuje. Ona svoje mesto zaslužuje u bibliotekama onih koji se marketingom bave na akademski, ali i na praktičan način, jer predstavlja dragocen izvor saznanja o primeni principa brendiranja van oblasti tradicionalnog marketinga. Njenu najveću vrednost predstavlja odluka priređivača da je sačini od raznovrsnih priloga brojnih autora, čime se ukazuje ne samo na različite pristupe unapređenju identiteta gradova, već i na složenost i višedimenzionalnost elemenata koju moraju biti uključeni u definisanje brenda svakog grada. Pored toga, dodatnu vrednost knjige predstavlja i odluka priređivača da u nju uključi ne samo uspešne primere iz prakse, već i one koji nisu doveli do željenog učinka, čime se svim

gradovima koji su zakoračili u proces brendiranja, ili o njemu razmišljaju, ukazuje na greške koje na tom putu mogu biti napravljene. Takođe, knjiga predstavlja i dodatni iskorak u popularizaciji teme, i njenoj sistematizaciji pošto se materijal vezan za brendiranje gradova uglavnom može pronaći u člancima u specijalizovanim naučnim i stručnim časopisima.

I pored toga što se poglavlja odlično uklapaju, i što je priređivač knjige napisao uvodna poglavlja, kako za njen prvi deo, posvećen teoriji unapređenja identiteta gradova, tako i uvod za drugi deo u kome su prezentovani slučajevi brendiranja pojedinih gradova, knjiga bi svakako ostavljala kompletniji utisak da postoje i zaključna poglavlja za svaki njen deo u kojima bi se rezimiralo izneto. Osim toga, izneti slučajevi prezentuju samo gradove koji su svetske metropole, a zamenjeni su slučajevi manjih gradova koji takođe imaju potrebu za unapređenjem sopstvenog identiteta, svoje specifičnosti, i čiji su razvoj i mogućnosti za unapređenje identiteta često u senci velikih gradova.

Knjiga „Brendiranje grada - teorije i slučajevi“ će razočarati sve one koji očekuju da u njoj pronađu jednu generičku matricu za brendiranje gradova. Međutim, takva matrica i ne postoji, i ova knjiga će im ukazati na to da se principi brendiranja moraju prilagoditi odlikama mesta, stanovništva i privrede svakog grada ponaosob, i težnji da grad na najbolji mogući način zadovolji potrebe svih svojih ciljnih grupa. I upravo zbog te specifičnosti svakog grada kada je unapređenje identiteta gradova u pitanju danas postoji tolika pažnja istraživača i sve veći broj naučnih i stručnih radova sa ovom temom.

Nasuprot onima koji očekuju gotove matrice za brendiranje gradova, ova knjiga će biti velika inspiracija svima onima koji bi želeli ovom temom da se bave i da u okviru nje istražuju. Posebno je značajna ta inspiracija za domaće prilike, jer se o unapređenju identiteta gradova kod nas još uvek nedovoljno raspravlja, a pokušajima brendiranja gradova, ali i države, bave se i oni koji nemaju dovoljno iskustva, stručnosti i osećaja za širok interdisciplinarni pristup ovoj tematici koji je preko potreban.

Kontakt:

Predrag D. Radojević

student postdiplomskih studija

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici

e-pošta: predrag.radojevic@opentelekom.rs

UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

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

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

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- Autori treba da pošalju tri kopije rada na srpskom ili engleskom jeziku i CD na kome je rad snimljen. Preporučuje se korišćenje laserskog štampača. Štampana verzija rada mora biti čitka. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WMF, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obavezanim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa li-nijskim poredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine

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

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

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

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

(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.

- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11), a pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

Knjige:

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

Članci u časopisima:

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

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

Objavlivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: **redakcija@sema.rs**. Štampane priloge (3 primerka) slati na adresu:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, 11000 Beograd, Kamenička 6.

- All texts need to have short abstract at the beginning of the text, in which the essence and the orientation of the text is explained. Papers could be published in Serbian or in English, while abstracts in both languages are compulsory. Abstract should not exceed 200 words.
- Footnotes and other notes should be presented at the end of the page, not at the end of the paper. They need to be numbered.
- References should be organized in alphabetical order, according to authors' surnames. Direct citation must be quoted in quoted marks. In the paper, references should have the following form (Maričić B., 2008, str.11), and on the end of the paper, in the List of references, as follows:

Books:

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

Articles in Journals:

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

Articles in Conference Proceedings:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ed. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Vienna, Austria, p. 41-49.

Internet sources:

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

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

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to **redakcija@sema.rs**. Hard copies (print texts), 3 copies, could be sent to the following address:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, Kamenička 6, 11000 Beograd.

* PRVI I PRAVI

Ekonomski fakultet u Beogradu

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU je nacionalni lider u oblasti akademskog obrazovanja iz domena opšte i poslovne ekonomije na tri nivoa studiranja:

- 1 Osnovne akademske studije**
(Studijski program Ekonomije, poslovnog upravljanja i statistike, sa većim brojem modula koji pokrivaju specifične oblasti interesovanja studenata na srpskom i engleskom jeziku)
- 2 Diplomске akademske studije – master**
(Sedam studijskih programa sa većim brojem modula na srpskom jeziku i tri studijska programa koji se realizuju u saradnji sa prestižnim stranim univerzitetima)
- 3 Doktorske akademske studije**
(Četiri studijska programa)

www.ekofkarijera.com

Centar za karijerno vođenje i savetovanje

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU svojim studentima pomaže i prilikom traženja zaposlenja i to kroz posebno formiran Centar za karijerno vođenje i savetovanje koji studentima pruža profesionalnu pomoć i instruktažu kako da prate promene na tržištu rada i da, u skladu sa tim promenama, što uspešnije pozicioniraju sebe. Takođe, obavlja i funkciju povezivanja studenata sa poslodavcima, obezbeđujući time zainteresovanim kompanijama da dođu do visoko kvalifikovanih i kvalitetnih ljudskih resursa.

edukacija.ekof.bg.ac.rs

Centar za permanentno stručno usavršavanje

Za sve svoje diplomirane studente, ali i druge zainteresovane profesionalce u Srbiji Ekonomski fakultet u Beogradu je od 2009. godine ustanovio i poseban Centar za permanentno stručno usavršavanje. U okviru ovog centra, kroz inovacione kurseve iz oblasti u kojima je Ekonomski fakultet u Beogradu specijalizovan, zainteresovanim kandidatima pružaju se nova, najsavremenija znanja, koja će im pomoći da postanu i ostanu vrhunski stručnjaci, a njihove kompanije učiniti konkurentnijim u turbulentnom poslovnom okruženju.





Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA