



# **AKCIONARSTVO**

**-časopis za menadzment i pravo-**

**Vol. 29, No. 1, 2023. godine**

### **Izdavač**

Centar za ekonomska i finansijska istraživanja

Lomina br. 2, 11000 Beograd

Tel: 011/361-09-06

[www.ipn.org.rs/akcionarstvo](http://www.ipn.org.rs/akcionarstvo)

e-mail: [cefibeograd@gmail.com](mailto:cefibeograd@gmail.com)

### **Suizdavač**

Fakultet za menadžment Sremski Karlovci

Institut primenjenih nauka Beograd

### **Glavni i odgovorni urednik**

prof. dr Milorad Zekić

Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R.

Srbija

**ISSN** (Print) 0354-6403

**ISSN** (Online) 2683-5630

### **Izdavački savet**

Prof. dr Jovana Gligić Dumonjić, Visoka škola za menadžment  
i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

Prof. dr Ljubiša Stanojević, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R.  
Srbija

Prof. dr Mladen Perazić, Univerzitet Mediteran, Podgorica, R.  
Crna Gora

### **Redakcijski odbor**

Prof. Dr Zoran Vasić, Visoka škola za menadžment i  
ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

Prof. Dr Ana Opačić, Fakultet za poslovne studije i pravo,  
Beograd, R. Srbija

Prof. Dr Živorad Petrović, Visoka škola EPOHA, Beograd, R.  
Srbija

Prof. Dr Dragan Anđelić, Visoka škola za menadžment i  
ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

doc. Dr Ljubiša Todorović, Univerzitet Slobomir P., Bijeljina,  
Bosna i Hercegovina

Prof. Dr Ilija Galjak, Institut primenjenih nauka, Beograd, R.  
Srbija

Prof. Dr Zoran Babić, Univerzitet za poslovne studije, Banja  
Luka

Prof. Dr Slobodan Anđić, Beogradska poslovna škola,  
Beograd, R. Srbija

Doc. Dr Andrej Mićović, Fakultet za hotelijerstvo i turizam,  
Vrnjačka Banja, R. Srbija

Prof. Dr Cvjetko Stojanović, Institut primenjenih nauka,  
Beograd, R. Srbija

**Lektor i kolektor**

Valentina Jovanović

**Tehnički urednik**

Slobodan Vukoje

**Štampa:**

Family print Niš

Časopis izlazi jednom godišnje – The magazine is published  
one times a year



## SADRŽAJ

Dejan Vukosavljević

Danijela Vukosavljević

Vesna Miletić

**ANALYSIS OF MULTIDIMENSIONAL GLOBALIZATION INDEX ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF SERBIA AND THE SURROUNDING COUNTRIES..... 9**

Dragana Trifunović

Ivana Bulut Bogdanović

Mirjana Tankosić

Goran Lalić

Milica Nestorović

**RESEARCH IN THE USE OF SOCIAL NETWORKS IN BUSINESS OPERATIONS..... 39**

Tamara Stanković

Slobodan Čerović

Aleksa Panić

**ROLE AND APPLICATION OF INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGIES: SIGNIFICANCE OF SOCIAL NETWORKS IN PLACEMENT OF HOTEL CAPACITIES IN SERBIA ..... 63**

Boban Dašić

Milica Župljanić

Blagoje Pušonja

**ULOGA REGULATORNOG OKVIRA NA PRILIVE STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA ..... 95**

Snežana Mihajlov

Nenad Mihajlov

Miloš Dašić

**EFEKTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE LIDERA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM..... 113**

Isidora Milošević

Biljana Stankov

**UPRAVLJANJE PRILIVIMA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA U REPUBLICI SRBIJI U KONTEKSTU NJIHOVOG UTICAJA NA VISINU BRUTO DROMAĆEG PROIZVODA..... 133**

Milica Inđić

Miloš Pjanić

Miloš Đaković

**UTICAJ MAKROEKONOMSKIH FAKTORA NA TRŽŠNU KAPITALIZACIJU U BIVŠIM JUGOSLOVENSKIM REPUBLIKAMA SA MODERACIJOM BIVŠIH REPUBLIKA KOJE NE KORISTE EURO..... 151**

Vanja Popivoda

**UTICAJ KORPORATIVNE GLOBALIZACIJE NA POSLOVNU KORESPONDENCIJU SRPSKIM JEZIKOM..... 169**

Nemanja Lekić

Jelena Vapa-Tankosić

Borjana Mirjanić

Snežana Lekić

**UTICAJ ORGANIZACIONIH PARAMETARA NA POSLOVNU AGILNOSTI INFORMATIČKIH PREDUZEĆA REPUBLIKE SRBIJE..... 181**

Milenko Zupur  
Vaso Arsenović  
Nedeljka Dedović  
Janko Todorov

**ULOGA MENADŽMENTA USTANOVA KULTURE U REALIZACIJI  
KULTURNIH AKTIVNOSTI ..... 199**

Božidar Gojković  
Ljubomir Obradović  
Milan Mihajlović

**UTICAJ MAKROEKONOMSKIH FAKTORA NA JAVNI DUG  
REPUBLIKE SRBIJE U POSTTRANZICIONOM PERIODU ..... 217**

**UPUTSTVO AUTORIMA ZA PRIPREMU RUKOPISA ..... 239**

**INSTRUCTIONS FOR AUTHORS ..... 245**

**SPISAK RECENZENATA ..... 249**





Dejan Vukosavljević<sup>1</sup>  
Danijela Vukosavljević<sup>2</sup>  
Vesna Miletić<sup>3</sup>

## ANALYSIS OF MULTIDIMENSIONAL GLOBALIZATION INDEX ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF SERBIA AND THE SURROUNDING COUNTRIES

Originalni naučni rad

UDK: 339.97(497.11)"2000/2020"  
339.13

### **Abstract**

*Globalization of markets, products and services, in recent years has become one of the most important issues of today's business and business, creating numerous challenges, but also opportunities for domestic and international business. The subject of research in the paper is the analysis of the globalization index (KOF) with the aim of conducting a comparative analysis and the position of Republic of Serbia and other national economies. For this purpose, the available data of the KOF Swiss Economic Institute on the globalization coefficient has been analysed, as well as their dynamic changes during the period 2000-2020. The data have been summarized with the aim of showing global values and data for Serbia and*

---

<sup>1</sup> Dejan Vukosavljević, Ph.D., Associate Professor, The Faculty of Management, University "Union – Nikola Tesla", Njegoševa street no. 1a, 21205 Sremski Karlovci, Serbia, [vukosavljevic.dejan@gmail.com](mailto:vukosavljevic.dejan@gmail.com)

<sup>2</sup> Danijela Vukosavljević, Ph.D., Assistant Professor, The Faculty of Management, University "Union – Nikola Tesla", Njegoševa street no. 1a, 21205 Sremski Karlovci, Serbia, Phone: +381 62 20 96 250, [dr.danijela.vukosavljevic@gmail.com](mailto:dr.danijela.vukosavljevic@gmail.com)

<sup>3</sup> Vesna Miletić, Ph.D., University "MB", Faculty of Business and Law, Belgrade-Mladenovac, Republika Srbija, e-mail: [vmiletic68@gmail.com](mailto:vmiletic68@gmail.com)

*the surrounding countries: Macedonia, Montenegro, Croatia, Slovenia and Bosnia and Herzegovina. The result of the research showed that the value of the globalization index - KOF for Serbia in the period 2000-2009. deviates from the average by 3.53, while in the period 2010-2020. deviates by 14.10 index points. The mean value of the KOF index is 66.96 points, which is 9.07 index points higher than the world average.*

***Ključne reči:*** KOF, Republic of Serbia, globalization.

## **Introduction**

The development of the global character of the world economy removes market barriers, and this requires knowledge of individual - economic, legal, cultural characteristics and everything else that affects business. The economies of individual countries must change and develop culturally synergistic intelligence, and understand the peculiarities of other countries and peoples. Since globalization implies political, economic, social components and connections, which are not limited by territorial borders, i.e. states, it affects culture, economy and other aspects of social activity. Globalization creates global prefixes in all spheres of life and undoubtedly has a significant impact on international business flows.

In adapting to the demands of the global market, managerial abilities come to the fore, that is, it is necessary to adapt to different legal, market and cultural contexts of countries, while maintaining the necessary authenticity, originality and uniqueness (Jones, 2010).

Multicultural organizations arise as a result of doing business across national borders, and the main reasons are the search for lower production costs, access to new, more liberal markets, and economic integration (Singh, 2014). By expanding business across national borders, companies become more attractive and profitable, and managers need to

develop new roles, to think in a different way, to communicate across borders. Synergy and globalization should respect individual values, managers should master cross-cultural training, in a word, communication and knowledge about different cultures must be improved. The development of awareness and self-confidence is important when interacting with different people and economies.

As a population, we are becoming more multicultural - people are no longer just for specific countries. While knowledge of consumer preferences for foreign products and services is important, understanding the level of animosity is equally important and could lead to the success or failure of a multinational corporation. Consumers who have economic animosity towards a particular country are likely to choose not to buy products produced in that country (Kalliny and LeMaster, 2005).

Huntington (1993), argues that differences in history, language, culture, tradition and, most importantly, religion will be the driving force for conflict. History is full of examples of wars fought over religious and cultural differences. Each country differs in many ways, historically, culturally, but also in some of their basic demographic and economic and institutional characteristics. Global business is influenced by numerous factors such as socio-economic, cultural, legal and political differences. That is why in this research we focused on understanding the process of globalization, in order to understand and identify the factors of globalization in the world and in certain countries. International business has expanded and simplified, but there is certainly still room for further improvements. Hence the motive to investigate economic, social and political globalization and their impact on international business. Knowing these factors can provide new experiences, innovations and boost a competitive position in the global business world.

The subject of research in the paper is the analysis of the globalization index, and the position of Serbia and other national economies is investigated through a comparative analysis. For this purpose, the statistical data of the globalization coefficient were reviewed, as well as their interpretation and development during the period. The data have been summarized with the aim of presenting through a comparison of several countries, Serbia, Macedonia, Croatia, Slovenia and Bosnia and Herzegovina. The questions we tried to answer during the research are: What is globalization and how does it affect developed countries and developing countries? What is the globalization coefficient and how do the obtained results affect the competitiveness of countries? The goal of the research is to look at areas that have a positive or limiting effect on competitiveness among countries. The research is focused on obtaining indices for Serbia, Slovenia, Macedonia, Croatia and Bosnia and Herzegovina, as well as their comparative analysis by year. The position of Serbia and the values presented in a long period were specially investigated. The complexity of the goal and subject of the research work requires the application of research methods in the form of methods of analysis and synthesis, statistical methods and qualitative-quantitative methods of data processing. The research uses data from the KOF Swiss Economic Institute, which are mostly annual reports.

### **Globalization and the national economy**

Schulze and Ursprung (1999) state that globalization is a term we use to describe changes in societies, culture and the world economy that lead to a dramatic increase in international exchange (in trade, culture, people, ideas, etc.) (Ahmedov, 2020; Fulcher, 2000; Olivié & Gracia, 2020). Globalization is often viewed exclusively from the point of view of the economy, and then its effect on the liberalization of trade, i.e. the development of free trade, is put in the

foreground (Gygli et al., 2019). Despite this, globalization encompasses much broader aspects of society (Enders, 2004; Dreher et al., 2008; Rekker, 2018). Between 1910 and 1950, a series of political and economic developments reduced the importance of the previous international trade flows. With the establishment of international economic institutions, such as the International Monetary Fund (IMF), globalization trends were reversed. In the post-war period, with the support of international institutions, trade developed drastically again, especially after the 1970s. Economic integration is the process of joining national economies to achieve certain goals, and above all, the removal of customs and non-customs barriers and other restrictive regulations in mutual trade. The free movement of people, (workforce), capital and other factors of production is ensured, as well as the relationship of integrated national economies with other countries of the world. The form of economic connection is implemented on different bases, most often based on complementary interests. Striking traces of efforts to regulate these processes and bring them under the established legal regime are visible. Supervision over the implementation of the integration process and management of the integration group is regulated by the agreement on the creation of economic integration. The end of the 20th century is characterized by a series of global changes in the structure, characteristics and types of products and services offered by providers of financial products and services in developed market economies (USA and EU countries). This was particularly evident in three areas: consolidation, unification and competition. At the same time, financial institutions faced numerous new challenges caused by rapid changes that occurred in information technology, deregulation, geographical and production expansion, business globalization, laws, accounting standards, the market and trends in the direction of numerous business combinations (Hadžić, 2005).

World globalization, driven by the rapid development of education, technique, technology and information systems, requires constant training of people to adapt to these changes. Throughout all periods of the history of civilization, education and learning have been essential elements in the development of man and society.

Turbulent way of life and constant growth of new knowledge requires quick adaptation, both of individuals and of state bodies and authorities, because the survival of the national economy of each country depends on a quick response to the newly created problem. Joldić et al. (2018) have concluded that the bursting of the financial bubble brings the market to a state of crisis and recession, which gives them a global character. The level of state activity in commercial and social activities varies depending on the political system (Vukosavljević et al., 2021). Throughout the history of their existence, most countries have gone through a period of transition, which to a greater or lesser extent had a negative or positive impact on the economy, the economy and the social status of the population. A country that had a stable national economy before the transition period, the transition did not have a strong impact on the economy and business.

### **Globalization coefficient - cof**

The globalization index coefficient was the subject of studies by Feigin (2021); Nye & Donahue (2000), Norris, (2000), Keohane et al., (2002), Gozgor (2018), Dreher (2006) and numerous others. The authors define globalization as the process of creating a network of connections between actors on multiple distant continents through the mediation of various flows, including people, information and ideas, capital and goods (Clark, 2000).

Globalization is conceived as a process that erases national borders, integrates national economies, cultures, technologies

and governance and produces complex interpenetrating relations between countries. According to the KOF Swiss Economic Institute, there are three dimensions of the KOF index and they are defined as Economic Globalisation, Social Globalisation, and Political Globalisation.

Table 1. Structure of the KOF index (Weights values are in %)

<b>Economic Globalisation, de facto 33.3</b>	<b>Economic Globalisation, de jure 33.3</b>
<b>Trade Globalisation, de facto 50.0</b>	<b>Trade Globalisation, de jure 50.0</b>
Trade in goods 38.1	Trade regulations 27.9
Trade in services 42.6	Trade taxes 28.1
Trade partner diversity 19.3	Tariffs 26.4
	Trade agreements 17.5
<b>Financial Globalisation, de facto 50.0</b>	<b>Financial Globalisation, de jure 50.0</b>
Foreign direct investment 26.3	Investment restrictions 30.6
Portfolio investment 16.5	Capital account openness 38.8
International debt 29	International Investment Agreements 30.6
International reserves 0.8	
International income payments 27.5	
<b>Social Globalisation, de facto 33.3</b>	<b>Social Globalisation, de jure 33.3</b>
<b>Interpersonal Globalisation, de facto 33.3</b>	<b>Interpersonal Globalisation, de jure 33.3</b>
International voice traffic 20.7	Telephone subscriptions 38.7
Transfers 22.2	Freedom to visit 32.7
International tourism 21.2	International airports 28.6
International students 18.7	
Migration 17.2	
<b>Informational Globalisation, de facto 33.3</b>	<b>Informational Globalisation, de jure 33.3</b>
Used internet bandwidth 40.8	Television access 38.1
International patents 30.1	Internet access 43.5

High technology exports 29.1	Press freedom 18.4
<b>Cultural Globalisation, de facto 33.3</b>	<b>Cultural Globalisation, de jure 33.3</b>
Trade in cultural goods 27.4	Gender parity 22.2
Trade in personal services 24.6	Human capital 41.7
International trademarks 3	Civil liberties 36.2
McDonald's restaurant 24.4	
IKEA stores 20.6	
<b>Political Globalisation, de facto 33.3</b>	<b>Political Globalisation, de jure 33.3</b>
Embassies 37.2	International organisations 36.5
UN peace keeping missions 24.6	International treaties 32.6
International NGOs 38.2	Treaty partner diversity 30.9

The data listed in Table 1 indicate that each of the three pillars of the index carries 33.3% of the total value. We notice that the three pillars have so-called de facto and de jure values, which carry a different percentage share in the total value (Index, 2021).

### 1. Economic globalization

a) The value of Trade Globalization de facto is further divided into Trade in goods, Trade in services and Trade partner diversity, while Trade Globalization de jure contains Trade regulations, Trade taxes, Tariffs and Trade agreements.

b) Financial Globalisation, de facto consists of: Foreign direct investment; Portfolio investment; International debt; International reserves, International income payments. Financial Globalisation, de jure includes: Investment restrictions, Capital account openness and International Investment Agreements.

### 2. Social globalization

a) Segments of social globalization de facto are: Interpersonal Globalization (International voice traffic; Transfers; International tourism; International students;



Migration); Informational Globalization (Used internet bandwidth; International patents; High technology exports); Cultural Globalization (Trade in cultural goods; Trade in personal services; International trademarks; McDonald's restaurant and IKEA stores).

b) The segments of social globalization de jure are: Interpersonal Globalization (Telephone subscriptions; Freedom to visit, International airports), Informational Globalization (Television access, Internet access, Press freedom), Cultural Globalization (Gender parity, Human capital and Civil liberties).

3. Political globalization - the political situation of a country de facto has segments: Embassies, UN peace keeping missions and International NGOs. Political globalization de jure has segments: International organizations, International treaties and Treaty partner diversity.

### **Analysis of kof in the year 2020 for the leading 20 countries of the world**

The following table shows the values of the globalization index for the leading 20 countries of the world and surrounding countries, which once formed a single country (Serbia, Macedonia, Croatia, Slovenia and Bosnia and Herzegovina). The table shows the Globalization Index values, overall, but also de facto and de jure values for 2020.

Table number 2. Globalization coefficient for 2020

Ra nk	Country	Global isation Index, overall	Ra nk	Country	Globali sation Index, de facto	Ra nk	Country	Globa lisati on Index , de jure
1	Switzerl and	91	1	Switzerl and	90	1	Luxemb ourg	93
2	Netherl	90	2	Netherl	90	2	Sweden	93

	ands			ands				
3	Belgium	90	3	Belgium	89	3	United Kingdom	92
4	Sweden	89	4	Ireland	88	4	Finland	92
5	United Kingdom	89	5	Austria	87	5	Netherlands	91
6	Germany	88	6	Denmark	87	6	Switzerland	91
7	Austria	88	7	Germany	86	7	Belgium	91
8	Denmark	88	8	Singapore	86	8	Germany	91
9	Finland	87	9	Sweden	86	9	Spain	90
10	France	87	10	United Kingdom	85	10	France	90
11	Ireland	86	11	Malaysia	84	11	Austria	90
12	Luxembourg	85	12	France	84	12	Denmark	89
13	Spain	85	13	Norway	83	13	Czech Republic	89
14	Czech Republic	85	14	Finland	83	14	Portugal	88
15	Portugal	85	15	Hungary	83	15	Slovak Republic	88
16	Norway	85	16	Portugal	81	16	Estonia	88
17	Hungary	84	17	Czech Republic	81	17	Canada	87
18	Canada	84	18	Greece	80	18	Italy	87
19	Greece	83	19	Canada	80	19	Norway	86
20	Singapore	83	20	Spain	80	20	Romania	86
26	Croatia	81	26	Croatia	78	29	Croatia	84
31	Slovenia	80	35	Slovenia	75	28	Slovenia	84
35	Serbia	78	28	Serbia	77	41	Serbia	80

58	North Macedonia	69	64	North Macedonia	64	50	North Macedonia	75
61	Montenegro	69	56	Montenegro	67	59	Montenegro	72
70	Bosnia and Herzegovina	67	78	Bosnia and Herzegovina	62	57	Bosnia and Herzegovina	72

Source: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

Based on the results in table number 2, we can conclude that Switzerland has the highest index values, total and de facto value. However, the de jure value for Switzerland is somewhat lower, so the country is in 6th place. Of the countries of circulation, Croatia and Slovenia are the best positioned countries, 26th and 31st respectively. We can also see that Serbia is much better positioned compared to Macedonia, Montenegro and Bosnia and Herzegovina.

If we look at the three dimensions of the Globalization Index, economic, social and political, and accordingly the classification of countries, we can conclude that countries have achieved different levels in these segments of globalization - Table 3. The results of the Economic Globalization Index for the analyzed countries are as follows: in first place is Singapore with index values of 94, followed by the Netherlands, Belgium, Ireland and the United Arab Emirates. The values of social globalization are identical for the first 6 countries and amount to KOF = 90 (Luxembourg, Hong Kong SAR, China, Monaco, Switzerland and Macao SAR, China). Of the surrounding countries, the best positioned is Croatia in 31st place, and Slovenia in 48th place. Serbia is in 59th place with a value of KOF = 77. According to the index of political globalization, the best positioned countries are Italy (KOF=98), France (KOF=98) and Germany (KOF=98). From the surrounding countries, it looks like this: Serbia and Croatia (KOF=85), and Slovenia (KOF=81). Croatia and

Slovenia are countries that are members of the EU, and it is logical that their economies are most oriented towards world trends and other countries in the world. Involvement in the world's economic, social and political events is at an enviable level compared to other surrounding countries (Macedonia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro and Serbia).

Table number 3. Three pillars of the Globalization Coefficient in the year 2020 for the first 20 countries of Serbia and surrounding countries

Rank	Country	Economic Globalisation, overall index	Rank	Country	Social Globalisation, overall index	Rank	Country	Political Globalisation, overall index
1	Singapore	94	1	Luxembourg	90	1	Italy	98
2	Netherlands	90	2	Hong Kong SAR, China	90	2	France	98
3	Belgium	89	3	Monaco	90	3	Germany	98
4	Ireland	88	4	Switzerland	90	4	United Kingdom	97
5	United Arab Emirates	87	5	Macao SAR, China	90	5	Spain	97
6	Switzerland	86	6	Canada	90	6	Sweden	96
7	Estonia	86	7	Liechtenstein	89	7	Belgium	96
8	Luxembourg	86	8	United Kingdom	89	8	Austria	95
9	Malta	86	9	Norway	89	9	Switzerland	95

10	Cyprus	84	10	Ireland	88	10	Netherlands	95
11	Denmark	84	11	Austria	88	11	Portugal	93
12	Sweden	84	12	Sweden	88	12	Finland	93
13	Hong Kong SAR, China	84	13	Germany	88	13	Turkey	93
14	Finland	82	14	Singapore	87	14	Poland	93
15	Czech Republic	82	15	Netherlands	87	15	Denmark	93
16	Hungary	82	16	Australia	87	16	United States	92
17	Austria	82	17	Denmark	87	17	Russian Federation	92
18	Bahrain	81	18	Andorra	87	18	India	92
19	Latvia	81	19	Finland	86	19	Greece	91
20	Slovak Republic	81	20	France	86	20	Canada	91
26	Slovenia	78	31	Croatia	84	38	Serbia	85
33	Montenegro	75	48	Slovenia	80	40	Croatia	85
37	Croatia	74	54	Montenegro	77	52	Slovenia	81
40	Serbia	72	59	Serbia	77	68	Bosnia and Herzegovina	75
48	North Macedonia	70	86	Bosnia and Herzegovina	69	82	North Macedonia	71
94	Bosnia and Herzegovina	57	96	North Macedonia	67	129	Montenegro	57

Source: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

Below, Table 4 shows the values of the KOF globalization index for the analyzed countries of circulation in the period from 2000-2020. years. For the purposes of dynamic analysis of changes in the value of the KOF index, mean values were calculated for the period 2000-2010, then for 2010-2020 and for the entire analyzed period. It is important to point out that we looked at the deviations of the mean values for each country from the mean values for all countries of the world according to periods.

Table number 4. Coefficient of globalization for the period from 2000-2020. year for Serbia and surrounding countries

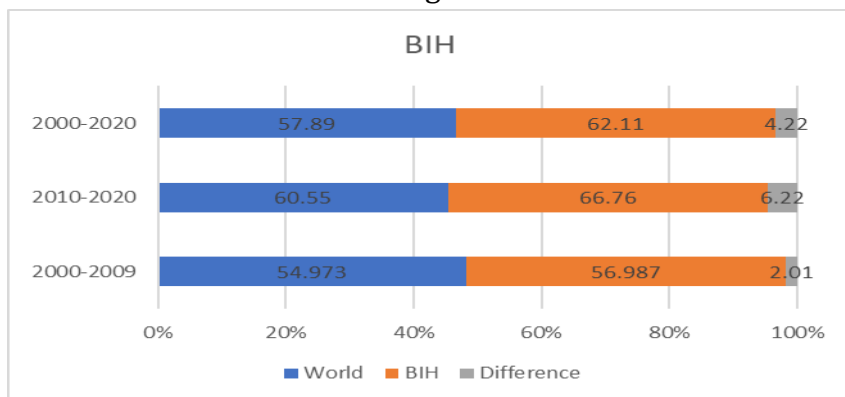
	World	BIH	Croatia	Serbia	Sloveni a	Maced onia	Monteneg ro
2000	51,54	51,39	62,44	48,66	67,36	48,87	50,47
2001	52,35	52,56	63,96	48,66	68,63	50,66	50,68
2002	52,23	52,72	65,62	54,79	69,42	53,11	50,99
2003	53,27	53,80	68,32	59,35	72,08	53,57	51,08
2004	54,33	56,13	72,51	60,36	75,59	55,13	52,83
2005	55,23	55,78	73,29	56,23	75,42	57,49	54,13
2006	56,42	61,25	74,39	62,75	76,48	61,16	60,03
2007	57,73	63,10	75,58	64,43	78,82	65,85	62,44
2008	58,17	61,67	75,60	65,14	78,97	66,06	65,11
2009	58,46	61,47	75,63	64,68	77,21	65,93	65,59
<b>Mean value s 2000- 2009</b>	54,97 3	<b>56,98 7</b>	<b>70,73 4</b>	<b>58,50 5</b>	<b>73,998</b>	<b>57,78 3</b>	<b>56,335</b>
2010	59,02	62,31	75,36	64,90	76,85	66,40	67,00
2011	59,40	61,82	75,53	64,91	77,68	68,31	67,86
2012	59,90	68,05	77,26	74,01	78,45	69,12	68,90
2013	60,17	66,96	77,22	74,27	78,84	68,62	68,69
2014	60,66	68,12	79,07	75,41	80,06	67,99	70,20
2015	60,68	68,47	79,62	76,13	79,98	69,18	69,77
2016	60,95	67,42	79,84	77,25	80,45	69,15	69,57

2017	61,26	68,21	80,27	78,78	80,60	69,47	70,30
2018	61,47	68,24	81,30	78,44	81,16	69,52	70,10
2019	61,44	68,16	81,65	78,68	79,99	69,77	70,65
2020	61,06	66,65	81,04	78,36	79,70	69,47	69,41
<b>Mean values 2010-2020</b>	60,55	<b>66,76</b>	<b>78,92</b>	<b>74,65</b>	<b>79,43</b>	<b>68,82</b>	<b>69,31</b>
<b>Mean values 2000-2020</b>	57,89	<b>62,11</b>	<b>75,02</b>	<b>66,96</b>	<b>76,84</b>	<b>63,56</b>	<b>63,13</b>

The results of the globalization index - KOF for BiH by period show that the biggest deviation is in the second period, more precisely in the period 2010-2020. (6,22). The mean value of the KOF index for the period 2000-2009. shows a positive difference in favor of BiH, which is significantly higher in the following period. Nevertheless, viewed as a whole, BiH has a higher mean value of the KOF index by 4.22 index points.

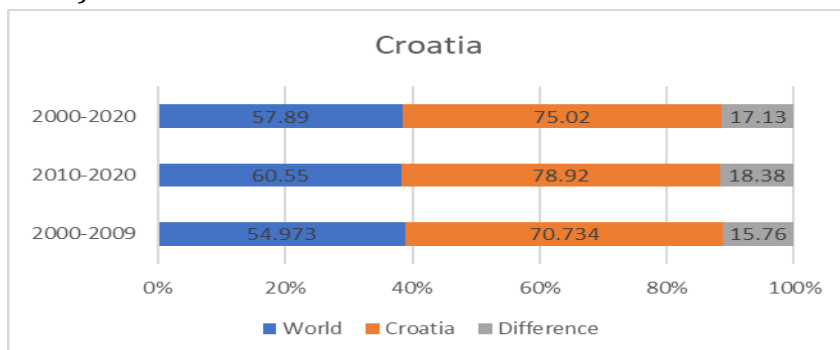
There is an interesting turn in the economic globalization between Macedonia and Bosnia and Herzegovina, where in 2014 Bosnia and Herzegovina is ranked better than Macedonia, which was not the case in 2013. Serbia is in last place in this analysis and comparison of four countries, as it has been in 2013.

Graph 1. Mean values of the KOF index for Bosnia and Herzegovina



The results of the globalization index - KOF for Croatia by period show that the biggest deviation is in the second period, more precisely in the period 2010-2020. (18,38). The mean value of the KOF index for the period 2000-2009. shows a positive difference in favor of Croatia, which is significantly higher in the following period. Nevertheless, viewed as a whole, Croatia has a higher mean value of the KOF index by 17.13 index points.

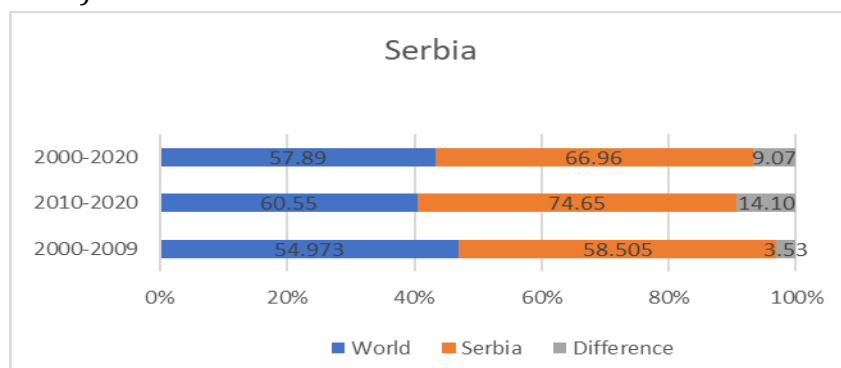
Graph 2. Mean values of the KOF index for Croatia (2000-2020)





The results of the social globalization index for 2014 are as follows: Croatia 43rd place, Serbia 60th place, Macedonia 62nd place and BiH 65th place. Out of all the analyzed countries, Croatia is ranked best in terms of social globalization, Serbia is right behind it, while BiH is far below in 65th place. In relation to 2013, the data did not change significantly, Croatia was still in first place compared to the countries in the table, there is a slight growth and decline on par with other countries, and this did affect the world scene so that the other countries took different positions, but that did not change the essence, which is that in terms of social globalization, little progress was made compared to previous years. The results of the political globalization index for 2014 are as follows: Croatia 41st place, BiH 64th place, Serbia 88th place and Macedonia 142nd place. As with the previous results, Croatia took the leading place in this index as well, but the same ranking of Serbia's index as in 2013 is noticeable. Macedonia's ranking in 2014 is also far below the analyzed countries from table number 21.

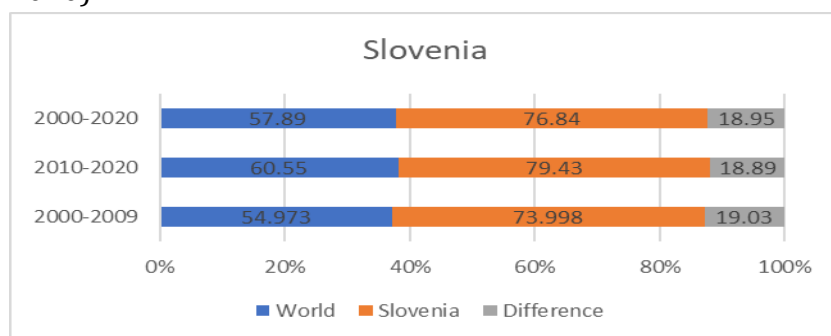
Graph 3. Mean values of the KOF index for Serbia (2000-2020)



The results of the globalization index - KOF for Serbia by period show that the biggest deviation is in the second period,

more precisely in the period 2010-2020. (14,10). The average value of the KOF index for the period 2000-2009. shows a positive difference in favor of Serbia (3.53), which is significantly higher in the following period. Nevertheless, viewed in summary, Serbia has a higher mean value of the KOF index by 9.07 index points.

Graph 4. Mean values of the KOF index for Slovenia (2000-2020)

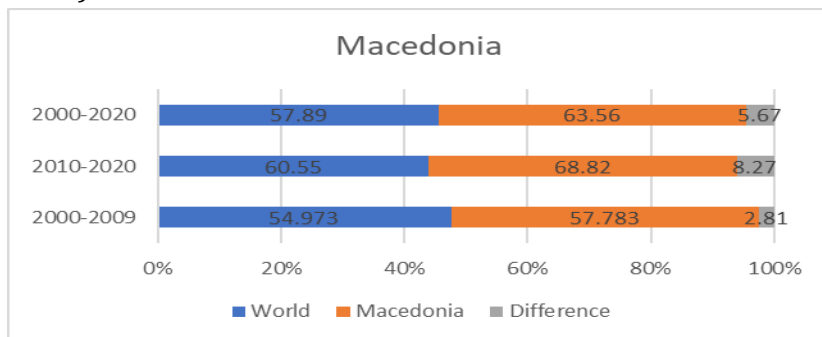


The results of the globalization index - KOF for Slovenia by period show that the mean deviation in all three periods is similar. The mean value of the KOF index for the period 2000-2009. shows a positive difference in favor of Slovenia, which is significantly higher in the following period. Nevertheless, viewed in summary, Slovenia has a higher mean value of the KOF index by 18.95 index points.

KOF analysis, the best ranked country is still Croatia, which is in 33rd place, the same as in 2013, followed by BiH in 50th place, and which has improved compared to Serbia and took second place, so that Serbia is now third in this analysis, it is in 63rd place, which is 10 places below compared to 2013 and Macedonia, which is in 74th place. Compared to 2013, the ranking places did not change significantly in the analysis of these countries, except for the exchange of places in the analysis of the observed countries, where BiH is in a better

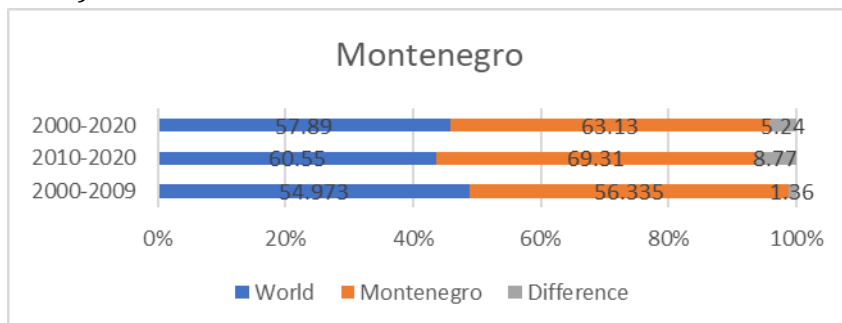
position compared to Serbia, which was not the case the previous year.

Graph 5. Mean values of the KOF index for Macedonia (2000-2020)



The results of the globalization index - KOF for Macedonia by period show that the biggest deviation is in the second period, more precisely in the period 2010-2020. (8,27). The mean value of the KOF index for the period 2000-2009. shows a positive difference in favor of Macedonia, which is significantly greater in the following period. Nevertheless, viewed as a whole, Macedonia has a higher mean value of the KOF index by 5.67 index points.

Graph 6. Mean values of the KOF index for Montenegro (2000-2020)



The results of the globalization index - KOF for Montenegro by period show that the biggest deviation is in the second period, more precisely in the period 2010-2020. (8.77). The mean value of the KOF index for the period 2000-2009. shows a positive difference in favor of Montenegro, which is significantly higher in the following period. Nevertheless, viewed in summary, Montenegro has a higher mean value of the KOF index by 5.24 index points.

In 2013, the analyzed countries did not progress when it comes to economic globalization, but even recorded a slight decline. Regarding the ranking among the analyzed countries, Croatia is still in the first place, while Serbia is in the last place.

The results of the social globalization index for 2013 are as follows: Croatia 40th place, Serbia 50th place, Macedonia 53rd place and BiH 81st place. Out of all the analyzed countries, Croatia is ranked best in terms of social globalization, Serbia is right behind it, while Bosnia and Herzegovina is far below in 81st place. In relation to 2012, the data did not change significantly, Croatia was still in first place compared to neighboring countries, there was a slight increase and decrease on par with other countries, but this did not significantly affect the world scene.

The results of the political globalization index for 2013 are as follows: Croatia 40th place, BiH 65th place, Serbia 88th place and Macedonia 143rd place. As with the previous results, Croatia took the leading place in this index as well, but there is a noticeable drop in Serbia's index compared to 2012, from 57th place to 88th place. Macedonia's ranking also dropped in 2013 to 143rd place, which is far below the other analyzed countries.

Croatia is the best-ranked country in 2012, which is in 33rd place, followed by Serbia in 53rd place, BiH in 61st place and Macedonia in 70th place. Compared to 2012, the ranking

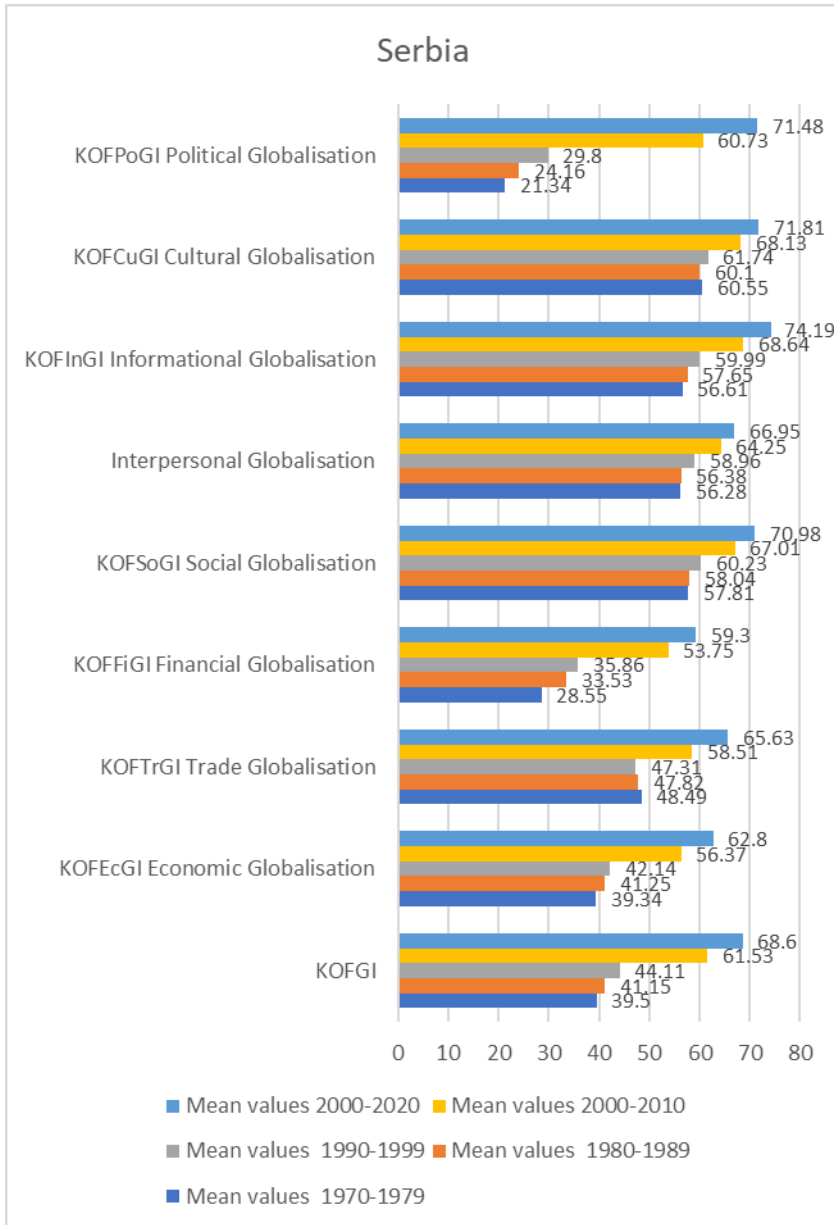
places did not change significantly in the analysis of these countries, while there were changes at the world level because each of the mentioned countries had a slight shift in the ranking up or down and this affected the other countries.

Table 5. Values of the KOF index for Serbia in the period from 1970-2020

year	KOFGI	KOFecGI Economic Globalisation	KOFTrGI Trade Globalisation	KOFFiGI Financial Globalisation	KOFSoGI Social Globalisation	Interper sonal Globalisation	KOFInGI Informat ional Globalisation	KOFCuG I Cultural Globalisation	KOFPoGI Political Globalisation
Mean values 1970- 1979	<b>39,50</b>	<b>39,34</b>	<b>48,49</b>	<b>28,55</b>	<b>57,81</b>	<b>56,28</b>	<b>56,61</b>	<b>60,55</b>	<b>21,34</b>
Mean values 1980- 1989	<b>41,15</b>	<b>41,25</b>	<b>47,82</b>	<b>33,53</b>	<b>58,04</b>	<b>56,38</b>	<b>57,65</b>	<b>60,10</b>	<b>24,16</b>
Mean values 1990- 1999	<b>44,11</b>	<b>42,14</b>	<b>47,31</b>	<b>35,86</b>	<b>60,23</b>	<b>58,96</b>	<b>59,99</b>	<b>61,74</b>	<b>29,80</b>
2000	49,45	51,39	52,38	50,18	61,75	60,38	60,70	64,18	35,38
2010	71,38	63,43	67,25	58,71	72,80	70,16	78,17	70,07	77,16
<b>Mean values 2000- 2010</b>	<b>61,53</b>	<b>56,37</b>	<b>58,51</b>	<b>53,75</b>	<b>67,01</b>	<b>64,25</b>	<b>68,64</b>	<b>68,13</b>	<b>60,73</b>
2011	72,55	63,76	66,76	60,04	74,19	71,39	80,16	71,02	78,84
2012	74,01	66,27	69,25	62,57	74,19	70,18	80,78	71,62	80,82
2013	74,27	66,19	69,07	62,62	74,59	70,77	81,03	71,96	81,25

2014	75,41	69,24	72,61	65,05	74,07	69,23	79,20	73,78	82,29
2015	76,13	70,20	73,41	66,21	73,80	69,95	79,51	71,95	83,81
2016	77,25	71,73	74,77	67,95	74,11	69,85	79,62	72,85	85,37
2017	78,78	73,02	76,12	69,17	77,77	69,76	80,53	83,02	84,98
2018	78,44	72,56	77,26	66,71	77,03	69,84	80,58	80,67	85,15
2019	78,68	73,38	78,03	67,60	76,98	69,56	80,49	80,90	85,15
2020	78,36	72,35	77,42	66,05	76,82	68,73	80,91	80,81	85,34
Mean values 2000-2020	<b>68,60</b>	<b>62,80</b>	<b>65,63</b>	<b>59,30</b>	<b>70,98</b>	<b>66,95</b>	<b>74,19</b>	<b>71,81</b>	<b>71,48</b>

Graph 7. Display of all columns of the KOF index in the period from 1970-2020



The analysis of the values shown in table 5 shows that Serbia has made significant progress in recent years and that the value of the



KOF index has increased. Mean values for 1970-1979 is 39.5 index points and in the following period 1980-1989 is 41.15 index points. The value of the index did not change significantly in the following ten-year period and amounts to 44.11 index points. Only the period after 2000 brought more serious changes in the KOF index. Thus the value of the index for the period 2000-2020 amounts to 68.6 points.

### **Conclusion**

World globalization and the new industrial age based on the concept of efficiency, productivity and economy no longer gives results as was the case in the past time. Today, one remaining unused resource is represented by people with their knowledge. The success of the country depends on whether the country and its management staff are able to recognize the importance of this resource and all components of knowledge and to create conditions for young people based on this knowledge and prevent the outflow of educated people and recognized scientists, at the world level. Success in education and channeling existing knowledge, as well as the creation of new intellectually conscious beings, depends to a great extent on the education system and politics of a country. The past and historical results of the country have a great influence, because they determine the future course and position of the country at the world level. The global financial crisis arose as a result of irregularities in the use of financial resources, and as such it soon turned into an economic crisis, and in this way, first the underdeveloped and poor countries, and then the most developed and rich ones, were severely affected.

If a certain country was going through great historical events, wars, battles, political chases and riots, and was financially unstable, it did not use its material and natural resources enough, and in the end it was going through a hard transition (excessive population gap between rich and poor, lack of food, excessive prices, inflation, unemployment...) it is natural to expect that that same country is going to have an unenviable position on the world ranking list and it concerns globalization coefficients, global competitiveness

indices, results of gross domestic product per capita, knowledge economy index, etc.

It is difficult to recover from such "blows", even if the country has been poor and unstable then a great effort is needed from ruling parties in each mandate and the help of the population, to bring the country economic, educational, political and social competitiveness at the world level.

Countries that centuries ago had stable political and historical changes that are accompanied by excellent financial situation in the country, they can boast of a good rank and coefficient at the world level. Such countries become an aspiration and, in a way, a guideline for how a country should be organized in every sense. The results of those countries concerning the coefficients of the knowledge economy, globalization and competitiveness are at an enviable level.

World reports and results of such countries are indicators of successfully led countries through the changes that were happening. By comparing the results obtained from the World Economic Forum and the World Bank, a realistic picture and condition of all the countries that have been on that list is obtained.

KOF is an index that shows the ratio of total exports and imports with total gross domestic product for the observed period. As foreign trade is very important for the development of any country, so is KOF. In the analysis of KOF for the period from 2012 to 2014 207 countries participated, Serbia recorded for the year 2012 ranking number 45, which is a very good position compared to other countries from the region, where the only leader is Croatia, which is in 32nd place that year. In 2013, Serbia has been in 53rd place, which is 8 places worse compared to the previous year, but it is still in a better position compared to the majority of the region, except for Croatia, which in that year also had the best position among the countries from of the region, the rank is 33. The year 2014 was not the best year for the KOF analysis for Serbia, namely in that year it recorded a drop from 53rd place from 2013 to 63rd place.

It is interesting that BiH is in a better position than Serbia in 2014 and it took 50th place, Croatia is still the best in the region and it is in 33rd place as in the previous year, Macedonia achieved the worst result in 2014 and it is on the 74th place. The result of the research showed that the value of the globalization index - KOF for Serbia in the period 2000-2009 deviates from the mean value by 3.53, while in the period 2010-2020 it deviates by 14.10 index points. The mean value of the KOF index is 66.96 points, which is 9.07 index points higher than the world average.

### Literature

1. Ahmedov, I. (2020). The impact of digital economy on international trade. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4).
2. Barać, S., Hadžić, M., Stakić, B., and Ivaniš, M (2005). *Poslovno bankarstvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje.
3. Clark, W. (2000). Environmental Globalization, in: Joseph S. Nye and John D. Donahue (eds.), *Governance in a Globalizing World*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.: 86-108.
4. Dreher, A. (2006). Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied economics*, 38(10), 1091-1110.
5. Dreher, A., Gaston, N., and Martens, P. (2008). Measuring globalisation. *Gauging its Consequences Springer, New York*.
6. Enders, J. (2004). Higher education, internationalisation, and the nation-state: Recent developments and challenges to governance theory. *Higher education*, 47, 361-382.
7. Feigin, G. (2021). Globalization of World Economy: Trends and Contradictions. *Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia*, 65(4), 5-13.
8. Fulcher, J. (2000). Globalisation, the nation-state and global society. *The sociological review*, 48(4), 522-543.

9. Gozgor, G. (2018). Robustness of the KOF index of economic globalisation. *The World Economy*, 41(2), 414-430.
10. Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalisation index—revisited. *The Review of International Organizations*, 14, 543-574.
11. Huntington, S. P. (1993). The Clash of Civilizations. *Foreign Affairs*, 72(3), 22-49.
12. Index, K. G. (2021). KOF Globalisation Index.
13. Joldić, N., Vasiljević, S., and Krstić, S. (2018). Globalne ekonomske krize kao posledica kapitalizma. *Oditor*, 4(1), 52-62. <https://doi.org/10.5937/Oditor1801052J>
14. Jones, G. (2010). *Multinational Strategies and Developing Countries in Historical Perspective*. Harvard business School, Working Paper 10-076.
15. Kalliny M. and LeMaster J. 2005. Before You Go, You Should Know: The Impact of War, Economic, Cultural and Religious Animosity On Entry Modes. *Marketing Management Journal*, 15 (2): 18-28.
16. Keohane, R. O., Nye, J. S., and Donahue, J. D. (2002). Governance in a globalizing world. *Power and governance in a partially globalized world*, 193-218.
17. Norris, P. (2000). Global governance and cosmopolitan citizens. In J. S. Nye, & J. D. Donahue (Eds.), *Governance in a globalizing world*. (pp. 155-177). Washington DC: Brookings Institution Press.
18. Nye, J. S., and Donahue, J. D. (Eds.). (2000). *Governance in a globalizing world*. Washington DC: Brookings Institution Press.
19. Olivié, I., & Gracia, M. (2020). Is this the end of globalization (as we know it)? *Globalizations*, 17(6), 990-1007.
20. Rekker, R. (2018). Growing up in a globalized society: Why younger generations are more positive about the European Union. *Young*, 26(4\_suppl), 56S-77S.

21. Schulze, G. G., and Ursprung, H. W. (1999). Globalisation of the Economy and the Nation State. *World Economy*, 22(3), 295-352.
22. Singh, D. (2014). Managing Cross-Cultural Diversity: Issues and Challenges in Global Organizations. *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 3, 43-50.
23. Vukosavljević, D., Kaputo, J., Tešić, A., and Vukosavljević, D. (2021). Macroeconomic environment and the public sector: Place and role. *Oditor*, 7(3), 37-50. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103037V>
24. <http://globalization.kof.ethz.ch/>

# ANALIZA VIŠEDIMENZIONALNIH POKAZATELJA GLOBALIZACIJE NA PRIMERU REPUBLIKE SRBIJE I ZEMALJA U OKRUŽENJU

## *Rezime*

*Globalizacija tržišta, proizvoda i usluga, poslednjih godina postala je jedno od najvažnijih pitanja današnjeg biznisa i poslovanja, stvara brojne izazove, ali i mogućnosti za domaće i međunarodno poslovanje. Predmet istraživanja u radu je analiza indeksa globalizacije (KOF) sa ciljem da se sprovede komparativna analiza i pozicija Srbije i drugih nacionalnih ekonomija. U tu svrhu su sagledani raspoloživi podaci KOF Swiss Economic Institute o koeficijentu globalizacije, kao i njihovo tumačenje i dinamičke promene tokom perioda 2000-2020. godine. Podaci su sumirani sa ciljem da se prikažu globalne vrednosti i podaci za Srbiju i zemlje okruženja: Makedoniju, Montenegro, Hrvatsku, Sloveniju i Bosnu i Hercegovinu. Rezultat istraživanja je pokazao da vrednost indeksa globalizacije – KOF za Serbia u periodu 2000-2009. godine odstupa od proseka za 3,53, dok u periodu 2010-2020. godine odstupa za 14,10 indeksnih poena. Prosečna vrednost KOF indeksa iznosi 66,96 poena i za 9,07 indeksnih poena je veća vrednost od svetskog proseka.*

***Ključne reči:*** KOF, Republika Srbija, globalizacija

Datum prijema / Date of arrival: 22.07.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 11.09.2023.

Dragana Trifunović<sup>1</sup>  
Ivana Bulut Bogdanović<sup>2</sup>  
Mirjana Tankosić<sup>3</sup>  
Goran Lalić<sup>4</sup>  
Milica Nestorović<sup>5</sup>

## RESEARCH IN THE USE OF SOCIAL NETWORKS IN BUSINESS OPERATIONS

Originalni naučni rad

UDK: 005.57:004.738.5

316.472.4:004.738.5

### **Abstract**

*This paper presents an analysis of the use of social networks from the various aspects of usage in the case companies, from the point of view of different activities and opportunities in the implementation of the obtained results for marketing purposes of these companies. Social networks are one of the most suitable basis for the collection of information that is by nature of a wide spectrum and enabling marketing activities developed under their influence. This paper presents the results of research in the frequency of the use of social networks. The valid sample in this study consisted of 200 questionnaires, on behalf of the 90 companies that responded. The results are statistically analyzed. After conducting research in this paper, data processing was done, and it is accounted for in the Figures. In accordance with the set of objectives, the results were analyzed. The research results indicate that the use of social*

---

<sup>1</sup> Dr Dragana Trifunović, Associate Professor, Faculty of Social Sciences, Belgrade, R. Serbia, [dragana.trifunovic@fdn.edu.rs](mailto:dragana.trifunovic@fdn.edu.rs)

<sup>2</sup> Dr Ivana Bulut Bogdanović, Assistant Professor, Faculty of Social Sciences, Belgrade, R. Serbia [ivana.bulut@fdn.edu.rs](mailto:ivana.bulut@fdn.edu.rs)

<sup>3</sup> Dr Mirjana Tankosić, Associate Professor, Higher Colleges of Technology, Faculty of Applied Media, Fujairah, UAE, [mtankosic@hct.ac.ae](mailto:mtankosic@hct.ac.ae)

<sup>4</sup> Dr Goran Lalić, Associate Professor Faculty of Social Sciences, Belgrade, R. Serbia [goran.lalic@fdn.edu.rs](mailto:goran.lalic@fdn.edu.rs)

<sup>5</sup> Dr Milica Nestorović, Associate Professor, Faculty of Social Sciences, Belgrade R. Serbia, [milica.nestorovic@fdn.edu.rs](mailto:milica.nestorovic@fdn.edu.rs)

*networks positively affects many marketing activities and requires the adjustment of the existing model of marketing communications in companies. Research results can influence the understanding of the specificities of social networks and their impact on business operations and indicate the need to adapt to the different activities of this specific medium.*

***Ključne reči:*** *social networks, Internet marketing, business operations, marketing, technological change.*

## **Introduction**

Today, globalization imposes new requirements on companies where social networks provide an essential channel for building connections between consumers and brands. The two most important advantages of social media at the global level are an increase in the visibility of the company in the market and an increase in sales (Jha, Verma, 2023). Among the various possibilities of using marketing activities on the Internet, social media are gaining more and more attention of researchers, educators, experts and policy makers with a high level of social presence (Kang, Choi, & Lee 2019; Franklin, 2019). Social media surveys are in a wide range of ways such as marketing messages (Wang, W. et al. 2019), social influence identification (Chen, Fan, Sun, 2019), habit formation (Goh, Xin, Jin, 2019), social media audience (Carpenter, Amaravadi, 2019) and others.

There are some basic strategies that can help companies to better take advantage of social networks as part of their overall strategies for the management of their relationships with customers (Martins, Patricio, 2018; Skoludova, 2014). Many companies already use social networks for managing customers, contacts, interactions and communications, so it makes sense to continue with the further use of tools for managing customer relationships when these activities are moved to social channels (Obradović, 2022). Also, the social media activity can be considered as an additional channel that could be used to expand and improve the capabilities of marketing with the new ways of engaging consumers and management conversations. In this way, consumers can be better listened to,



analyzed and responded in a way that will have greater significance for them. In this regard, numerous research was conducted in the direction of advertising companies (Hafezalkotob, et al. 2018), influence of customer in value creation (Zhang, et al. 2017), social network analysis in international markets (Akgul, et al. 2017), public relations and social media (Costa-Sanchez, Fontela Baro 2016), various social innovations for companies using social networks (Okano, et al. 2016).

Social networks are one of the most suitable basis for the collection of information that is by nature of a wide spectrum, and enabling marketing activities developed under their influence. Marketing activities and results include various research studies and have broad significance for business operations (Jobber and Chadwick, 2016) and sociotechnical systems (Oosthuizen & Pretorius, 2016; Maluleke & Pretorius, 2016). Social networks have a positive impact on a large number of activities such as: research in the market demand, customer satisfaction and the awareness of consumers, the competition and possible product placement in certain markets, product innovation, analysis, the price, the promotion and the personnel policy. The use of the social network has a major influence on making business decisions for improving the business of companies (Liu, et al., 2019; Stojanović et al., 2021), represents a significant approach for multiperson decision making (Wu, et al., 2019) and decision - making frameworks (Urena, et al., 2019) by using various social network analysis (Dong, et al., 2018; Zhang, et al., 2018).

Due to an influence on numerous activities and communication, the introduction and impact of new technologies, it is necessary to mention all these aspects (Davidaviciene et al., 2017; Cipek & Ljutić, 2021), behaviors of social networking sites (Osatuyi, Hiltz, 2019) and spread of social networks (Song, Jamous, Turowski, 2019). On this basis we can assume that the use of social networks positively affects a large number of marketing activities and requires the adjustment of the existing model of marketing communications in companies (Zubic, Bojcetic, & Zezelj, 2016), modeling competitive marketing strategies (Goel, Singh, & Ghanbarnejad, 2019), development of marketing communications (Chernova, et al. 2019),

marketing campaigns (Karczmarczyk, A., Jankowski, J., & Watrobski, J. (2018).

### **A case study**

This paper presents research of the influence of social networks on the operations of companies in Serbia. The research topics are:

- frequency of using social networks,
- companies' reasons for using social networks,
- impact of social networks on the company's marketing activities.

The basic hypothesis is defined as:

H: The use of social networks positively influences a large number of marketing activities and requires adjustment of the existing model of marketing communications of companies.

For defining the general hypothesis, the following auxiliary hypotheses were used:

H1: Knowing the capabilities of social networks and their expansion under the influence of Internet technology greatly influences their growing application in business.

H2: Employee education on new technologies positively affects the use of social networks in business.

H3: The present trend of increasing use of social networks in the Republic of Serbia positively influences their increasing use in the company's operations

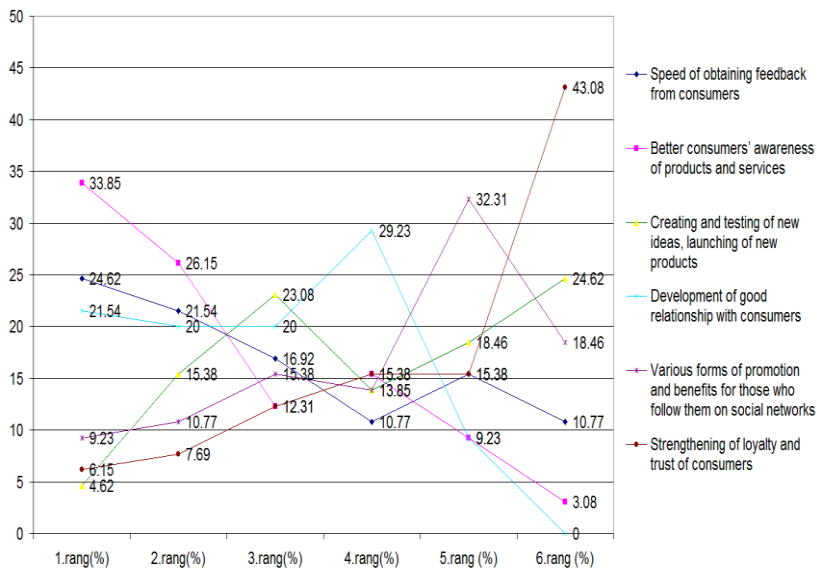
H4: Social networks have a positive effect on adequate employment and provide an additional way of branding the company as an employer.

Quantitative research was used as the most appropriate type of research. The data is collected in direct contact with respondents or through online surveys. The survey involved 200 respondents from 90 companies (out of the predicted 95, which ensures high reliability of research results). The questionnaire, as the basic research instrument, consisted of 33 questions that were

developed in accordance with the aims and subject of the research. The respondents were employed in managerial positions, top or middle marketing management. The type of sample in this study was a quota sample. The data collection phase was realized in the second half of 2022.

After conducting the research in this paper, data processing was done, and it is accounted for in the Figures. Then, using statistical data and methods (Wallace & Taylor, 2007), in accordance with the set of objectives, the results were analyzed by using the statistical analysis software IBM SPSS Statistics. To display the variables, the descriptive statistical methods: frequencies and percentages are used in this paper. The following reasons are typically given as the most important, i.e. crucial reasons for using social networks (Figure 1): better consumers' awareness of products and services, the speed of obtaining feedback from consumers and the development of good relations with customers. Strengthening of loyalty and trust of consumers are typically given as the least important reasons for using social networks by companies. Creation and testing of new ideas are also common reasons.

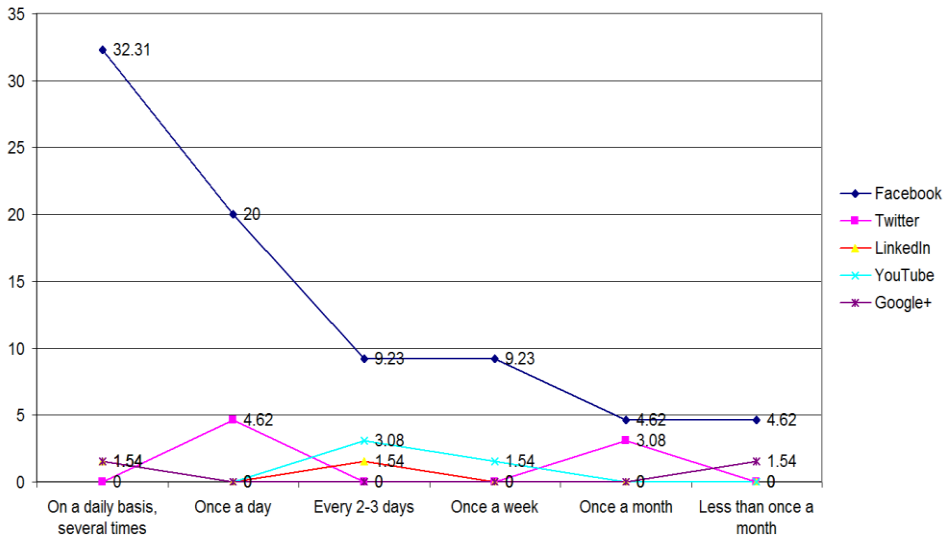
Figure 1: Companies' reasons for using social networks



Source: Author's research

As shown in Figure 2, the highest percentage of companies that predominantly use the social network Facebook, use social networks many times during the day.

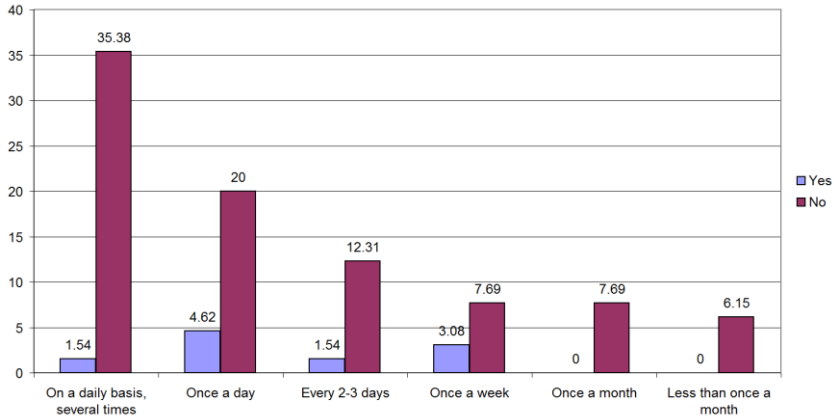
Figure 2: Dominant social networks and frequency of social networks use in operations



Source: Author's research

Figure 3 shows the correlation between the frequency of social networks use in operations and the use of geolocation service. Figure 3 shows that the highest percent of companies that use social networks several times or once a day do not use geolocation service.

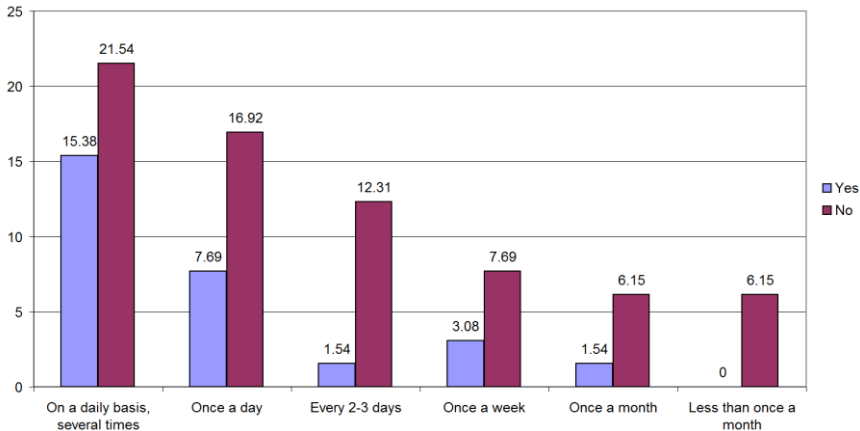
Figure 3: Geolocation service use and frequency of social networks use in business



Source: Author's research

Correlation of Facebook Insights use and frequency of social networks use is shown in Figure (Figure 4).

Figure 4: Facebook Insights use and frequency of social networks use

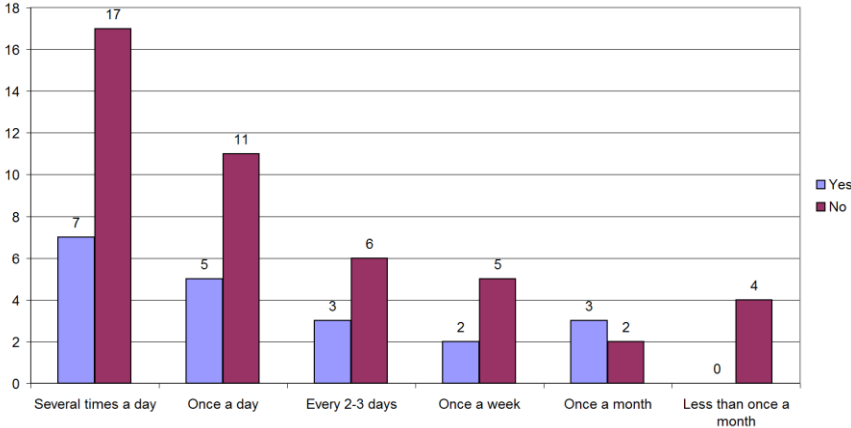


Source: Author's research

The majority of the surveyed companies believe that by using social networks, we can obtain equally useful information as that obtained through classical market research. When asked to state

their reasons for using social networks in business, the companies responded by ranking the answers below in order of importance. Figure 5 contains the responses of the surveyed companies. Figure 5 shows the relationship between the frequency of the use of social networks in business and the possession of the regulations within the company with respect to the use of social networks.

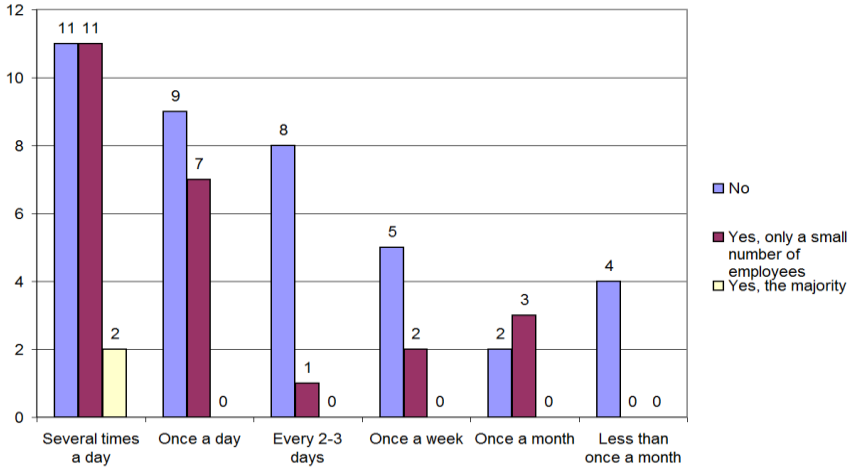
Figure 5: The frequency of the use of social networks in business and the possession of the regulations on the use of social networks



Source: Author’s research

Figure 6 shows the connection between the frequency of the use of social networks and the employees’ participation in the training in the opportunities for and manners of using social networks.

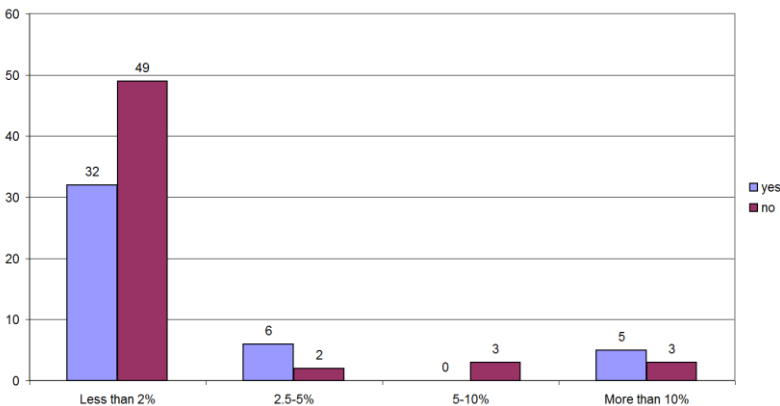
Figure 6: The frequency of the use of social networks and the participation of the employees in the training in the opportunities for and manners of using social networks



Source: Author's research

Figure 7 shows the connection between the use of networks in the selection of candidates and the budget allocated for marketing through social networks

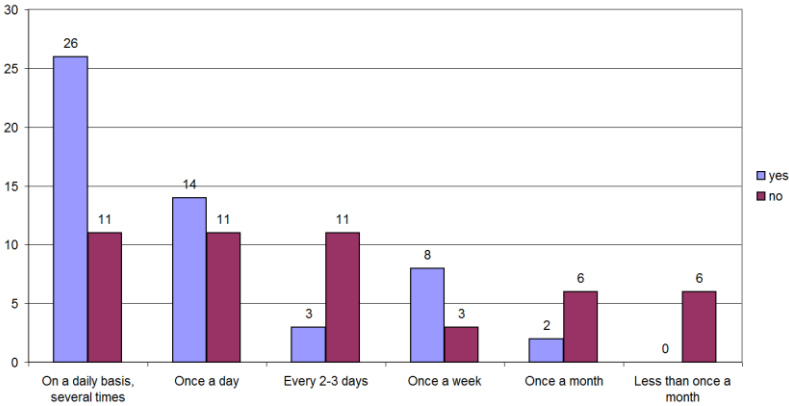
Figure 7: The use of social networks in the selection of candidates and the budget for marketing via social networks



Source: Author's research

The link between the frequency of the use of social networks in business and the use of social networks for connecting with other companies is shown in the Figure 8. This indicates that the daily use of social networks (several times a day) is associated with the use of social networks for connecting with other companies.

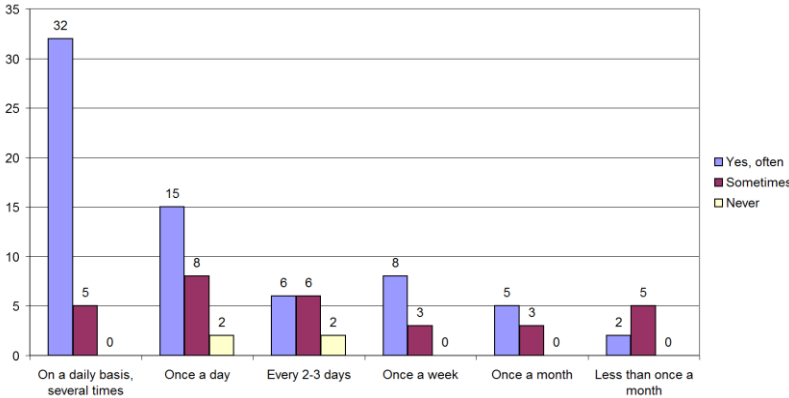
Figure 8: The frequency of the use of social networks in business and networking with other companies



Source: Author's research

The link between the frequencies of taking into account the comments and suggestions received through social networks and the frequency of the use of social networks in business is shown in the following Figure 9.

Figure 9: The frequency of the use of social networks in business and the frequencies of taking into account comments and suggestions



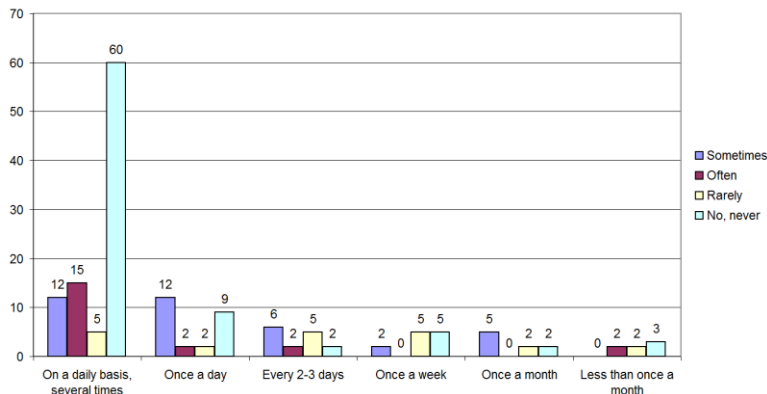
Source: Author's research

Figure 10 accounts for the connection between the frequency of the use of social networks and the frequency of giving benefits to the customers who follow the company on social networks. This



connection suggests that the companies that use social networks on a daily basis more often give benefits to their consumers/clients through social networks.

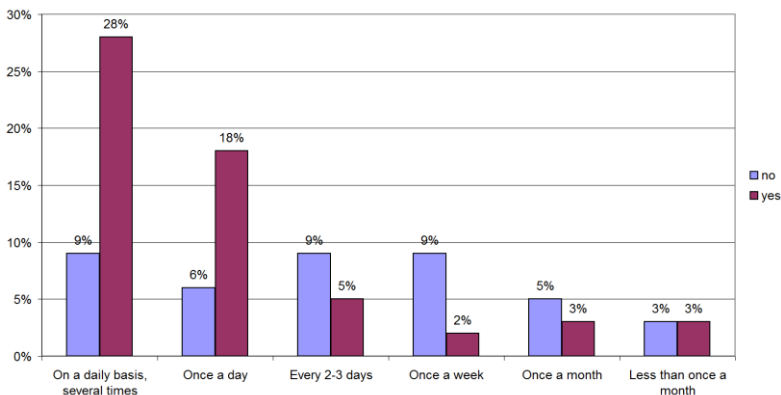
Figure 10: The frequency of the use of social networks and giving benefits to customers



Source: Author's research

The link between the frequency of the use of social networks and an assessment of the impact that social networking has on a company's operations as positive, is presented in Figure 11. This association suggests that the companies that use social networks in business on a daily basis make an assessment of the impact of using social networks on their business as positive.

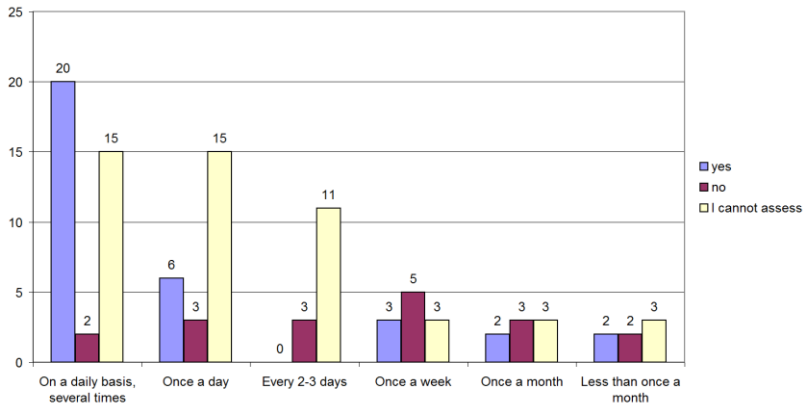
Figure 11: The frequency of the use of social networks in business and the assessment of their impact as positive



Source: Author's research

The link between the frequency of the use of social networks and the assessment that the use of social networks gives the company a better insight into the market needs, is shown in Figure 12.

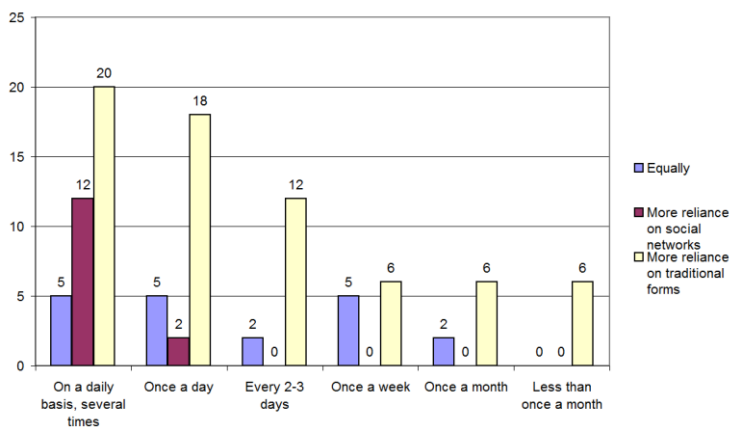
Figure 12: The frequency of the use of social networks and the assessment of the insight into the market needs that they provide



Source: Author's research

The link between the frequency of the use of social networks in business and the ratio of using the same in comparison with the traditional forms of a marketing promotion is shown in Figure 13.

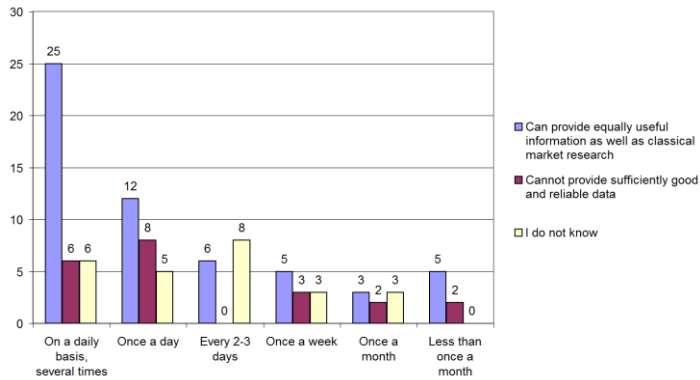
Figure 13: The frequency of the use of social networking in business and the use of social media compared to the traditional forms of marketing



Source: Author's research

The link between the frequency of the use of social networks in business and an estimation of the savings from using them by a company is presented in Figure 14.

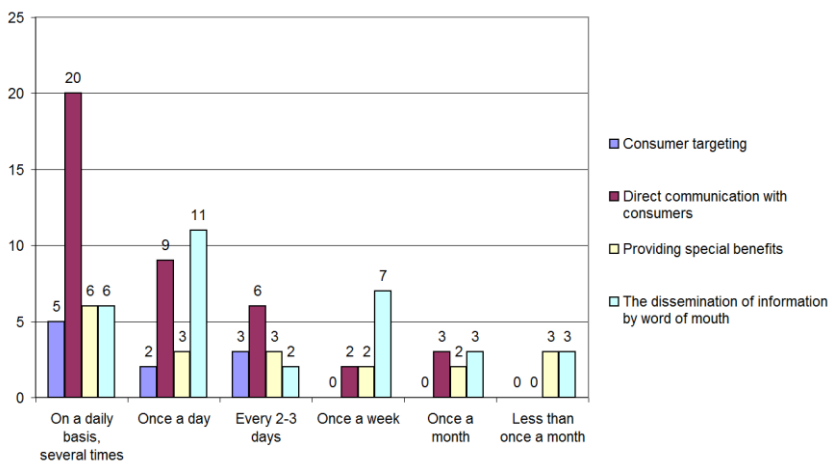
Figure 14: The frequency of the use of social networks in business and the estimations of the savings due to using social networks



Source: Author's research

The link between the frequency of the use of social networks and the aspects of the contribution of the use of social networks to the positioning of the company is accounted for in Figure 15.

Figure 15: The frequency of the use of social networks in business and the contributions of social networks to the positioning of the company



Source: Author's research

## **Discussion**

The results of the conducted research have shown that from social networks, most companies use Facebook. Also, if a company uses more social networks, this network is the most dominant and dominant in their business. Companies that use social networks on a daily basis in the largest percentage use this social network.

The company's social networking as well as its use for marketing purposes must be designed, planned and aligned with other activities of the company. Employees should be well trained for new technologies, prepared for implementation and have full support and cooperation from the management in carrying out these activities.

In the survey that was conducted, 72% of companies in the Republic of Serbia use social networks in business, compared to 28% who do not. As far as the frequency of using social networks is concerned, the largest percentage of surveyed social networking companies use it on a daily basis - several times (37%), while a quarter of companies do it once a day (following companies using social media every 2-3 days - 14%, once a week - 10%, once a month - 8% and less than once a month - 6%). A large number of companies use social networks in their business, which indicates that the trend of using social networks in the Republic of Serbia is positively related to the increasingly frequent use of social networks in the operations of domestic companies, and we can conclude that the third auxiliary hypothesis has been confirmed.

Social networks can also be useful in hiring because companies that are present on the same considerably ease the search and selection of potential candidates that will meet the set criteria to the fullest extent. This area has always been tied to state services. Their role was to connect companies that show the need for new employees and job seekers. With the emergence of social networks, these services have been significantly improved. It is now much easier for the unemployed to monitor current trends in their field of work. Also, the information can come directly. The survey found that there are almost the same number of social network users that do not use social networks in selecting candidates for employment.

Among those using social networks in that choice, most companies invest less than 2% of the marketing budget through social networks. On the other hand, among companies that do not use social networks in selecting candidates, the largest number of those who have a very small percentage of the budget for this type of marketing. Based on the previous data, it can be concluded that these two variables do not have a clear relationship, that the selection of candidates is not clearly related to the amount of investment in marketing through social networks. On the other hand, companies that often use social networks in their business (several times during the day) mostly use social networks to connect with other companies. The highest percentage of companies that are frequently using social networks in their business often takes into account the comments and suggestions of their users via social networks.

As one can conclude, social networks certainly increase the effectiveness of the recruitment and selection process, but at the same time they place far greater demands on professionals who deal with those tasks. The first and greatest requirement is to achieve a personal approach in communicating with candidates. The second big challenge and challenge is to reconcile the image that is being built in the public, the company as an employer, the reality and real opportunities in the company, because it is easier for candidates today, using social networks, to check the credibility of the given information. Based on this, the fourth auxiliary hypothesis is considered confirmed.

It can be concluded from the research that companies that use social networks in their business use the largest percentage of new content on social networks at least once a week. Consumers or clients who follow them through social networks, over half of the companies surveyed give different benefits to their products and offer and take into account their comments related to the company's business. Those companies that use social networks on a daily basis, over time, are those that statistically significantly increase the convenience of their consumers who follow them through social networks compared to those that are less active on them.

Also, companies using social networks often track their competition on social networks. As a reason for their presence on social networks, companies often provide better consumer information about products and services, as well as the speed of obtaining feedback from consumers. It is this direct communication with the consumers (clients) of the company that is seen as the one that contributes most to their better positioning on the market (Jević et al., 2021).

Active companies, those who use social networks in their business on a daily basis, often over the course of the day, are the ones who, to a large extent, assess the impact of social networks on their business positively. The difference between these companies and those less active is statistically significant (Stevanović et al., 2022; Milanović, 2023). Also, those companies compared to those that are less active in the use of social networks statistically significantly less respond to the fact that activities on social networks do not have an impact on their business.

From the data presented, it can be concluded that greater engagement on social networks leads to more positive feedback on the marketing activities of companies, that the general hypothesis is confirmed. Also, this data also suggests that the familiarity of companies with the experience of other companies that are very active on social networks can positively affect them in the future to use social networks more in their business.

One way to categorize social networks in the business world is by their primary use case (Mihajlović et al., 2020). A matrix can be used to organize different social networks based on their primary use case and the type of audience they target (Jha, Verma, 2023). Here is an example of a matrix that classifies social networks based on these two criteria:

Matrix 1: Classification of social networks

Primary Use Case	Audience
Marketing	B2C
Recruitment	B2B

Primary Use Case	Audience
Networking	B2B
Customer Engagement	B2C
Internal Communication	B2E (business-to-employee)

Source: Author's research

Examples of social networks that could fit into each category:

- Marketing: Instagram, Facebook, Pinterest
- Recruitment: LinkedIn, Glassdoor
- Networking: LinkedIn, Twitter
- Customer Engagement: Facebook, Twitter, Instagram
- Internal Communication: Slack, Microsoft Teams

It is worth noting that this is a simplified matrix, and social networks can be used for multiple purposes, and some social networks like LinkedIn, Twitter, and Instagram can be used for both B2B and B2C as well.

The future of social networks in the business world is likely to be characterized by continued growth and innovation (Avakumovic, et al. 2021). As more businesses adopt social media as a key component of their marketing and engagement strategies, the potential for social networks to drive revenue and growth will continue to increase (Rakesh, et al. 2021).

Overall, social networks will continue to play an important role in the business world, and companies that can effectively leverage these platforms will be well positioned to succeed in the digital economy.

## Conclusion

In this paper are presented the results of research in the frequency of the use of social networks with the aim to understand the specificities of social networks and their impact on business operations and the research results indicate the need to adapt to the different activities of this specific medium. The interactivity of social networks as a medium allows advertisers to reach a voluntary, segmented audience cost-effectively, i.e. in a cost-

effective manner, compared to the other media. It can be concluded that social networks certainly increase the effectiveness of recruitment and selection, but also put far greater demands on the professionals who deal with these matters. The first and greatest requirement is to achieve a personal approach in communication with candidates. Another major requirement and challenge is to align the image that is being built in public, about the company as an employer, with the reality and the actual situation in the company, since it is much easier for the candidates using social networks to check the authenticity of the information.

It is necessary to raise awareness of the safety of social networks. All the problems that social networks are faced with when it comes to individuals, can reflect on companies as well, the safety and protection of data are in the first place. Perhaps this is one reason, in addition to the general ignorance of the functioning of social networks, why a larger number of companies in this study do not use social networks in their business operations. Many people fear that information about their companies can be compromised, or that the company's reputation can be damaged if the company's fan page or profile is hacked.

Companies that use social networks in business operations should focus on strategies and tactics leading to success. Numerous studies worldwide, as well as research in this paper, have shown that companies can improve their results if they respect the following key recommendations:

1. Advertising on social networks should start with clear marketing objectives. Companies must define their most important priorities and goals before choosing tactics of advertising on social networks, and should focus on tactics that will help them in achieving their goals. For market actors focused on the brand, whose primary objective is to raise brand awareness, promoted content is the easiest way to create success. For market players focused on the response, whose primary purpose is to start buying, paid advertising presents the surest way to achieve the objectives.
2. It is necessary to increase the budget for marketing activities on social networks. Many market players continue to look at social



networks as a free tool. But research data are clear: market players who have used paid forms of promotion on social networks – by paying for advertising on social networks or for promoting content on social networks - are more successful than those who did not. The conclusion is that marketing by using social networks may be free - or if you want results it should not be.

Finally, it should be noted that despite the fact that social networks are available and easy to access, no company or product whatsoever can exclusively use them as the sole advertising channel. Promotional campaigns must take into account the traditional promotional techniques. Also, the benefits of social networks are converted into their weaknesses, if a product does not correspond to the population on a particular social network. Thus, the emergence of social networks has given rise to the need for changing common business models. Social networks are ideal for conducting campaigns and positive eWOM marketing. A large number of potential clients and consumers are brought together in different locations. These groups are a huge potential for the implementation of communication activities and for marketing managers as well.

This research results can influence the understanding of the specificities of social networks and their impact on business operations, and indicate the need to adapt to different activities of this specific medium. The empirical data have been presented in such a manner as to contribute to the identification of the characteristic tendencies in this area.

## References

1. Akgul, Bartug Kemal, Beliz Ozorhon, Irem Dikmen, M. Talat Birgonul (2017). Social Network Analysis of Construction Companies Operating in International Markets: Case of Turkish Contractors, *Journal Of Civil Engineering And Management*, 23(3). 327-337. DOI: 10.3846/13923730.2015.1073617
2. Carpenter, C.J., Amaravadi, C.S. (2019). A Big Data Approach to Assessing the Impact of Social Norms: Reporting One's Exercise

- to a Social Media Audience, *Communication Research*, 46(2), 236-249. DOI: 10.1177/0093650216657776
3. Cipek, K., & Ljutić, I. B. (2021). The influence of digitalization on tax audit. *Oditor*, 7(1), 37-69. <https://doi.org/10.5937/Oditor2101037C>
  4. Chen, Z.Y., Fan, Z. P., & Sun, M. (2019). Individual-level social influence identification in social media: A learning-simulation coordinated method, *European Journal of Operational Research*, 273(3), 1005-1015. DOI: 10.1016/j.ejor.2018.09.025
  5. Chernova, D.V. et al. (2019). *Social Networks as a Tool of Marketing Communications in the Commodity and Service Market*, 5th National Scientific and Practical Conference on Perspectives on the Use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy Feb. 01, 2018., Pyatigorsk, RUSSIA, Book Series: Advances in Intelligent Systems and Computing, 726., 943-949.
  6. Costa-Sanchez, C., & Fontela Baro, B. (2016). Public Relations and Social Media. Spanish Companies Proactivity in the Audiovisual Social Networks, *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 6(11), 235-254. DOI: 10.5783/RIRP-11-2016-12-235-254
  7. Davidaviciene, V., Pabedinskaite, A., & Davidavicius, S. (2017). Social Networks in B2B and B2C Communication, *Transformations in Business & Economics*, 16(1), 69-84.
  8. Dong, Y. et al. (2018). Consensus reaching in social network group decision making: Research paradigms and challenges, *Knowledge-Based Systems*, 162, 3-13.
  9. Franklin, T. (2019). The State of Social Media, *Econtent*, 42(1), 25-27.
  10. Goel, R., Singh, A., & Ghanbarnejad, F. (2019). Modeling Competitive Marketing Strategies in Social Networks, *Physica A-Statistical Mechanics and its Applications*, 518, 50-70.
  11. Goh, T.T., Xin, Z., & Jin, D. (2019). Habit formation in social media consumption: a case of political engagement, *Behaviour & Information Technology*, 38(3), 273-288. DOI: 10.1080/0144929X.2018.1529197
  12. Hafezalkotob, A. et al. (2018). Cooperation of advertising companies in social networks: A graph and game theory

- approaches, *Computers & Industrial Engineering*, 125, 212-220. DOI: 10.1016/j.cie.2018.08.023
13. Jević, J., Pavković, V., & Jević, G. (2021). The role of social media in contemporary tourism business. *Oditor*, 7(2), 133-156. <https://doi.org/10.5937/Oditor2102133J>
  14. Jha, A.K., Verma, N.K. Social Media Platforms and User Engagement: A Multi-Platform Study on One-way Firm Sustainability Communication. *Inf Syst Front* (2023). <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10376-8>
  15. Jobber, D., & Chadwick, E. (2016). *Principles and Practice of Marketing*, Maidenhead: McGraw-Hill Education.
  16. Kang, J., Choi, H., & Lee, H. (2019). Deep recurrent convolutional networks for inferring user interests from social media, *Journal of Intelligent Information Systems*, 52(1), 191-209.
  17. Karczmarczyk, A., Jankowski, J., & Watrobski, J. (2018). Multi-criteria decision support for planning and evaluation of performance of viral marketing campaigns in social networks, *Plos One*, 13(12), Article Number: e0209372
  18. Liu, B. et al. (2019). Large-scale group decision making model based on social network analysis: Trust relationship-based conflict detection and elimination, *European Journal Of Operational Research*, 275(2), 737-754.
  19. Maluleke, G., & Pretorius L. (2016). Modelling the impact of mining on socio-economic infrastructure development - a system dynamics approach, *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(4), 66-76. DOI: 10.7166/27-4-1133
  20. Martins, C.; & Patricio, L. (2018). Company social networks: customer communities or supplementary services?, *Journal of Services Marketing*, 32(4) 443-461.
  21. Milanović, N. (2023). Financial sustainability management non-profit organizations. *Održivi razvoj*, 5(1), 7-17. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301007M>
  22. Mihajlović, M., Nikolić, S., & Tasić, S. (2020). Sustainability of the economic model of contemporary economy. *Održivi razvoj*, 2(2), 7-13. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2002007M>
  23. Obradović, D, (2022). Operations of influence on social networks as a hybrid threat, *Social horizons*, Vol. II (4), 217-233

24. Okano, M.T. et al. (2016). *Relationship Networks: Social Innovation and Earnings for Companies*, Conference: IFIP Working Group 5.7 International Conference on Advances in Production Management Systems (APMS), Sep. 03-07, 2016. Brazil, Book Series: IFIP Advances in Information and Communication Technology, 488, 86-95. DOI: 10.1007/978-3-319-51133-7\_11
25. Oosthuizen, R., & Pretorius, L. (2016). Assessing the impact of new technology on complex sociotechnical systems, *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(2), 15-29. DOI: 10.7166/27-2-1144
26. Osatuyi, B., & Hiltz, S.R. (2019). The Impact of Cross-Addiction on Information Sharing Behaviors on Social Networking Sites, *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 105-115.
27. Rakesh R. Mallipeddi, Subodha Kumar, Chelliah Srisikandarajah, Yunxia Zhu (2021) A Framework for Analyzing Influencer Marketing in Social Networks: Selection and Scheduling of Influencers. *Management Science* 68(1):75-104. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3899>
28. Skoludova, J. (2014). *Social Network - Tool to Increase the Competitiveness of Companies*, 12th International Conference on Hradec Economic Days (HED 2014): Economic Development and Management of Regions Location: Univ Hradec Kralove, Czech Republic, Feb 04-05, 270-276.
29. Social Media Marketing Networking Club, Available at: <http://www.socialmediaexaminer.com/clubs/>
30. Song, J.,; Jamous, N., & Turowski, K. (2019). A dynamic perspective: local interactions driving the spread of social networks, *Enterprise Information Systems*, 13(2), 219-235
31. Stevanović, A., Mitrović, S., & Rajković, A. (2022). Application of information technologies and the internet in modern business. *Oditor*, 8(2), 54-74. <https://doi.org/10.5937/Oditor2202054S>
32. Stojanović, J., Nešić, Z., & Bulut Bogdanović, I. (2021). Digitalization of education in the function of economic development. *Društveni horizonti*, 1(1), 29-40. <https://doi.org/10.5937/DruHor2101029S>

33. Urena, R. et al. (2019). A review on trust propagation and opinion dynamics in social networks and group decision making frameworks, *Information Sciences*, 478, 461-475.
34. Urena, R. et al. (2019). A social network based approach for consensus achievement in multiperson decision making, *Information Fusion*, 47, 72-87.
35. Wang, W. et al. (2019) Media or message, which is the king in social commerce?: An empirical study of participants' intention to repost marketing messages on social media, *Computers in Human Behavior*, 93, 176-191. DOI: 10.1016/j.chb.2018.12.007
36. Wu, T. et al. (2019). A two-stage social trust network partition model for large-scale group decision-making problems, *Knowledge-Based Systems*, 163, 632-643.
37. Zhang, H. et al. (2018). Managing non-cooperative behaviors in consensus-based multiple attribute group decision making: An approach based on social network analysis, *Knowledge-Based Systems*, 162, 29-45.
38. Zhang, M. et al. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation, *International Journal of Information Management*, 37(3), 229-240. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.010
39. Zubic, A., Bojcetic, N., & Zezelj, D. (2016). Integration of private social network in PLM systems, *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 23(2), 611-616. DOI: 10.17559/TV-20150430143932

# ISTRAŽIVANJE UPOTREBE DRUŠTVENIH MREŽA U POSLOVANJU

## *Rezime*

*Ovaj rad predstavlja analizu korišćenja društvenih mreža od različitih aspekata korišćenja u kompanijama, do stanovišta različitih aktivnosti i mogućnosti u primeni dobijenih rezultata u marketinške svrhe ovih kompanija. Društvene mreže su jedna od najpogodnijih osnova za prikupljanje informacija koje su po prirodi širokog spektra i omogućavaju marketinške aktivnosti koje se razvijaju pod njihovim uticajem. U ovom radu su prikazani rezultati istraživanja učestalosti korišćenja društvenih mreža. Važeći uzorak u ovoj studiji sastojao se od 200 upitnika, u ime 90 kompanija koje su odgovorile. Rezultati su statistički analizirani. Nakon sprovedenog istraživanja u ovom radu, izvršena je obrada podataka, koja je prikazana na grafikonima. U skladu sa postavljenim ciljevima, analizirani su rezultati. Rezultati istraživanja ukazuju da korišćenje društvenih mreža pozitivno utiče na mnoge marketinške aktivnosti i zahteva prilagođavanje postojećeg modela marketinških komunikacija u preduzećima. Rezultati istraživanja mogu uticati na razumevanje specifičnosti društvenih mreža i njihovog uticaja na poslovanje i ukazati na potrebu prilagođavanja različitim aktivnostima ovog specifičnog medija.*

**Keywords:** *društvene mreže, internet marketing, poslovanje, marketing, tehnološke promene.*

Datum prijema / Date of arrival: 11.05.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 23.06.2023.

Tamara Stanković<sup>6</sup>  
Slobodan Čerović<sup>7</sup>  
Aleksa Panić<sup>8</sup>

## ROLE AND APPLICATION OF INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGIES: SIGNIFICANCE OF SOCIAL NETWORKS IN PLACEMENT OF HOTEL CAPACITIES IN SERBIA

Pregledni rad

UDK:

004.738.5:640.412]::005.57(497.11)"2021/2022"

316.472.4:004.738.5

### **Abstract**

*Distribution and promotion and ultimately the sale of hotel accommodation units and services is increasingly taking place through various social media. A complete profile on social media should represent an integral presentation of a specific destination or hotel company, it should offer adequate information and provide answers to every question that a potential tourist may ask regarding the destination, contents, and other elements of the tourist offer. The presented research aimed to analyze the indicators of the influence of digital media and use of operational internet marketing in general to see the effects on the business success of high-category hotels. This was a challenge that arose during the research process because hotels in Serbia are slower to adapt to the trend of applying social networks in the business practice of hotels. In particular, the marketing aspects of the application of social networks in increasing the profitability of hotel companies in Serbia are considered.*

---

<sup>6</sup> Singidunum University Ph.D. student Beograd, R. Srbija, email: [milan.mih83@gmail.com](mailto:milan.mih83@gmail.com)

<sup>7</sup> Singidunum University, Full Professor, Beograd, R. Srbija, email: [kontakt@asp.edu.rs](mailto:kontakt@asp.edu.rs)

<sup>8</sup> Singidunum University, Teaching Assistant, Beograd, R. Srbija, e-mail: [office@sequesteremployment.com](mailto:office@sequesteremployment.com)

*To see to what extent this approach, for achieving competitive advantage, as an entrepreneurial philosophy orientation is present in hotels of the highest category in Serbia, we conducted primary research in selected hotels with four and five stars.*

**Key words:** *social networks, hotel industry, concrete advantage, learning organization, website.*

## **Introduction**

The Internet and social networks are powerful instruments that provide numerous opportunities for organizations. Tourism, in particular, benefited from the ease generated by the removal of obstacles, international transportation network, and technology advancements (Cunha et al., 2021). The use of cutting-edge technology is the most dynamic factor in the tourism and hotel industries' efficiency and effectiveness. The technological improvements experienced with the rise of the internet and social media had an influence on how information was transmitted, with the internet being the most frequent mode of information search (Xiang & Gretzel, 2010).

These widespread channels have a significant impact on the tourism industry as a whole, and the hotel business in particular. Because of their inherent nature, and since they sell services which are intangible and diverse, communication is a critical component of the tourist offer (Chen & Wu, 2019). ICT has an important role in stimulating economic growth, especially by developing new competitiveness in tourist management destinations and organizations (Fernandez et al., 2020). Technological advancement and globalization are interrelated processes, and a succession of innovations in the development of ICT become available to all legal entities in the hotel business with the means to acquire them, as well as qualified staff. The benefits of ICT use in the hotel sector range from improved communication between the hospitality industry and its customers to lower operating expenses for organizations (Yorkulov et al., 2022). The same authors add that using the Internet in marketing activities rather than printed material is more effective when it comes to promoting hotel



services (Yorkulov et al., 2022). It has brought a fresh perspective on communications and commerce in the business sectors, both in terms of the number of users and the approach in which products are promoted and sold (Infante-Moro et al., 2015). The volume social network users, as well as the percentage of those who use these platforms on a daily basis, is steadily increasing. In the past several decades, new marketing technologies, like as social networks, developed as a new method for hospitality organizations and users to communicate (Abdallah-Alalwan et al., 2017). Customer satisfaction is highly reliant on the quality and availability of specific information, as well as the ability and rapidity with which companies respond to their needs.

Modern technology, on the one hand, and improved promotional strategies, on the other, provide substantial prospects for enhancing communications, particularly in terms of target group coverage, as well as influencing the attitudes of individual guests within the framework of the target group. Hotel companies have developed the capacity to give personalized services (Kumar et al., 2022). IT stimulates activities and assists in the creation of dynamic innovation capabilities in the process of knowledge generation, production, and distribution (Srivastava & Joshi, 2018). Very adaptive hotel organizations immediately recognized and accepted the multiple opportunities provided by Internet use, and have increased its use in the complicated activities of their business. Guests nowadays put pressure on hospitality managers to offer smart and innovative services and to improve service efficiency, which makes it vital for hospitality service decision-makers to confront service redesigning in both operational and strategic management by implementing ICT. (Sardar et al., 2021). Tourists may communicate with their virtual and actual surroundings concurrently in this setting, sharing recommendations, thoughts, critiques, doubts, and recollections about their experiences (Fan et al, 2019).The hotel business has changed radically with the advent of the Internet, and human resources in hotels are quickly adapting to the application of new technologies, especially social networks. The finest digital marketing approach in this sector is based on knowing the current

tourist profile and how he utilizes digital technologies, since he has a set of distinct habits and features (Veiga et al., 2017). The company innovation approach has a significant influence on overall organisational effectiveness, which gives a competitive advantage in the hotel market (Farooq et al., 2021). The hotel attempts to establish a positive image and impression for potential guests through its website and social network's profiles. For example, reserving accommodation via the internet is a widespread activity, and hotels continue to engage in this sort of room capacity selling since it is regarded as extremely efficient. Offering excellent online tools for communicating with customers reinforces the good experience, increasing their excitement for the company and its goods or services in order to enhance sales growth. Hotels can create an international online communities through customers as fans and information sharers, as well as strengthen the social network through its active presence in the site by providing information, addressing questions, and responding to comments, by using social networking sites with the most users (Hsu, 2012).

Major hotel companies acknowledge the value of social media in today's environment. Given the limited number of hotels under the control of global hotel enterprises in the Serbian market (Barjaktarović & Mašić, 2014), it is more difficult to provide technological expertise and knowledge to smaller hotel businesses. The hotel sector in Serbia is distinguished by a variety of characteristics and specificities, including the yet insufficient use of digital media as an integral part of the hotel business. The reasons can be numerous and specific for each hotel individually, but the general ones are as follows: (1) insufficient and inadequate promotion of the application of these media in the hotel industry, (2) undeveloped and inadequate environment for the accelerated development of the information society, (3) insufficient and inadequate education of human resources in the hotel industry; and (4) insufficient and poor acceptance of the importance and importance of the application of digital media in business, by owners and managers at all levels; In the context of the research objective, it should not be ignored, apart from the impact of ICT, that the pandemic that "ravaged" in the period 2020-2022 also

affected the competitive position and the achievement of advantages in the tourism market. There is a transformation of travel and business forecasting in tourism under extremely difficult circumstances, during and after the Covid-19 phase.

The paper's structure covers the initial considerations acquired from the literature analysis in relation to general marketing concepts and the formulation of marketing strategies with the aim of achieving a more competitive market position. Furthermore, the general considerations of these principles are accompanied by the specific role of ICT in achieving competitive advantage, so that the empirical part of the work deals with the individual use of ICT and distribution systems in the sale of hotel services by hotel companies in Serbia with 4 and 5 stars. Before that, the second chapter outlines the methodology used throughout the study planning, implementation, and analysis. The most significant findings from the empirical study were presented and discussed, and conclusions were reached in the final section of the paper.

The paper establishes the following hypotheses, which should be proved or disputed by empirical research.

The basic, initial hypothesis is to determine to what extent (quantitatively and qualitatively) the application of modern information and communication technologies can influence increased competition in the hotel market, i.e. raising the level of the hotel's competitive advantage, particularly in terms of the use of social networks by hotel management and hotel guests. From the standpoint of quality, as the foundation of competitive advantage in the hotel sector, and as a strategic alternative, it is regarded as one of the four hypotheses that should have been validated throughout the research.

Additional hypothesis: Competitive advantage is an important functional strategy that is included in the function of quality management, inside the company, as a result of using social networks. The use of social networks is a significant aspect and process in the successful management of the competitive position in the increasingly complicated tourism sector, with the aim of increasing guest satisfaction and profitability as a result.

Second Additional Hypothesis: The competitive advantage attained in this manner, through the use of an effective social network model, can be an independent strategy of market segmentation and differentiation, with a particular emphasis on all levels of quality, with the goal of evaluating and reviewing the guest's perception of the hotel company, as well as product quality and service, in order to achieve a level of offer that ensures a higher differentiated value;

Auxiliary hypothesis: The hotel company applies social networks to achieve one of the major strategic adjustments, referring to a specific option of the differentiation strategy in order to achieve a growing level of quality, which enhances the level of competitiveness.

Second auxiliary hypothesis: From the perspective of hotel management, the utilization of social networks should be viewed as part of the organizational culture, as an integrated component of the strategy, with the goal of achieving a stronger competitive position. The use of social networks is one aspect of responsible individuals' involvement in the sphere of human resources, in the operation of hotels in attractive residential tourism sites in Belgrade and Serbia. The basic effort is focused on providing the highest possible level of quality in hotel products and services, as well as increasing hotel guest satisfaction, in order to achieve the end result, which is a better competitive position of highly categorized hotels in relation to increasingly demanding tourists and market turbulence caused by economic and non-economic factors.

In addition to the primary hypotheses, additional (secondary) hypotheses were established at the outset of the research, which will be attempted to be verified, that is, described as one of the starting points of the entire research process:

Secondary hypotheses:

(1) The good performance of the hotel, in the specific destination, is not a static category, but should be tried to be further improved through a real, well-measured, process of using social networks;

(2) Whether and to what extent social media enable hotels to apply new marketing strategies and access the global tourist market.

(3) Whether and to what extent social media enable potential guests to, using the website, provide timely information about the specific hotel offer, see the price-quality ratio of hotel services, as well as make a reservation of accommodation and a set of services.

(4) To what extent does greater availability of information and a new way of communication enables consumers-guests to participate in the development of the reputation of the destination, and the hotels there.

(5) How internet marketing has changed the classic ways of doing business and is used as a communication and distribution system (which works in a fairly simple way);

(6) To what extent the new access to the Internet has led to the application of new trends in the way intermediaries work and how did they affect the key success factors of intermediaries in the future;

(7) ICT contributes to flexibility and innovation in providing additional value to the tourist product and service;

The main goal of the research is to confirm the influence of social networks on the promotion and increase of placements and reservations of hotel capacities, thereby increasing representation on the market, market participation, and raising the competitive position to a higher level. In general, in this way, the business performance of every hotel that uses, with greater intensity, various social networks for promotional purposes, as well as for booking and placement of hotel accommodation units and services, is improved.

## **Materials and methods**

The research was carried out using a survey and interviews, with a total of 110 hotels examined (11 with 5 stars and 99 with 4 stars) between July and December 2021 and 2022. The study began with an axiom, which is a forecast about the future of digital marketing, namely that more and more business would be conducted on

electronic marketplaces. As a result of entrepreneurs, managers, and owners implementing efficient and more successful digital marketing in their businesses, as well as ongoing assessment and continuous development of the specific marketing process, there is a proactive reaction to complicated events in the tourist market. The well-founded structure of the study and the stated hypotheses conditioned the corresponding specific research methodologies, which are particularly relevant to social networks. The appropriate utilization of social media may contribute to the enhancement of brand recognition and image. (Godey et al., 2016) and even larger economic results (Kim & Chae, 2018). The research used methodology and well-known techniques in obtaining and processing data: survey, interview, statistical methods, and content analysis of primary and secondary sources. However, the formed sample could not be fully representative, despite the intention to include hotels of higher categories, in order to present as realistically as possible the use of social networks with effects on the competitive position, on that basis, in Serbian hotels. The reasons for this are multiple and some of them are as follows:

- (1) a large number of hotels in Serbia operate as part of complex business systems, which, in addition to the hotel business, also perform other activities,
- (2) business continuity was not achieved during the observed period (2020-2022);

In total, there were three categories of respondents (Table 1), including:

- a) General managers, Hotel managers, Managers' assistants, and sector directors
- b) Operational managers and department leaders
- c) Hotel guests (both 4 and 5 stars hotels)

Table 1 Structure of the respondents

Variable	Indicator	N	%
Characteristics of the	Female hotel	627	56,3

respondents	guests		
	Male hotel guests	376	33,8
	Hotel Directors	4	0,4
	Hotel Managers	60	5,4
	Hotel Owners	4	0,4
	Receptionists	38	3,3
	Other	4	0,4
	Total respondents	1113	100,0

Sample survey: from June 2021 to May 2022

In the sample used (110 hotels and about 1000 respondents; research conducted in 2021 and 2022), some of the hotels are Hyatt Regency, Metropol Palace, Saint ten hotel, Square Nine (5-star hotels), Hotel 88 Rooms, ABBA hotel, Admiral Arena Garni hotel, Allure Caramel Hotel by Karisma, Hotel Amsterdam, Belgrade Art hotel, Garni Hotel „B Hotels“, Hotel Belgrade City, Capital Garni Hotel, Garni Hotel Centar No 1, City Code Vizura Garni Hotel, Hotel Constantine the Great, Hotel Courtyard by Marriot Belgrade City Center, Crowne Plaza Belgrade, Crystal Hotel Garni, Garni Hotel D10, Envoy Hotel, Evropa Garni Hotel, Euro Garni Hotel, Mercure Excelsior Beograd, Falkensteiner Belgrade, Garden Hotel Srbija, Helvetia Garni Hotel, Heritage Hotel Garni, Hotel Hilton Belgrade, Holiday Inn Beograd (4-star hotels) (MTO, 2023). Of the other hotels, the sample also included hotels from central Serbia, such as „Mona hotel“ Zlatibor, „Izvor“ or „Merkur“ Vrnjačka Banja, „Izvor“ Aranđelovac and some hotels from Kopaonik, Novi Sad or Subotica, all of which depended on the availability of data, i.e. the willingness of the human resources managers in those hotels to be cooperative and appreciate the goals of the research. The primary research data were examined utilizing univariate, bivariate, and multivariate statistical analysis approaches. The descriptive statistical analysis approach was used to determine the fundamental socio-

demographic characteristics of the respondents - Bivariate statistical analysis methods were applied to see if there are any significant differences between the group of respondents who made their last online reservation through a hotel website and those who booked it through an online travel agency. The partial least squares approach was utilized to test the set research hypotheses and empirically evaluate the conceptual model. One of the target groups or the sample used for this research were people who booked accommodation online through an OTA or a hotel website in the last 12 months. However, considering that there is no list of Internet users, it was not possible to use a random sample in this research (Tabs, 2012, str.79).Therefore, the researchers used a deliberate opportunity sample, but to reach a larger number of respondents, a "snowball sample" was also used, among others, so the contacted respondents were asked to forward some copies of the questionnaire to their friends and acquaintances, hotel guests with who were not contacted directly (Filipić, 2019, str.1-9). Hotels in Serbia, especially those with 4 and 5 stars, provide links to social networks: Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, and Instagram.

The survey questionnaire consisted of three parts, within which respondents were asked 15 questions.

### **Expected effects of using ICT-social networks**

Different forms of digital media that, when combined, may serve as an outstanding communication tool for domestic hotels in connection to current and prospective customers. According to scientific and professional circles, a more widespread use of digital media in the Serbian hotel sector would result in a very beneficial economic position in the following domains:

- (1) improved connection with potential consumers of hotel products and services;
- (2)improved promotion of the integrated hotel offer and overall capacity in lodging and food;
- (3) a quantitative movement in the number of users, both domestic and foreign visitors, lodging, and consumption;



The research also deals specifically with the position of tourist intermediaries - tour operators and travel agencies, in an era when their classic position as intermediaries between tourist supply and tourist demand is being questioned. hypothesize that, precisely because of digital tools, CRM, and the use of new technology, the strategic position of tourism entities (such as tour operators and travel agencies) is changing significantly, and they, moreover, are becoming co-creators of the tourist offer from the position of a classic intermediary. New trends in tourism affect the increase in profitability in the hotel industry and the level and quality of satisfaction of tourists staying in a hotel at a certain destination. New trends can be seen in eight categories (Stojković, M., 2018), namely: 1. virtual tours, 2. personalization, 3. Instagram stories, 4. e-mail marketing automation, 5. content marketing, 6. direct bookings, 7. dynamic remarketing, and 8. platforms for chatting with tourists<sup>9</sup>; The use of IT technologies in the hotel industry resulted in the creation of a large number of communication channels, so today, because of the Internet, it is possible to publish information on websites, exchange messages via e-mail, and publish various multimedia content on social networks, blogs, and the like. Hotels take use of these chances to grow their company and increase profitability. According to data from the MTO (2023) , in 2021, 16 five-star hotels and over 110 four-star hotels were operating in Serbia.

The announcement, as a specific sort of text, published on a social network, offers a distinctive technique of molding material that is shared by a large number of people. This means that, as a medium of communication within social networks, the text constitutes a totality with a communicative purpose and meaning (De Beugrande i Dessler, 2018). This means that the conventional interpretation, which holds that the text is only in written form, would miss several contemporary events, such as social network postings, and the complete communication route, such as a specific social network.

---

<sup>9</sup> Stojković, M., 2018, Internet marketing trendovi u turizmu, [www.milanstojkovic.com](http://www.milanstojkovic.com)

Almost all of the investigated hotels have social networks, which have become a component of routine business communication. Hotels are frequently exposed to new types of social networks, but just a handful of them are extremely popular among users or potential hotel guests. You should not be influenced solely by the number of presently active monthly users when selecting a social network for hotel business promotion. Their principal function, the characteristics of the average user of a specific social network, whether that platform is appropriate for the hotel brand, and the number of social networks on which one may maintain an active profile are all essential considerations.

### **Statistical presentation of the research**

The research's first and most fundamental component focused on the success of the hotel business in collaboration and dependency on global distribution systems and social networks, using a sample of hotels as an example. An essential aspect of the research was the degree, extent, and quality of representation of online distribution systems in the placement of hotel capabilities and services, as well as collaboration with hotel firms in Serbia in the stated category. An essential aspect of the research was the representation of online distribution methods in the sale of hotel services, as well as collaboration with other subjects in the tourist market. Then, the representation of the portal booking.com internet social systems in booking accommodation and consequently increasing the income and raising the level of profitability of specific hotels was investigated. The concluding part of the research was related to the systematization of the attitudes of tourists who stayed in the analyzed 4- and 5-star hotels in Serbia. From the spatial dispersion of hotels in these categories, the largest number are located in large cities: Belgrade, Novi Sad, and Niš, a total of 86%, while the rest of the hotels are located in mountain centers where Zlatibor, Kopaonik, and Stara Planina are the leaders, and in spas dominated by Vrnjačka Banja, Sokobanja and spas in Vojvodina.

The guests highlight certain features of the hotel, namely:

1. modernly equipped rooms and a high level of service quality;

2. quality of interaction between employees and guests,
3. volume and intensity of positive and negative comments;

Bivariate statistical analysis methods were applied to determine whether there were any significant differences between individuals who made their last online reservation through a hotel website and those who booked it through an online travel agency. Structured equation modeling with the partial least squares technique (PLS-SEM) was used to examine the established research hypotheses and empirically evaluate the conceptual model. The Statistical Package for Social Science SPSS 23.0 and the statistical application SmartPLS 3.2.9 were used to process some of the acquired data.

Practice of application of social networks in the promotion of 4- and 5-star hotel offers in Serbia during 2021 is presented in Table 2.

Table 2 Application of social networks in the promotion of 4- and 5-star hotel offers in Serbia in 2021, results of descriptive statistical analysis

Variable	Indicator	N	%	A. mean	S.
Total operating time of the hotel in years	Up to 5	32	29,1		
	6 -10	40	36,4		
	11-15	22	20,0	2,83	2.211
	16-20	18	16,3		
	21-25	16	1,6		
	More than	14	13,7		
Hotel categorization	5 stars	11	10,0	4,11	2,839
	4 stars	99	90,0		
Market orientation of the hotel	Business	62	62,0		
	Individual	2	2,0	2,28	1,875
	Family	10	10,0		
	Organized	24	24,0		
	Other	2	2,0		
Length of working experience in	1-5	50	45,5	1,90	1.182
	6-11	28	25,4		
	12-17	19	17,3		

the hotel	18-23	6	5,4		
industry	24 and	7	6,4		
Source: Field research, June 2021 - May 2022					

In this analysis only hotels' owners and employees are considered. Based on the analysis, most of the respondents were hotel managers, while most of the hotels from which the respondents were are 4-star hotels. If we look at the most typical respondent, it is the manager of a 4-star business hotel with 1-5 years of experience in the hotel sector and a hotel that is 6-10 years old. This analysis of hotel sector respondents is significant for the reason that it allows everyone to just better understand their work experiences as well as the target market that their hotel companies interact with the most and on the basis of which they choose techniques and approaches to communicate with them. Based on their knowledge and proficiency in the use of ICT, they can influence the improvement of hotel operations and thus the profitability of the hotel.

Based on several definitions and well-known classifications, hotel managers can recognize several social media that have a significant impact as a product of the use of modern information and communication technologies that are important for significantly improving hotel operations, namely (Živković, Njeguš, Gajić, Brdar, & Mijajlović, 2015, str.133-139):

- cooperative projects (the user can add, remove, and change text-based content);
- virtual forums (places where information, content (text, sound, video) and opinions (praise and criticism of a certain topic (Tripadvisor, Virtual Tourist, etc) can be exchanged and diaries (personal blogs containing travel diaries);
- content communities (on these websites users can share media content such as texts, videos, photos, etc. (Bookcrossing, Youtube, Flickr, Pinterest, Instagram)
- social networking sites (websites that allow people to create profiles with personal data, share content with friends and colleagues (Facebook, LinkedIn, etc.);
- virtual games/social world (platforms of virtual worlds where people can appear as avatars in interaction with other users (eg,

online games for Microsoft X-box or Sony Playstation and sites like Second Life);

Table 3 Application of social networks in the promotion of hotel offers in Serbia; Analysis of Promotion Update Responses

Variable	Indicator	N	%	A. mean	S. deviation
Frequency of content updates on social networks	Daily	34	34,0		
	several times a week	28	28,0		
	once a week	26	26,0	2,24	1.205
	once a month	4	4,0		
	once every few months	8	6,0		
An employee who is in charge of updating content on social networks	marketing department	54	54,0		
	human resources manager	15	15,0		
	external collaborators	15	15,0	1,76	.849
	the others	15	15,0		
Total number of years of using social networks	1-3	42	42,0		
	4-6	42	42,0		
	7-10	8	8,0	1,92	1.122
	More than 10	6	6,0		
	Other	2	2,0		
Measuring the effects of hotel offer promotion based on social networks	Yes	78	78,0		
	No	22	22,0	1,22	.418

Sample survey: from June 2021 to May 2022

Table 4 Use of social media by 4- and 5-star hotels

Attention paid to posting photos	34 hotels	34%
Information about special offers and	28 hotels	28%
Posting videos	16 hotels	16%
Polling followers	16 hotels	16%
Special attention to the content of the	6 hotels	6%

Source: Field research June 2021 May 2022

Monitoring the impacts of hotel advertising through social networks, i.e. as a result of the study on the influence of information and communication technologies on increasing the business of 4- and 5-star hotels in Serbia, the results are as follows, as presented in the Table 5

Table 5 Indicators of the success of promotion on social networks (2021-2022)

Total number of guests	64 hotels	34%
Full capacity of the hotel	56 hotels	28%
Total number of nights	36 hotels	18%
They don't measure the effects	20 hotels	10%
Number of countries from which	12 hotels	6%
Total income	4 hotels	4%
Other	4 hotels	4%
Note: two respondents' answers are allowed, per the survey		

According to the market segment, 76 hotels (75%) are designed for business people, while 25 facilities are focused on addressing the demands of organized travel and group visitors. Hotel managers, particularly human resources managers, filled out the most surveys, followed by managers of special organizational units (a total of 55 respondents or 50%), receptionists (30 respondents), and other hotel workers (referees with 25 from the questionnaire). In terms of work experience, the questionnaires were largely filled out by personnel working in hotels for 1 to 5 years (55 or 50% of the total). From the perspective of the category, 99 4-star hotels

and 11 5-star hotels in the territory of the Republic of Serbia were included in the survey.

Table 5 Basic advantages of hotel cooperation with IDS sample of 96 hotel managers and hotel employees and owners

Type of advantage	Structure in %
Lower costs compared to other forms	88,4
Increasing the number of effective	86,2
Raising the image to a higher level	49,6
The possibility of better downloads	35,3
Increasing the number of reservations	34,9
Lower costs compared to other forms	5,9

Source: Survey in the second half of 2022 (hotel managers, owners and hotel employees)

In addition to the obvious benefits of collaborating with 4- and 5-star hotels in Serbia, where productivity and profitability are observed, which is the main goal of business, as well as increasing the level of satisfaction of hotel guests, responsible individuals and managers bring to light a number of shortcomings.

Table 6 Basic shortcomings of hotel cooperation with IDS/sample of 96 hotel managers and hotel employees and owners

Type of advantage	Structure in
Collection of large commissions demanded by IDS	88,6
High maintenance costs of online platforms	56,7
Impossibility of direct communication with hotel	37,1
Threatening the image with bad comments and	30,9
Too much supply on the market	21,5
Other	

Note: Multiple answers were possible.

Source: Survey in the second half of 2022 (hotel managers, owners and hotel employees );

In the complex conditions of the hotel business, using social networks, influencers, and blogs have a great influence on people, and potential tourists, and they consider them as a source of reliable information that they trust, all this was helped by the increased use of social networks, but also by people's distrust in

advertising activities or campaigns. Tourist destinations cooperate with influencers in various ways, offering them free accommodation, food, and various activities, all to receive an article or photo promoting them in return. There is an increasing number of new trends in the field of tourism, such as mobile marketing - advertising using mobile applications, including the use of people to promote the destination, since more and more people rely on reviews, ratings, experiences, and opinions of previous visitors precisely because they consider them a more reliable source than traditional ones.

The data collected from the surveys collected from the hotels in the sample were analyzed in more detail. A more detailed analysis of the data was carried out using the SPSS statistical package. The results of descriptive statistics and Cronbach's alpha are shown in the following table where the respondents gave the highest marks to (1) reception service during check-in and check-out (4.26), (2) hotel room (4.23), and (3) hotel staff (4.07). The arithmetic mean of all latent variables in the model ranges from 3.55 to 4.27, with a standard deviation from 0.67 to 1.08 in the given period.

Table 7 Value of Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, and standard deviation

Latent variables	Cronbach's Alpha	Arithmetic mean	Standard deviation
Arrival at the hotel	0,778	4.0540	0.66988
Reception	0,887	4.2661	0.77510
Hotel room	0,931	4.2386	0.69741
Restaurant, bar, kitchen	0,910	3.9919	0.68291
Sports and recreation	0,928	3.5500	1.08387
Hotel staff	0,917	4.0789	0.74761
Leaving the hotel	0.886	4.2681	0.77510



Price level	0.901	3.8817	0.81450
Overall satisfaction	0.931	4.0511	0.80653

Source: results obtained based on the survey in 2021 and 2022

Unlike other claims, attitudes and assertions such as reliability and consistency were measured using Cronbach's alpha coefficient. Cronbach's alpha coefficient values vary from 0 to 1, with values greater than 0.7 indicating appropriate reliability and consistency of the assertions.

### **Results and discussion**

Foreign tourists' satisfaction with the tourism offer in Serbia varied, as measured by as many as 34 factors, including the overall perception of the entire stay. Each factor is evaluated from 1 (disappointing) to 5 (excellent). Foreign visitors who stayed in Serbia in 2021 were exceptionally delighted with their overall stay, as 93% of them assessed their overall stay as "excellent" or "very good".

The highest-rated elements, those for which more than 90% of the ratings were "excellent" or "very good," were personal safety (95%), the hospitality of local people (94%), atmosphere (92%) and gastronomic offer (91%) on the destinations, profitability (91%), the beauty of nature and landscape (91%) and accommodation facilities (90%), both in terms of comfort and service quality.

The elements with which foreign tourists were least satisfied are those related to:

- the richness of the tourist offer at the destination (offer of excursions in the area, quality of health services, offer that is suitable for children),
- quality of information at destinations (available information, quality of tourist signs, quality of services of local guides, knowledge of foreign languages among the local population),

- transport problems (traffic accessibility of the destination, local public transport, the destination is not suitable for pedestrians, footpaths, cycling routes and paths, the quality of the offer along the roads, the destination is not adapted for people with special needs) and the overall maintenance of the destination (cleanliness of the place, ecological preservation places).

As a consequence of the high level of satisfaction of foreign tourists with the tourist offer in Serbia in 2021, it was also reported that they are highly likely to recommend Serbia as a tourist destination to friends, relatives, and colleagues.

Table 8 Internet as a source of information for foreign tourists  
(according to types of accommodation)

Internet pages	Total in Serbia	Hotels	Hostels	Overnight accommodation	Temporary accommodation
TOS website or venue websites	20,8	19,0	13,9	26,2	34,2
Websites of accommodation facilities	43,5	44,8	44,8	40,2	41,9
Websites of travel agencies or internet booking platforms (Booking.com)	54,5	54,8	31,1	59,7	55,4
Internet forums/blogs about tourism	25,4	25,1	51,8	27,2	17,6
Social networks (Facebook, Instagram, Twitter)	31,3	29,2	50,3	38,8	37,2
Some others	1,7	2,0	1,8	0,1	0,7

Note: Possibility of multiple answers

Source: Survey of foreign tourists in Serbia, RZS, Belgrade, 2021.

Research on the level of competitiveness of individual hotels can be expressed quantitatively (accommodation capacity occupancy, growth in demand, increase in traffic, etc.) or qualitatively, i.e. descriptively, where potential or loyal hotel guests express their views on the quality of hotel products and services. Each hotel guest can have his own opinion, which is expressed through the ranking. The following table refers to the ranking of the position offered, which was presented to responsible persons in 4- and 5-star hotels in Serbia (a sample of a total of 110 hotels). The question was: Do information and communication technologies strengthen the competitive position in the tourist and hotel market?

The concluding part of the research was related to the systematization of the attitudes of tourists who stayed in the analyzed 4- and 5-star hotels in Serbia. From the spatial dispersion of hotels in these categories, the largest number are located in large cities: Belgrade, Novi Sad, and Niš, a total of 86%, while the rest of the hotels are located in mountain centers where Zlatibor, Kopaonik, and Stara Planina are the leaders, and in spas dominated by Vrnjačka Banja, Sokobanja and spas in Vojvodina. For example, in Niš, in addition to the 5-star "Ambassador" hotel, there are also three 4-star hotels. Structured questionnaires with numerous questions were delivered, mostly to hotel managers (less often to receptionists) via e-mail, while some surveys were completed on-site. Numerous indicators, not only quantitative but predominantly qualitative, were collected based on interviews that were conducted mainly with human resources managers but also with other responsible persons in the hotel. The most effective way to survey hotel guests was direct contact that took place at the reception desks of selected hotels.

Table 9 The impact of information and communication technologies on the level of competitiveness

Attitude	Frequency	%	Percentage of Valid	Percentage (cumulative)
I mostly	1	7	7	7

disagree				
Neutral	14	12,0	12,0	12,8
I mostly agree	30	26,8	26,8	46,6
I totally agree	66	62,2	62,2	100,0
Total	110	110,0	110,0	

Source: Survey conducted in 2021 and 2022 (on a sample)

In a survey conducted on social networks, managers and other responsible persons in 4- and 5-star hotels in Serbia apostrophized several advantages of social networks for the achieved cooperation with global distribution networks (IDS), but also pointed out some disadvantages, most notably high margins (compensations) paid to them for those services.

Table 10 Great advantages of cooperation of 4\* and 5\* hotels in Serbia with IDS

Indicator	Structure
Better coverage of market segments	89,1%
Increasing the number of reservations	88,9%
Gaining a better image	51%
The possibility of better positioning ahead of the competition	43,1%
Ranking according to the positive ratings of the guests	39,6%
Lower costs compared to other sales costs	9,4%

Source: www.Booking.com (12.12. 2022).

Hotels choose to have a more intense presence on various social networks to be better and more complete in as many parts of the tourist market as possible. As a consequence, this activity achieves the primary aim of increasing the quantity and dynamics of hotel lodging bookings. The second aim, which is only in third place of importance, is the acquisition and preservation of a greater degree

of image or recognition of the specific hotel in the turbulent tourism market. The second advantage of such hotels that make extensive use of social networks is a desirable ranking based on hotel guests' evaluations, which they put down on various social networks as an impression of their stay in a particular hotel. Finally, the management feels that the hotel's presence on social networks enables the hotel to have cheaper business expenses compared to the previous time, on the one hand, and compared to rivals at the destination, on the other.

Given the various difficulties in the hotel business, most of which are external, managers of 4- and 5-star hotels should review the success of their hotel's business regularly, because understanding the online behavior of tourists is especially important for all hoteliers who strive to improve the occupancy rate of accommodation facilities. Recognizing the elements that impact visitors' intent to book accommodation online is critical for the effective execution of an online marketing strategy and customer acquisition (Halawani, Soh, & Muthaiyah, 2019). To better maximize hotels' usage of distribution channels, it is necessary to understand the elements that impact making a reservation through a hotel website (directly) and an online travel agency (indirectly) (Podovac & Petrović, 2019). The online behavior of visitors while purchasing accommodations is particularly challenging since, unlike the conventional face-to-face market, it frequently occurs anonymously and mechanically (Gefen, David, and Detmar Straub, 2005), without the presence of personal warmth and friendliness (Cyr, D., Hassanein, K., Head, M., & Ivanov, A. 2017).

According to the overview from table 12, five forms of direct sales implementation in 4- and 5-star hotels, on the example of the selected sample, and for the year 2021 are:

Table 11 Participation of direct sales in the hotel market

Website	64,5%
E-mail	11,2%
Phone	11,0%
Directly at the reception	9,1%

Fax	4,2%
-----	------

Source: according to survey data, December 2021.

During 2021 and 2022, the Booking.com system will function with 7 hotels (with 5 stars) in Belgrade, as well as 4 hotels in Vojvodina and 3 in Central Serbia. The table below gives the ratings of certain hotels' guests on a scale of 6 to 10, and the ratings (on the website) are rated as follows: A strong 6+, superb 7+, very good 8+, exceptional 9+, and excellent 10+;

The Hotel Prezident Palace Belgrade received the highest rating in 2021 and 2022, taking into consideration the most significant aspects, with an average rating of 9.6 recorded taking into account online reviews. The Ambassador Niš Hotel is ranked second in terms of guest ratings, with an average rating of 9.4 and a total of 1116 reviews on social networks at the time of observation (second half of 2021). The third highest-rated hotel is the Tonati hotel in Vrnjaka Banja, which has a rating of 9.3 and 1897 reviews on social media.

### **Conclusion**

Analysis of the content research of the hotel's Facebook and Instagram posts during the observed period reveals that the content addressed to current and potential guests, as the target population, is represented on the hotel's official website by notifications that were previously published on the hotel's official website. This implies that when it comes to spreading information, these two networks, as communication channels via which hotels are presented to the public, play the same function as the website, which is the major communication channel. The hotel's Facebook presentation is distinguished by the continual publishing of various forms of hotel content throughout the business year, with text statuses with photographs accounting for more than 60% of the total during the business year. Due to the emergence of the pandemic caused by the Covid-19 virus in 2020 and 2021, all hotels, even 4- and 5-star hotels, functioned under special, very tough conditions, and traffic and the number of visitors declined dramatically compared to the results reached in 2019. As a

consequence of business that necessitated epidemiological measures, as well as travel limitations for foreign guests, the hotel's lodging capacity was occupied at just 10 to 15% of its capacity, compared to prior years.

In this sense, hotel guests evaluated numerous characteristics and conditions of business and service for guests who stayed in 4- and 5-star hotels in the Republic of Serbia via the booking.com website, and five of the most characteristic measures stand out, namely:

- general security of hotel guests,
- mandatory physical distancing between hotel guests, and between guests and hotel staff;
- general cleanliness and disinfection, i
- food and drink safety;
- adopting and implementing a business plan for the duration of the pandemic;

The rapid development and application of social networks in the hotel industry (along with the dynamic development of the Internet) have primarily resulted in the rapid transfer of information, with the potential for further acceleration, with the goal of more efficient placement of accommodation capacities. It is undeniable that this application serves the objective of maximizing the competitive edge of Serbia's 4- and 5-star hotels. In an effort to increase competition, social media have had a significant influence on the business of tourist and hotel companies, and therefore on the users of their services, which has changed the means of building relationships between them. On the other hand, customers, or future hotel guests, are increasingly using social media since they are exceptionally well educated and have an increasing number of requirements and expectations that must be met. Creating online associations and following people on social media also enables tourism and hotel companies to gather critical information about their guests and future service users, allowing them to construct databases about them, which are also required for most marketing operations. It has been shown that no other media offers as many communication chances as social networks. Based on the study given in the article, it is possible to infer that,

without exception, all hotels have taken the role and importance of communication via social media and networks seriously, and that they are highly cautious about their depiction in consumer communication. Keeping that in mind, hotels frequently hire teams of individuals who are solely responsible for that element of the company. Communication via social networks offers simple and better interaction with target groups, and by using such a quick and inexpensive platform, you can also learn firsthand what is done successfully in a company and what may be improved. It can be concluded that building long-term and quality relationships with users of social media and networks, creating online communities that become the audience, constant followers of that hotel, all of which affect the building of a positive image of the hotel, and thus the realization of better business results, is necessary for a successful hotel business. It was indicated that the hotel should be present on as many communication channels as possible and available to users for all kinds of information on those channels. That information and content should be creative and interesting, and it should be constantly renewed and supplemented on all social media pages, such as Facebook, Twitter, or YouTube, to avoid the negative aspects of out-of-date and incorrect information, and to attract a larger number of users, potential users of hotel services. Effective communication through social networks is essentially no longer an option, but rather one of the most crucial business instruments of any hotel or tourist organization, contributing to improved business outcomes and a higher degree of competitive strength. Potential tourists and hotel guests utilize social networks, which are open to everybody, as a highly active sector, and they embrace them as good contact channels with a large number of their users. Various marketing efforts via social networks, as a specialized instrument for promoting hotel services, may increase transparency and efficiency of work, as well as establish a long-term and quality relationship with its customers.

Considering the results of the research, we can confirm the stated hypothesis:

The use of current information and communication technologies can impact increasing competitiveness in the hotel industry, i.e.



enhancing the degree of the hotel's competitive advantage, notably in terms of hotel management and hotel guests' usage of social networks. Hotels that use social media have a better chance of reaching their target market segments and effectively and efficiently conveying the message they aim. In other words, they can act on the market more easily and promptly than competitors who still rely on traditional ways to market communication. As a result of the use of social networks, competitive advantage is an essential functional strategy that is incorporated in the function of quality management inside the organization, which confirms the additional hypothesis. The use of social media turns out as an important feature and process in successfully managing a competitive position in the increasingly complex tourism sector, with the goal of boosting guest satisfaction and profitability as a consequence. Hotels that may immediately and in real time receive information on their guests' comments, complaints, suggestions, and new wishes and requests have the potential to react faster, implement the required adjustments, and therefore be more competitive in the market than the competition. This also confirms the second additional hypothesis, that the use of an effective social network model can be an independent strategy of market segmentation and differentiation, with a particular emphasis on all levels of quality, with the goal of evaluating and reviewing the guest's perception of the hotel company, as well as product quality and service.

Furthermore, based on the results of the research, we can also confirm the auxiliary hypotheses:

The competitive advantage, achieved in this way, using an effective model of social networks, can be an independent strategy of market segmentation and differentiation, with particular emphasis on all levels of quality, with the aim of evaluating and assessing the guest's perception of the hotel company and the quality of products and services, in an effort to achieve a level of supply that ensures a higher differentiated value;

The hotel company strives to achieve one of the key strategic changes, using social networks, which refers to a specific option of

differentiation strategy in order to achieve an increasing level of quality that raises the level of competitiveness;

The use of social networks, from the aspect of hotel management, should be treated as part of the organizational culture, as an integral part of the strategy, with the aim of a higher competitive position. The habits and routines of today's consumers differ significantly in terms of information gathering and decision-making independence. To a large extent, the reason is the development of internet technologies, more specifically social networks, which enable potential guests to get relevant information in real time. Today's consumers like the possibility of direct communication with the service providers they are interested in, and increasingly prefer those companies that have implemented this type of communication in their daily business. By applying an approach to communication and advertising through social networks, hotels can significantly influence the creation of their image and achieve a better competitive position in the hotel market. This further implies that with the proper use of social networks and adaptation to the new circumstances that the market requires, they will quickly amortize the high elasticity of tourist demand and be able to create greater profitability for their hotel companies.

### **Literature**

1. Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190.
2. Chen, Y. S., & Wu, S. T. (2019). Social networking practices of Viennese coffeehouse culture and intangible heritage tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(2), 186-207.
3. Cunha, M., Correia, R., & Costa, A. (2021). Social networks relevance as a promotion tool in the hotel industry: the case of Porto hotels. In 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) (pp. 6194-6204). Ibima.
4. Cyr, D., Hassanein, K., Head, M., & Ivanov, A. (2007). The role of social presence in establishing loyalty in e-Service

- environments. *Interacting with Computers*, 19(1), 43–56.  
<https://doi.org/10.1016/j.intcom.2006.07.010>
5. Fan, D. X., Buhalis, D., & Lin, B. (2019). A tourist typology of online and face-to-face social contact: Destination immersion and tourism encapsulation/decapsulation. *Annals of Tourism Research*, 78, 102757.
  6. Farooq, R., Vij, S. and Kaur, J. (2021). Innovation orientation and its relationship with business performance: moderating role of firm size. *Measuring Business Excellence*, Vol. 25 No. 3, 328-345
  7. Fernandez, J. A., Azevedo, P. S., & Martín, J. M. (2020). Determinants of tourism destination competitiveness in the countries most visited by international tourists: Proposal of a synthetic index. *Tourism Management Perspectives*. 33, 100582
  8. Filipić, L., 2019, Objave na društvenim mrežama kao tekstna vrsta [Posts on social networks as a text type]. Institut za hrvatski jezik, Zagreb, str.1-9.
  9. Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems*, 16(1), 5.
  10. Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833–5841.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
  11. Halawani, F. M., Soh, P. C. & Muthaiyah, S. (2019). The effect of social media on hotels' business performance in the Lebanese hotel sector: Effect of social media on hotels' business performance. *Journal of electronic commerce in organizations*, 17 (3), 54- 70.
  12. Hsu, Y. L. (2012). Facebook as international eMarketing strategy of Taiwan hotels. *International journal of hospitality management*, 31(3), 972-980.
  13. Infante-Moro, A., Infante-Moro, J. C., Martínez-López, F. J., & García-Ordaz, M. (2015). Currícula en SI/TI en las empresas

- españolas: Estudio longitudinal (2001-2011). *Certiuni Journal*, (1), 76-85.
14. Kim, W.-H., & Chae, B. (Kevin). (2018). Understanding the relationship among resources, social media use and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(9), 2888–2907. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0085>
  15. Kumar, M., Mamgain, P., Pasumarti, S. S., & Singh, P. K. (2022). Organizational IT support and knowledge sharing behaviour affecting service innovation performance: empirical evidence from the hospitality industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.
  16. Ministry of Tourism and Youth, MTO. (2023). Kategorizacija hotelskih objekata u Republici Srbiji. Government of the Republic of Serbia, Sector for Tourism
  17. Petrović, P., Petrović, J. (2013). Upravljanje promenama i unapređenje dnevnog menadžmenta u hotelskoj industriji [Change management and improvement of daily management in the hotel industry], *Tematski zbornik radova sa IX međunarodne naučne konferencije „Hotelska kuća“, Zlatibor: Hores and Singidunum University*
  18. Podovac, M., & Petrović, V. S. (2019). Role and importance of promotion through social networks on the example of tourist organizations. In *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja-TISC*, Vol. 4, No. 1, 536-552.
  19. Republički zavod za statistiku, Anketa o stranim turistima u Republici Srbiji, Beograd, 2021., <https://www.stat.gov.rs/media/358315/anketa-o-stranim-turistima-u-rsbiji-2021.pdf>
  20. Sazu Sardar, D., Hossain, M. E., Kamruzzaman, M., & Ray, R. (2021). ICT APPLICATIONS IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY OF BANGLADESH: A RESEARCH REVIEW. *IJRDO – Journal of Business Management*, Vol.7, No.6, 64-74
  21. Srivastava, A.P. and Joshi, Y. (2018). Examining the role of technology leadership on knowledge sharing behaviour,

International Journal of Knowledge Management (IJKM), Vol. 14 No. 4, 13-29.

22. Stojković, M. (2018). Internet marketing trendovi u turizmu [Internet marketing trends in tourism], retrieved on January 4th, 2023 from [www.milanstojkovic.com](http://www.milanstojkovic.com)
23. Tubbs, S. (2012). Komunikacija–principi i konteksti [Communication – principles and contexts]. Belgrade: Clio.
24. Veiga, C., Santos, M. C., Águas, P., & Santos, J. A. C. (2017). Are millennials transforming global tourism? Challenges for destinations and companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 9(6), 603–616. DOI: 10.1108/ WHATT-09-2017-0047.
25. [www.com/five-stars/city/rs/Belgrade.sr.html](http://www.com/five-stars/city/rs/Belgrade.sr.html)
26. Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
27. Yorkulov, M., Marjona, T., & Zarrina, B. (2022). USAGE OF ICT FOR HOSPITALITY INDUSTRY OF UZBEKISTAN: ANALYSIS AND SUGGESTIONS. *British View*, 7(2).
28. Živković, R., Njeguš, A., Gajić, J., Brdar, I. & Mijajlović, I. (2015). Upravljanje onlajn zajednicama u hotelijerstvu [Management of online communities in the hospitality industry]. *Conference Proceedings SITCON 2015, 25.09.2015, Beograd: Singidunum University*, 133-139.

# ULOGA I PRIMENA INFORMACIONO KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA: ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA U PLASMANU HOTELSKIH KAPACITETA U SRBIJI

## **Rezime**

*Distribucija i promocija i na kraju prodaja hotelskih smeštajnih jedinica i usluga se sve više odvija putem različitih društvenih medija. Kompletan profil na društvenim mrežama treba da predstavlja integralnu prezentaciju određene destinacije ili hotelskog preduzeća, da nudi adekvatne informacije i daje odgovore na svako pitanje koje potencijalni turista može da postavi u vezi sa destinacijom, sadržajem i drugim elementima turističke ponude. Predstavljeno istraživanje imalo je za cilj da analizira indikatore uticaja digitalnih medija i uopšte upotrebe operativnog internet marketinga kako bi se sagledali efekti na poslovni uspeh hotela visoke kategorije. Ovo je bio izazov koji je nastao tokom procesa istraživanja jer se hoteli u Srbiji sporije prilagođavaju trendu primene društvenih mreža u poslovnoj praksi hotela. Posebno se razmatraju marketinški aspekti primene društvenih mreža u povećanju profitabilnosti hotelskih preduzeća u Srbiji.*

*U cilju sagledavanja u kojoj meri je ovaj pristup, za postizanje konkurentne prednosti, kao preduzetnička filozofija-orijentacija prisutna u hotelima Srbije, najviše kategorije, sprovedi smo primarano istraživanje u izabranim hotelima sa četiri i pet zvezdica..*

**Ključne reči:** društvene mreže, hotelijerstvo, konkretna prednost, organizacija učenja, veb stranica.

Datum prijema / Date of arrival: 22.07.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 11.09.2023.

Boban Dašić <sup>10</sup>  
Milica Župljanić <sup>11</sup>  
Blagoje Pušonja <sup>12</sup>

## ULOGA REGULATORNOG OKVIRA NA PRILIVE STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA

Pregledni rad

UDK: 338.2.024(497.11)

339.727.22(497.11)

### *Rezime*

*Poslednjih godina svedoci smo sve veće restriktivnosti zemalja u politikama koje regulišu strane direktne investicije. Sva ograničenja su regulisana zakonskom regulativom i pravnim aktima. Razlozi restriktivnosti stranih direktnih investicija, koje poslednjih godina primenjuju SAD i u manjoj meri EU prema kineskim investicijama su bezbednosni rizici i zaštita strateških kompanija, infrastrukture i tehnologija. Za razliku od njih, zemljama u razvoju je strani kapital putem stranih direktnih investicija preko potreban, jer ne poseduju dovoljno sopstvenih sredstava za finansiranje razvoja i izlazak iz začaranog kruga siromaštva, te se iz tog razloga teško odlučuju za uvođenje bilo kakvih ograničenja za strane direktne investicije. Njihov regulatorni okvir se temelji na otvorenosti tržišne privrede i stvaranju uslova da investicioni okvir bude od koristi pre svega za zemlju domaćina a ne samo za stranog investitora. Cilj ovog rada jeste da se ukaže na ulogu regulatornog okvira za strane direktne investicije. U radu ćemo izvršiti i analizu tokova stranih direktnih*

---

<sup>10</sup> Profesor strukovnih studija, dr Boban Dašić, Akademija strukovnih studija kosovsko metohijska, Odsek Peć Leposavić, Adresa: Dositeja Obradovića b.b. Leposavić, Srbija, Telefon: +381656265211, E-mail: [bobandasickg@gmail.com](mailto:bobandasickg@gmail.com)

<sup>11</sup> Profesor strukovnih studija, dr Milica Župljanić, Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak – Beograd, Gradski park, br. 2, Beograd, +381653125370, E-mail: [mzupljanic@gmail.com](mailto:mzupljanic@gmail.com)

<sup>12</sup> Profesor strukovnih studija, dr Blagoje Pušonja, Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak – Beograd, Gradski park, br. 2, Beograd, Telefon: +38163619303, E-mail: [blagojepusonja967@gmail.com](mailto:blagojepusonja967@gmail.com)

*investicija u svetu i po grupama zemalja. Da li će strana direktna investicija ostvariti svoju svrhu zavisi pre svega od regulatornog okvira putem kog ona dobija svoj izraz i sadržinu i od koga zavisi krajnji rezultat.*

**Ključne reči:** strane direktne investicije, nacionalna privreda, zakonska regulative, finansiranje razvoja.

## Uvod

U današnjoj konkurentnoj ekonomiji, strane direktne investicije (SDI) imaju veliki značaj za ekonomski rast svake zemlje (Sufyan et al, 2023). Međutim, prilivi SDI su od većeg značaja za zemlje u razvoju u odnosu na razvijene zemlje, jer većina zemalja u razvoju nema dovoljno domaće štednje (Mugamb, Murunga, 2017), odnosno imaju manjak u svojim domaćim resursima i u velikoj meri se oslanjaju na prilive SDI za jačanje svojih privrede i na mikro i na makro nivou (Serfraz, 2022), tako da je priliv SDI prepoznat kao siguran element priliva kapitala. Sa druge strane, samo oslanjanje na inostranu štednju je jedan od glavnih ograničavajućih faktora razvoja (Dašić et al, 2020).

SDI kao ključni element globalne ekonomije, su motor zapošljavanja, tehnološkog napretka, produktivnosti i ekonomskog rasta (Kuzey et al, 2021). Da bi postale što atraktivnije destinacije većina zemalja u razvoju sprovodi različite ekonomske reforme kako bi povećale priliv SDI i iskoristile svoje prednosti (Vinesh et al, 2014) uz uvođenje mera politike za promociju priliva istih poboljšanjem opšteg okruženja za politiku ulaganja (Suleman et al, 2015). U tom cilju, vlada pored privlačenja SDI treba da osigura da se one efikasno koriste poboljšanjem apsorpcionog kapaciteta i omogućavanjem domaćim firmama da se povežu sa stranim investitorima (Emako et al, 2022), odnosno da preduzme odgovarajuće mere za privlačenje većeg priliva SDI kako bi se obezbedio brži društveno-ekonomski razvoj zemlje u celini (Islam, 2022). Planovi privrednog razvoja zemalja u razvoju zasnivaju se na "mogućnosti obezbeđenja dugoročnog kapitala za finansiranje investicija" (Radević et al, 2016: 140).



Pravo da kontrolu propisa nad SDI imaju nacionalne vlade je potvrđeno rezolucijom Ujedinjenih nacija broj 1803 (XVII) o “Stalnom suverenitetu nad prirodnim resursima” kojom se potvrđuje pravo naroda i nacija na trajni suverenitet nad svojim prirodnim bogatstvima ([https://legal.un.org/avl/ha/ga\\_1803/ga\\_1803.html](https://legal.un.org/avl/ha/ga_1803/ga_1803.html), pristupljeno: 23.02.2023.).

Iako su globalni tokovi SDI nedavno opali, pre svega zbog pandemije COVID 19, oni ostaju značajan izvor stranog kapitala za zemlje u razvoju (Khattak, Khan, 2023). Jaz u štednji i investicijama zemlje u razvoju mogu nadomestiti prilivom kapitala putem SDI (Iyaji, 2021). SDI popunjavaju jaz u deviznim, investicionim i poreskim prihodima u zemljama u razvoju (Anyanwu, 2011). Zbog navedenog zemlje u razvoju nastoje da privuku što više SDI na svoju teritoriju. Prema nalazima iz više studija, infrastruktura, efektivnost vlade, ekonomski rast, kontrola nad korupcijom, otvorenost trgovine, politička stabilnost, ljudski kapital i finansijski razvoj imaju statistički pozitivan efekat na priliv SDI, te stoga zemlje treba da preduzmu mere za sužavanje uskih grla finansijskog razvoja, poboljšanje infrastrukture, povećanje trgovinske integracije, poboljšanje kvaliteta ljudskog kapitala, rad na donošenju bolje političke stabilnosti i kontroli korupcije (Meressa, 2022).

Ispitivanjem dve vrste politika prema SDI (olakšavajuća i otežavajuća) bavili su se mnogi autori (Sauvant et al, 2022; Inada, 2022; Kausha, 2021; Sauvant et al, 2012). Jasno je da od kvaliteta regulatornog okruženja zavisi i priliv SDI, pa je normalno da pozitivno regulatorno okruženje utiče na priliv, dok negativno regulatorno okruženje dovodi do pada priliva SDI. Ovo je potvrđeno “korišćenjem podataka o velikom broju zemalja u svetu” (Corcoran, Gillanders, 2012: 20).

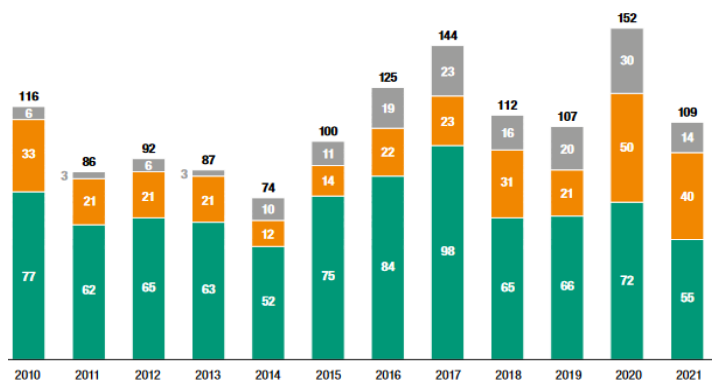
Mnoge zemlje u razvoju ne smeju sebi da dozvole luksuz da uvedu ograničavajuće mere za SDI. Najčešće one nastoje da reformišu regulatornu politiku prema SDI, kako bi priliv SDI nadomestio nedostatak sopstvenog kapitala za razvoj. Pored reforme regulatorne politike prema SDI, nije retka ni pojava da

multinacionalne kompanije aktivno učestvuju u modelovanju propisa. Ovim putem „multinacionalne kompanije postaju aktivni učesnici u formulisanju regulativa koje se tiču investiranja, a ne samo pasivni primaoci regulatornih promena“ (Kausha, 2021: 16).

### **Trend rasta diskriminatornih oblika regulatornih mera prema stranim direktnim investicijama**

Ekspanzija tokova SDI je omogućena pre svega liberalizacijom globalnog trgovinskog režima i deregulacijom u mnogim zemljama sveta. Najnovija dešavanja u svetu (pandemija uzrokovana korona virusom COVID-19, ratni sukob između Rusije i Ukrajine, trgovinski rat između SAD i Kine, propast Banke Silicijumske doline - Silicon Valley Bank koja može da izazove šire posledice po stabilnost finansijskog sistema u SAD pa i celom svetu) imaju za posledicu usporavanje procesa globalizacije a samim i tim i smanjenje tokova SDI i porast restriktivnih mera za iste. Prema podacima UNCTAD-a (United Nations Conference on Trade and Development. 2022.) na sceni je trend strožijeg regulisanja SDI.

Grafikon 1: Promene u nacionalnim investicionim politikama, 2010–2021 (broj mera)



■ povoljnije mere, 
 ■ manje povoljnije mere, 
 ■ neutralno/neodređeno

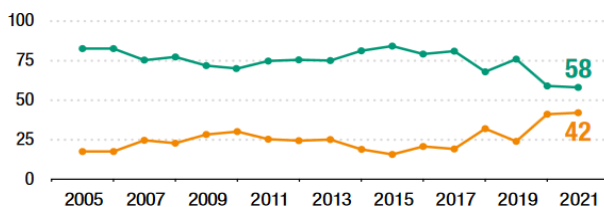
Izvor: United Nations Conference on Trade and Development. 2022: 56.

U periodu od 2010. do 2021. godine imamo smene perioda rasta i pada usvojenih mera investicione politike (grafikon 1). Najviše

usvojenih mera je ostvareno 2020. godine (152) a najmanje 2014. godine (74). Najveći broj povoljnijih mera koje zemlje uvode da bi olakšale priliv SDI i deluju u korist investitora je ostvaren 2017. godine (98) a najmanji 2014. godine (52). U 2020. godini je usvojeno najviše manje povoljnijih mera koje otežavaju priliv SDI i ne deluju u njihovu korist, dok je taj broj najmanji u 2014. godini (12). Situacija po pitanju neutralnih – neodređenih mera koje nisu ni olakšavajuće ni otežavajuće za investitora je takva da je najviše istih usvojeno 2020. godine (30) a a najmanje 2011. i 2013. godine (po 3). Takođe je po godinama primetna i razlika između broja olakšavajućih, otežavajućih i neutralnih mera. Ukoliko posmatramo dve poslednje obrađene godine, od ukupno 109 mera investicione politike usvojenih 2021. godine (naspram 152 u 2020. godini), s jedne strane imamo pad broja olakšavajućih mera, dok s druge strane imamo rast broja otežavajućih mera. Broj novih mera koje su manje povoljnije za investitore je u 2021. godini opao za 20% (50 u 2020. naspram 40 u 2021. godini), dok je broj novih mera koje su povoljnije za investitora u 2021. godini opao za više od 23% (72 u 2020. naspram 55 u 2021. godini). Najveći je procentualni pad neutralnih mera za više od 53% (30 u 2020. naspram 14 u 2021. godini).

Razlika između povoljnijih (58%) i manje povoljnijih mera (42%) po investitore se smanjuje, što je pokazatelj rasta restriktivnosti nacionalnih investicionih politika (grafikon 2).

Grafikon 2: Promene u nacionalnim investicionim politikama, 2005–2021 (%)

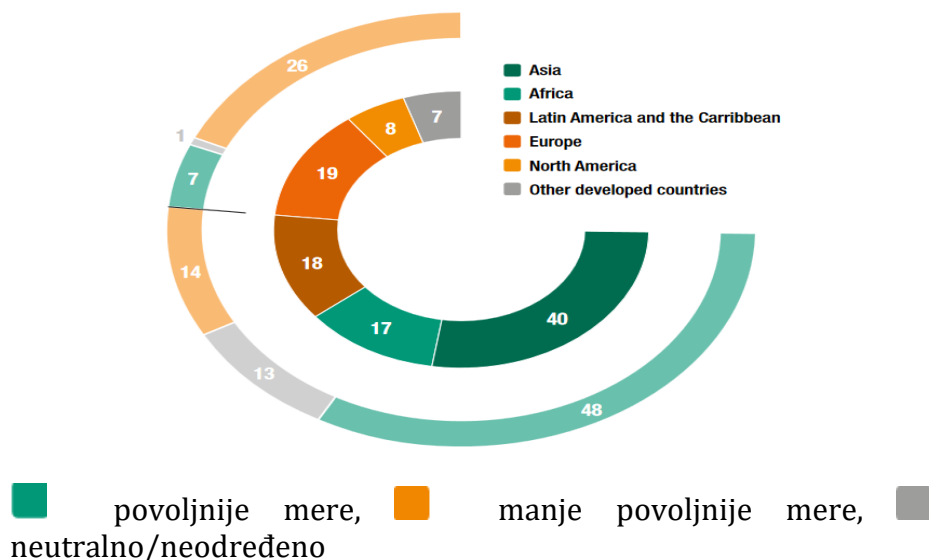


■ povoljnije mere, ■ manje povoljnije mere

Izvor: United Nations Conference on Trade and Development. 2022: 57.

Što se tiče regionalne raspodele mera nacionalne investicione politike (grafikon 3) u 2021. godini u 75 zemalja u razvoju (40 iz Azije, 17 iz Afrike i 18 iz Latinske Amerike i Kariba) je usvojeno 48 povoljnijih (87%), 14 manje povoljnijih (35%) i 13 neutralnih mera za investitore (93%). U 34 razvijene zemlje (19 iz Evrope, 8 iz Severne Amerike i 7 drugih razvijenih zemalja) je usvojeno 7 povoljnijih (13%) 26 manje povoljnijih (65%) i 1 neutralna mera za investitore (7%). Ovi podaci nas upućuje na zaključak da su SDI ključni element u strategijama ekonomskog oporavka zemalja u razvoju. Pored olakšavajućih mera koje imaju za cilj pojednostavljenje administrativnih procedura, često ova grupa zemalja koristi razne podsticaje, kako bi privukle što više SDI na svoju teritoriju. U razvijenim svetskim privredama svedočimo procesu razbijanja globalnih lanaca vrednosti i jačanju regionalnih lanaca vrednosti (Bjelić, 2022).

Grafikon 3: Regionalna raspodela mera nacionalne investicione politike u 2021. godini (broj mera)



Izvor: United Nations Conference on Trade and Development. 2022: 57.

Trenutno, još uvek nisu izašli zvanični podaci UNCTAD-a koji se tiču broja mera promena u nacionalnim politikama za 2022.

godinu. Očekuje se rast ograničavajućih mera za investitore, pre svega kao rezultat rata u Ukrajini i uvedenih sankcija i kontrasankcija. To su mere potpune zabrane investiranja u i iz Rusije, Belorusije i teritorija u Ukrajini gde se vodi rat, koje su uvele zapadne zemlje, kao i protiv mere Rusije radi nametanja ograničenja transnacionalnim poslovnim aktivnostima. Pored zabrane investiranja, tu su i mere čiji je cilj prekid širokog spektra stranih transakcija koje imaju uticaj na investicione aktivnosti (sankcije protiv banaka; trgovinska ograničenja na inpute, robu, softver i tehnologiju; sankcije usmerene na transportne kompanije koje uzrokuju pomeračaj lanaca snabdevanja), zabrana putovanja i zamrzavanje imovine.

### **Ograničavajuće mere i skrining mehanizam stranih direktnih investicija**

Neke od razvijenih zemalja kao što su npr. SAD i Japan, su zakonskom regulativom nametnule ograničavajuće propise pre prijema SDI. Strani investitori u takvim slučajevima uopšte ne mogu da planiraju obavljanje delatnosti koja je konkretno navedena pretpriputnim propisima. Ima slučajeva da se zabrana investiranja pretpriputnim propisima odnosi na sve zemlje, a najčešće je to slučaj da se misli konkretno na jednu ili određen broj zemalja, što je i regulisano bilateralnim investicionim ugovorima.

Diskriminatorne mere prema SDI usmerene ka maksimizaciji ekonomskih benefita od istih se mogu uvesti i nakon ulaska stranog investitora u zemlju domaćinu. Najčešće se iste odnose na obavezu zajedničkog ulaganja sa domaćim preduzećima, obavezan transfer novije tehnologije, ograničenja u prenosu dobiti, nametanje dodatnih poreza, obaveza zapošljavanja domaće radne snage, nametanje lokacije u zaostalom regionu i slično.

Kao zadnja mera koju jedna zemlja može preduzeti prema SDI jeste nacionalizacija i prisvajanje imovine stranih kompanija. Zemlja koja posegne za takvom merom mora biti svesna da ugrožavanjem imovinskih prava SDI ostavlja dugotrajne negativne posledice koje će se odraziti na razvoj i ekonomski rast. Kao primere navešćemo zemlje Latinske Amerike (Bolivija, Venecuela, Ekvador, Argentina)

koje su sprovele nacionalizaciju stranih kompanija u sektoru nafte i gasa (Lucke, Rehfeldt, 2022), kao u nacionalizaciju ruskih SDI, sredstava i imovine koju su sprovele SAD i druge zapadne zemlje nakon sukoba Rusije sa Ukrajinom, kao i uzvratne mere Rusije (Markus, 2022). Ovim poslednjim događajima postavlja se pitanje bezbednosti investicija u zapadne zemlje.

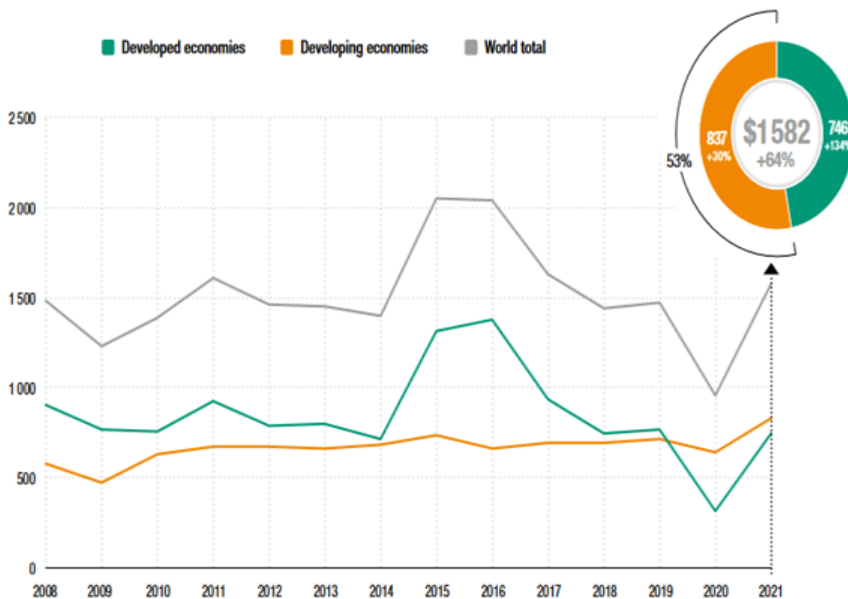
Pored Rusije, SAD su u direktnoj geopolitičkoj konfrontaciji sa Kinom. Uvođenje restriktivnih mera od strane SAD prema kineskim investicijama je posledica ekonomskog napretka Kine i njene investicione strategije. Pooštravanje pravila i restrikcije nametnute kineskim kompanijama su usledile zbog stava da kineske investicije nisu motivisane samo ekonomskim interesima već da iza njih stoji država sa dugoročnim ciljem sticanja naprednih tehnologija i infrastrukture, a koje mogu biti iskorišćene u vojne svrhe. Sprega kineskih kompanija i kineske države (dobijanje podsticaja kao što su beskamtni krediti i državne subvencije), "dovodi do toga da njihova ulaganja nisu uvek zasnovana na ekonomskoj logici, već su ponekad motivisana širim, geopolitičkim ciljevima Kine" (Radović, 2021: 362) i "nastoje da iskoriste ekonomske instrumente za obezbeđivanje geopolitičkih prednosti" (Leonard et al, 2019: 3). Za razliku od SAD "kineske ambicije i međunarodno ponašanje se sve više osećaju kao izazov evropskim interesima i bezbednosti i izazivaju sve veći skepticizam u evropskim zemljama" (Mercator Institute for China Studies, 2022: 6). U svojim nacionalnim pravima, države članice Evropske unije (EU) su uvele mogućnost kontrole značajnih SDI u regulisanom postupku u širem krugu sektora privrede. Uočivši takav trend, EU je, da bi sprečila razvoj nacionalnih regulativa u pravcu prekomernog zatvaranja za direktne investicije iz trećih zemalja i na činjenicu da je trenutni sistem nadzora decentralizovan, usvojila Uredbu (EU) 2019/452 Evropskog parlamenta i Saveta o uspostavljanju okvira za proveru stranih direktnih investicija u Uniju ([https://legal.un.org/avl/ha/ga\\_1803/ga\\_1803.html](https://legal.un.org/avl/ha/ga_1803/ga_1803.html) , pristupljeno 05.03.2023). U članu 3 Uredbe je navedeno da u skladu s međunarodnim obvezama preuzetima u okviru Svetske trgovinske organizacije, Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj te sporazuma o trgovini i ulaganjima sklopljenih s trećim zemljama, moguće je da Unija i države članice donesu mere ograničavanja u vezi s direktnim stranim ulaganjima iz razloga bezbednosti ili javnog poretka, uz određene uslove.

“Oblasti u kojima SDI mogu izazvati negativne efekte po bezbednost ili javni poredak država članica ili EU odnosi se na vitalnu infrastrukturu (npr. u oblasti energetike, finansija, avio i vodnog saobraćaja, komunikacija, zdravstva, itd.), potom na osetljive tehnologije (npr. robotiku, kvantnu, nuklearnu, nano, bio, svemirsku tehnologiju i odbranu, itd.), snabdevanje ključnim resursima (npr. energentima, sirovinama, hranom itd.), pristup poverljivim podacima (uključujući i lične podatke), kao i na slobodu i pluralizam medija” (Dimitrijević, 2019: 10). Ova Uredba obavezuje države članice i Komisiju da sarađuju i razmenjuju podatke, ko i da na godišnjem nivou podnose izveštaj o SDI. Unija ima pravo da izda mišljenje o određenoj investiciji, koje nije pravno obavezujuće za zemlju članicu. Na zemlji članici primaocu SDI je konačna odluka o zabrani te investicije. U navedenoj Uredbi se direktno ne pominje da su mere restriktivnosti uperene direktno prema određenoj zemlji, mada se ovo prvenstveno odnosi na Kinu i njene investicione strategije. Kini ovakva ograničenja ne odgovaraju čime zastupa tezu da je globalizacija svetske privrede dobra. Model dinamičnog ekonomskog rasta Kine je zasnovan na otvorenosti kineske ekonomije za SDI i izvoz (Antevski, 2012). Kina se zalaže za planetarnu globalizaciju i otvorenost tržišta. Kina traži veću ulogu u svetskoj privredi dok SAD (prvenstveno) i EU (podržavajući politiku SAD) nastoje da sputaju njen razvoj upravo ovakvim izgovorima ne bi li u što većoj meri ograničili kineske akvizicije. Sa druge strane, stroga ograničenja pre prijema za SDI postoje i u zakonskoj regulativi Kine. Ta ograničenja se odnose na skrining, negativnu listu investitora i sektorska ograničenja (Inomjon et al, 2021).

### **Analiza priliva stranih direktnih investicija u razvijenim i zemljama u razvoju**

Tokom perioda od kada se vodi evidencija i statistika SDI, razvijene zemlje su većinom prednjačile kako u ulaznim, tako i u izlaznim tokovima SDI. Najveći priliv SDI u istoriji čovečanstva ostvaren je 2016. godine (2.045 milijardi USD) (United Nations Conference on Trade and Development, 2022: 210).

Grafikon 4: Prilivi SDI, u svetu i po grupama zemalja 2008-2021 (u milijardama USD i %)



Izvor: United Nations Conference on Trade and Development. 2022: 2.

Nakon 2016. godine izlazni tokovi SDI beleže pad 2017., 2018. dok se blagi oporavak desio 2019. godine. Pojavom pandemije COVID 19 imamo nagli pad tokova SDI pre svega kao posledica zatvaranja nacionalnih granica kako bi se sprečilo širenje navedene pandemije. Krajem 2020. godine počinje oporavak ulaznih tokova SDI koji do današnjeg dana nije dostigao nivo iz predkriznog perioda. Trenutnu nedostižnost ulaznih tokova SDI iz predkriznog perioda pored pandemije dodatno komplikuje sukob Rusije i Ukrajine i mnoge druge geopolitičke i finansijske neizvesnosti. Normalno je da u tako turbulentnom vremenu strane investitore karakteriše nesklonost riziku čime se vrši pritisak na smanjenje ulaznih tokova SDI, pa je za očekivati da će se ulazni tokovi SDI u najboljem slučaju ostati na istom ili malo iznad nivoa iz 2021. godine.

Posmatrajući grafikon 4 zapažamo da su do 2019. godine razvijene zemlje prednjačile u prilivima SDI, nakon čega zemlje u razvoju po prvi put preuzimaju primat (tabela 1).



Tabela 1: Prilivi SDI, u svetu i po grupama zemalja 2016-2021 (u milionima USD)

Godina	Svet ukupno	Razvijene zemlje	Zemlje u razvoju
2016.	2.045.424	1.384.814	660.609
2017.	1.632.639	937.683	694.955
2018.	1.448.276	753.320	694.956
2019.	1.480.626	764.456	716.170
2020.	963.139	319.190	643.949
2021.	1.582.310	745.739	836.571

Izvor: United Nations Conference on Trade and Development. 2022: 210-213.

Zemlje u razvoju su 2020. godine sa ostvarenih 643.949 miliona USD ostvarile veće ulazne tokove SDI za 50,4% (319.190) u odnosu na razvijene zemlje. Ta razlika u 2021 godini je smanjena. Ostvaren priliv ulaznih tokova SDI u zemljama u razvoju (836.571) je veći za 10,8% u odnosu na razvijene zemlje (745.739 miliona USD). S obzirom na trenutne geopolitičke lomove u svetu, za očekivati je da će u narednom periodu zemlje u razvoju zadržati prednost u ulaznim tokovima SDI u odnosu na razvijene zemlje. Jedan od razloga je upravo veoma mali broj ograničavajućih mera, liberalne regulative i otvorenost privrede.

### Zaključak

Pravna regulativa koja je na snazi u zemlji primaocu ima direktna uticaj na to kako će se SDI izraziti i sprovesti u praksi. U svetu ne postoji zemlja koja poseduje kompletno negativan ili pozitivan regulatorni okvir za SDI. U zavisnosti od stepena razvoja, svaka zemlja koristi regulatorne mere kojim se definiše okvir poslovanja SDI, što je isključivo u njihovoj nadležnosti. Najčešće je to kombinacija obe vrste mera (ograničavajućih i olakšavajućih) u različitoj zastupljenosti, a sve u zavisnosti od širih ciljeva ekonomske politike date zemlje.

Zemlje u razvoju imaju veoma liberalnu regulativu i vrlo malo tzv. pretpristupnih propisa kojima ograničavaju ulazak SDI ili ih uopšte i nemaju promovišući mehanizme slobodnog tržišta i delotvoran pravni sistem usmeren ka privlačenju što više SDI, dok razvijene zemlje najčešće pribegavaju nepopularnim restriktivnim merama, u skladu sa svojim nacionalnim interesima. Svedoci smo da diskriminatorni oblici regulatornih mera za SDI (skrining SDI od slučaja do slučaja, zabrana SDI u određene privredne sektore, opšta i sektorska ograničenja udela na strana ulaganja i dr.) opstaju i danas, i da sve više dobijaju na zamahu uprkos merama liberalizacije i deregulacije. Ovakvim ponašanjem određene zemlje zloupotrebljavaju regulatorni okvir za diskriminaciju SDI. S druge strane, zemlje koje imaju stabilan, predvidljiv i transparentan pravni okvir su atraktivnije za SDI. Ostvarenje tog zadatka je moguće uz primenu prethodno usvojenih kvalitetnih zakonskih i podzakonskih rešenja i drugih pravnih akata. Time se stvaraju temelji pravne sigurnosti koja je glavni sastavni deo kvalitetnog poslovnog okruženja, čineći zemlju primaoca privlačnijom destinacijom za SDI. Ovim se potvrđuje visok nivo korelacije između pravne sigurnosti i SDI.

### **Literatura**

1. Antevski, M. 2012. Kina: Tokovi i efekti stranih direktnih investicija. *Medjunarodni problemi*, 64, (4): 479–506. DOI: 10.2298/MEDJP1204479A
2. Anyanwu, J. C. 2011. *Determinants of Foreign Direct Investment Inflows to Africa 1980- 2007*. Abidjan, Côte d'Ivoire: African Development Bank Group: 21-44.
3. Bjelić, P. 2022. Atraktivnost Srbije za strane direktne investicije u svetlu "Nearshoring" aktivnosti evropskih kompanija. Friedrich Ebert Stiftung, Beograd, <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/belgrad/19701.pdf> pristupljeno: 20.03.2023.
4. Corcoran, A., Gillanders, R. 2015. Foreign Direct Investment and the Ease of Doing Business. *Review of World Economics*, 151: 103-126. DOI: 10.1007/s10290-014-0194-5
5. Dašić, B., Charalambides, Y. 2022. Foreign Direct Investments in the Time of Covid-19 Pandemic. *Security Challenges of Modern Society: Dilemmas and Implications: Thematic International Monograph*. Ed. Dašić, D., Belgrade: 425-440.

6. Dašić, B., Dević, Ž., Denić, N., Zlatković, D., Ilić, D. I., Cao, Y., Jermisittiparsert, K., Van Le, H. 2020. Human Development Index in a Context of Human Development: Review on the Western Balkans Countries. *Brain and behavior*, 10, (9): 1-12. <https://doi.org/10.1002/brb3.1755>
7. Dimitrijević, D. 2019. Uredba Evropskog parlamenta i Saveta o uspostavljanju okvira za proveru stranih direktnih investicija u Evropskoj uniji, *Evropsko zakonodavstvo*, 68: 7-25.
8. Emako, E., Nuru, S., Menza, M. 2022. The Role of Foreign Direct Investment in Structural Change in Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 9, (1): 1-24. DOI: 10.1080/23311975.2022.2154106
9. Frenkel, M., Funke, K., Stadtmann, G. 2004. A Panel Analysis of Bilateral FDI Flows to Emerging Economies. *Economic Systems*, 28, (3): 281-300. DOI: 10.1016/j.ecosys.2004.01.005
10. Inada, M. (2022). Promotion or Liberalization: The Effect of Targeted Investment Policies on Foreign Direct Investment Inflows. *Pacific Economic Review*, 27, (5): 489-505. DOI: 10.1111/1468-0106.12412
11. Inomjon, Q., Abduraimova, N., Sarvar, X. (2021). Open Doors of the WTO for Hard Rules of Facilitation for Investment Development: Open Doors of the WTO for Hard Rules of facilitation for Investment Development. *Архив научных исследований*, 1, (1).
12. Islam, M. M. 2022. The Dynamics of Foreign Direct Investment (FDI) Inflows in Developing Economies: Evidence from Bangladesh. *Scholars Journal of Research in Social Science*, 2, (4): 13~21. DOI: 10.5281/zenodo.7455538
13. Iyaji, D. 2021. Security Challenges and Foreign Direct Investment Inflows in Africa, Nigeria in Perspective: A Stylized Facts Approach. *Yamtara-Wala Journal of Arts, Management and Social Sciences*, 1, (1): 227-248.
14. Kausha, L. A. 2021. Impact of Institutional and Regulatory Quality on FDI Inflow: Case of a Developing Indian Economy. *Cogent Economics & Finance*, 9, (1): 1-21. DOI: 10.1080/23322039.2021.1985201

15. Khattak, S. I., Khan, W. A. 2023. Chinese Overseas Foreign Direct Investment–International Foreign Portfolio Investment–Financial Sector Development Nexus in the Belt and Road Initiative Economies: A Regional Analysis Based on Third-Generation Techniques. *Journal of the Knowledge Economy*: 1-25. DOI: 10.1007/s13132-023-01151-w
16. Kuzey, C., Dinc, M. S., Khan, F. U., Raj, V. 2021. Foreign Direct Investment Decision-Making Motives for Multinational Enterprises: A Study of Eight Firms in an Emerging Economy. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5, (1): 39-64. DOI: 10.31039/jomeino
17. Vinesh, S. R., Boopendra, S., Hemraze, D. 2014. Determinants of Foreign Direct Investment in SADC: An Empirical Analysis. *Business Management Review*, 4, (4): 146–158.
18. Lee, K. J., Kim C. J. 2022. The Role of Government in Attracting Private Investment in Sustainable Infrastructure Case of Foreign Direct Investment Inflows in Central Asia. In: *Unlocking Private Investment in Sustainable Infrastructure in Asia*. Routledge: 171-189.
19. Leonard, M., Pisani-Ferry, J., Ribakova, E., Shapiro, J., Wolf, G. 2019. Redefining Europe’s economic sovereignty. *Policy Contribution*, 9: 1–23.
20. Liu, X., Wang, C., Wei, Y. 2001. Causal Links Between Foreign Direct Investment and Trade in China. *China Economic Review*, 12, (2–3): 190–202. DOI: 10.1016/S1043-951X(01)00050-5
21. Lucke, B., Rehfeldt, E. 2022. How Does Expropriation Affect FDI? A Synthetic Control Analysis of Oil and Gas Sector Nationalizations in South America. *A Synthetic Control Analysis of Oil and Gas Sector Nationalizations in South America*. DOI: 10.2139/ssrn.4330948
22. Markus, S. 2022. Long-term business implications of Russia’s war in Ukraine. *Asian Bus Manage*, 21, (4): 483–487. DOI: 10.1057/s41291-022-00181-7
23. Meressa, H. A. 2022. Determinants of Foreign Direct Investment Inflows to COMESA Member Countries: An Integration of Institutional and Socio-Economic Factors. *Journal of Innovation*

- and Entrepreneurship 11, (1): 1-16. DOI: 10.1186/s13731-022-00262-z
24. Mercator Institute for China Studies. 2022. Beyond Blocs: Global Views on China and US-China Relations. Ed. Gunter, J., Legardap, H. Merics Paper of China, 11: 1-94.
  25. Mugamb, P. K., Murunga, J. 2017. Effect of External Debt Service on Foreign Direct Investment Inflows in Kenya. European Journal of Economics, Law and Politics, 4, (3): 1-13. DOI: 10.19044/el.v4no3a1
  26. Radević, B., Stojadinović Jovanović, S., Dašić B. 2016. Međunarodno poslovanje i invetsiranje. Departman za ekonomske nauke Državnog Univerziteta Novi Pazar.
  27. Radović, M. 2021. Kontrola stranih direktnih investicija u pravu EU u uslovima krize izazvane pandemijom. Strani pravni život, 65, (3): 361-374. DOI: 10.5937/spz65-33936
  28. Regulation (EU) 2019/452 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2019 establishing a framework for the screening of foreign direct investments into the Union. Official Journal of the European Union. L 79 I/1. (dostupno na sajtu [https://legal.un.org/avl/ha/ga\\_1803/ga\\_1803.html](https://legal.un.org/avl/ha/ga_1803/ga_1803.html))
  29. Sabir, S, Khan, A. 2018. Impact of Political Stability and Human Capital on Foreign Direct Investment in East Asia & Pacific and South Asian Countries. Asian Journal of Economic Modelling, 6, (3): 245–256.
  30. Sabir, S., Rafique, A. Abbas, K. 2019. Institutions and FDI: Evidence from Developed and Developing Countries. Financial Innovation, 5, (8): 1-20. DOI: 10.1186/s40854-019-0123-7
  31. Sauvant, K. P., Economou, P., Gal, K., Lim, S., Wilinski, W. P. 2012. Trends in FDI, Home Country Measures and Competitive Neutrality. Yearbook on international investment law & policy, 2013: 3-108.
  32. Sauvant, K. P., Stephenson, M., Kagan, Y. 2022. An Inventory of Concrete Measures to Facilitate the Flow of Sustainable FDI: What? Why? How? Third edition. DOI: 10.2139/ssrn.3739179
  33. Serfraz, A. 2022. Relationship Between Foreign Direct Investment Inflows and Covid-19 Pandemic in Pakistan: A

Monthly Co-Integration Analysis, No. 97. ZÖSS Discussion Paper.

34. Sufyan, A., Imran A., Atiso F., Novak P., Gavurova B. 2023. Analyse the Effect of Foreign Direct Investment Inflows on the Development of Smes in Visegrad Group. In: Economic and Social Development 91st International Scientific Conference on Economic and Social Development Book of Proceedings. Ed. Rasic Jelavic, S., Anjos, M. R., Plantic Tadic D. Varazdin: 1-11.
35. Suleman, N. N., Kaliappan, S. R., Ismail, N. W. 2015. Determinants of Foreign Direct Investment: Empirical Evidence from Southern Africa Customs Union (SACU) Countries. International Journal of Economics and Management, 9, (1): 1–24.
36. United Nations Conference on Trade and Development. 2022. World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment. UN.

## **THE ROLE OF THE REGULATORY FRAMEWORK ON INFLOWS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS**

### ***Abstract***

*In recent years, we have witnessed the increasing restrictiveness of countries in the policies that regulate foreign direct investments. All restrictions are regulated by legislation and legal acts. The reasons for the restrictiveness of foreign direct investments, which in recent years have been applied by the USA and to a lesser extent by the EU towards Chinese investments, are security risks and the protection of strategic companies, infrastructure and technologies. Unlike them, developing countries desperately need foreign capital through foreign direct investments, because they do not have enough of their own resources to finance development and get out of the vicious circle of poverty, and for this reason it is difficult to decide to introduce any restrictions on foreign direct investments. . Their regulatory framework is based on the openness of the market economy and the creation of conditions for the investment*

*framework to be useful primarily for the host country and not only for the foreign investor. The aim of this paper is to point out the role of the regulatory framework for foreign direct investments. In the work, we will also analyze the flows of foreign direct investments in the world and by groups of countries. Whether foreign direct investment will achieve its purpose depends primarily on the regulatory framework through which it gets its expression and content and on which the final result depends.*

**Key words:** *foreign direct investments, national economy, legal regulations, development financing.*

Datum prijema / Date of arrival: 07.03.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 28.06.2023.





Snežana Mihajlov <sup>13</sup>  
Nenad Mihajlov <sup>14</sup>  
Miloš Dašić <sup>15</sup>

## EFEKTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE LIDERA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM

Pregledni rad

UDK: 005.322:316.46

159.942:159.95

005.32:331.101.32

### **Rezime**

*Dosadašnja istraživanja emocionalne inteligencije su se uglavnom fokusirala na jednodimenzionalni pristup, ali je nedavno sve veća pažnja posvećena njenoj višedimenzionalnoj prirodi koja omogućava proučavanje specifičnih veza sa različitim ishodima. Međutim, obe perspektive imaju svoja ograničenja. Fokusiranjem na ukupnu emocionalnu inteligenciju se ne istražuju specifični efekti njenih pojedinačnih dimenzija, dok višedimenzionalni pristup zahteva kompleksnije mere i statističke analize. Integracijom oba pristupa biće omogućeno sveobuhvatnije razumevanje emocionalne inteligencije kroz ispitivanje individualnih i zajedničkih efekata njenih dimenzija na zadovoljstvo poslom. Istraživanje je sprovedeno među 275 zaposlenih iz dva osiguravajuća društva koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Korišćen je strukturirani upitnik koji je distribuiran tokom februara meseca 2023. godine. Upitnik se sastojao iz tri dela. Prvi deo je obuhvatao demografske informacije o ispitanicima. Drugi deo upitnika je činilo 16 stavki za merenje emocionalne inteligencije kao sposobnosti (WLEIS), dok je treći deo*

---

<sup>13</sup> dr Snežana Mihajlov, docent, Poslovni i pravni fakultet, MB Univerzitet, Teodora Drajzera 27, Beograd, Srbija, email: [snezanamihajlov@hotmail.rs](mailto:snezanamihajlov@hotmail.rs)

<sup>14</sup> dr Nenad Mihajlov, predavač, Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, Kralja Petra I 70, Blace, Srbija, email: [nenadmihajlov@hotmail.com](mailto:nenadmihajlov@hotmail.com)

<sup>15</sup> dr Miloš Dašić, profesor strukovnih studija, Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, Kralja Petra I 70, Blace, Srbija, email: [dasicmil@yahoo.com](mailto:dasicmil@yahoo.com)

sadržao pitanja o zadovoljstvu poslom. Za obradu primarnih podataka korišćena je metoda modeliranja strukturalne jednačine (PLS-SEM). Na osnovu rezultata istraživanja je primetna značajna pozitivna veza između emocionalne inteligencije (zajednički efekat svih dimenzija) na zadovoljstvo poslom. Drugim rečima, rezultati nagoveštavaju da je ukupna emocionalna inteligencija lidera, a ne njegove pojedinačne emocionalne sposobnosti, ključni faktor uticaja na zadovoljstvo zaposlenih..

**Ključne reči:** emocionalna inteligencija, dimenzije emocionalne inteligencije, zadovoljstvo poslom

## Uvod

Emocionalnu inteligenciju su prvi opisali i konceptualizovali Salovej i Mejer ([Salovey, Mayer, 1990](#)) kao konstrukt zasnovan na sposobnostima analogan opštoj inteligenciji. Tvrdili su da pojedinci sa visokim nivoom emocionalne inteligencije imaju određene veštine vezane za evaluaciju i regulaciju emocija i da su shodno tome u stanju da regulišu sopstvene i tuđe emocije kako bi postigli različite adaptivne ishode. Ovaj konstrukt je dobio sve veću pažnju naučne zajednice i šire javnosti zbog svoje teorijske i praktične implikacije na svakodnevni život. Isti autori su definisali emocionalnu inteligenciju kao skup međusobno povezanih veština koje se mogu svrstati u sledeće četiri dimenzije: sposobnost tačnog percepiranja, procenjivanja i izražavanja emocija; sposobnost da se pristupi ili generišu osećanja koja podržavaju proces razmišljanja; sposobnost razumevanja emocija i emocionalnog znanja; i sposobnost regulisanja emocija radi promovisanja emocionalnog i intelektualnog razvoja ([Mayer, Caruso, & Salovey, 2000](#)). Navedena definicija sugerise da je emocionalna inteligencija daleko od konceptualizuje jednodimenzionalnog atributa, već da bi multidimenzionalna operacionalizacija bila teorijski koherentna.

Iako je u poslednjih nekoliko decenija bilo mnogo rasprava u vezi konceptualizacije emocionalne inteligencije, postoji relativno malo istraživanja koja se bave pitanjem da li je konstrukt najbolje proceniti kao jednodimenzionalni ili višedimenzionalni. Većina dosadašnjih studija je koristila prvi pristup, ali nedavna

istraživanja ukazuju na značaj njene višedimenzionalne prirode i različitih veza između dimenzija emocionalne inteligencije i različitih ishoda (npr. [Bozionelos & Singh, 2017](#); [Greenidge, Devonish, & Alleyne, 2014](#)). Jednodimenzionalna operacionalizacija se odnosi na pristup kojim se emocionalna inteligencija tretira kao jedan celokupan konstrukt kako bi se statistički testirao njen ukupan uticaj na različite ishode (npr. [Law, Wong, & Song, 2004](#)). Ovaj pristup naglašava zajednički efekat svih dimenzija emocionalne inteligencije. Višedimenzionalna operacionalizacija se odnosi na pristup kojim se emocionalna inteligencija posmatra kao skup pojedinačnih dimenzija, pri čemu svaka ima svoju jedinstvenu ulogu u objašnjavanju ishodnih promenljivih ([Law et al., 2008](#)).

Iako su obe empirijske perspektive pružile značajan doprinos u teorijskom i praktičnom razumevanju emocionalne inteligencije, svaka od njih ima svoja ograničenja. Fokusiranje na ukupnu emocionalnu inteligenciju bez ispitivanja specifičnih efekata njenih pojedinačnih dimenzija predstavlja važno ograničenje za razvoj preciznijih teorijskih modela koji bi efikasnije objasnili ulogu i značaj pojedinačnih dimenzija i njihovih kombinacija u predviđanju potencijalnih ishoda. Osim toga, ovaj pristup može dovesti do pogrešne interpretacije nalaza, budući da dimenzije emocionalne inteligencije mogu imati različite efekte na ishode u zavisnosti od konteksta. Sa druge strane, višedimenzionalna operacionalizacija omogućava proučavanje specifičnih veza između pojedinačnih dimenzija emocionalne inteligencije i ishoda. Međutim, ova metoda takođe ima svoja ograničenja, kao što su veći zahtevi u pogledu merenja različitih dimenzija i složenije statističke analize.

U skladu sa navedenim, osnovu za istraživanje predstavljeno u ovom radu činiće integracija oba pristupa koja će omogućiti sveobuhvatnije razumevanje emocionalne inteligencije kroz ispitivanje jedinstvenih i zajedničkih efekata skupa dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstva poslom. Prema Šlegelu i saradnicima ([Schlaegel, Engle, & Lang, 2022](#)), ovaj treći pristup integriše i proširuje dva standardna empirijska pristupa tako što analizira dosad neistražene zajedničke efekte skupova od dve ili tri dimenzije emocionalne inteligencije, čime pruža veću teorijsku

preciznost, pročišćava i proširuje razumevanje emocionalne inteligencije.

### **Pregled literature**

Među svim stavovima o poslu koji su „jedna od najstarijih, najpopularnijih i najuticajnijih oblasti istraživanja u celoj organizacionoj psihologiji” ([Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 342](#)), ne postoji nijedan koji je proučavan više od zadovoljstva poslom ([Schleicher, Hansen, & Fox, 2011](#)). Razlog uvažavanja zadovoljstva poslom kao centralnog konstrukta u organizacionoj psihologiji jeste uticaj na ponašanja značajna za organizacije. Na primer, pokazalo se da je zadovoljstvo poslom povezano sa pozitivnim ishodom kao što su organizaciono građansko ponašanje, afektivna posvećenost, efektivni učinak, profesionalno ispunjenje i opšte zadovoljstvo životom ([Barling, Kelloway, & Iverson, 2003](#); [Jackson, Alberti, & Snipes, 2014](#)). Zadovoljstvo poslom je stepen u kome pojedinac voli svoj posao ([Spector, 1997](#)). Definiše se i kao prijatno i pozitivno emocionalno stanje koje proizilazi iz načina na koji se posao percipira kao ispunjenje ili mogućnost ispunjenja važnih poslovnih vrednosti pod uslovom da su one kompatibilne sa potrebama pojedinca ([Locke, 1976](#)).

Dosadašnja istraživanja o odnosu između pojedinačnih dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom su pružila izuzetno protivurečne rezultate, što naglašava složenost emocionalne inteligencije kao fenomena ([Munyug, Ki, & Fung, 2020](#)). Uslu i Uslu ([Uslu & Uslu, 2019](#)), isto kao Ekremera i saradnici ([Ekremera, et al., 2018](#)) i Li ([Lee & Chelladurai, 2018](#)) potvrđuju da su sve četiri dimenzije emocionalne inteligencije direktno povezane sa zadovoljstvom poslom. Za razliku od njih, Li ([Lee, 2018](#)) otkriva da je sposobnost u proceni sopstvenih emocija jedini faktor koji je relevantan za zadovoljstvo poslom. Gaj i Li ([Guy & Lee, 2015](#)) su testirali pretpostavku da radnici u javnom sektoru koji obavljaju emocionalni rad imaju viši nivo zadovoljstva poslom i niže nivoe sagorevanja ako im je nivo emocionalne inteligencije veći. Rezultati između ostalog otkrivaju da procena sopstvenih emocija, kao samostalna sposobnost, pozitivno korelira i značajno doprinosi zadovoljstvu poslom. To znači da, bez obzira na to da li posao

zahteva puno emocionalnog rada, procena sopstvenih emocija je i dalje važna karakteristika za zaposlene kako bi postigli zadovoljstvo poslom. Trivelas i saradnici ([Trivellas, Gerogiannis, & Svarna, 2013](#)) isto kao i Kafesios i saradnici ([Kafetsios, Nezlek, & Vassiou, 2011](#)) su utvrdili da su procena sopstvenih emocija i upotreba emocija značajno povezane sa zadovoljstvom poslom. Grinič i saradnici ([Greenidge, Devonish, & Alleyne, 2014](#)) su dokazali da su sve dimenzije emocionalne inteligencije osim procene tuđih emocija pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom.

Istovremeno, postoje i dokazi po kojima od četiri dimenzije emocionalne inteligencije, regulacija emocija ima značajnu pozitivnu vezu sa individualnim zadovoljstvom poslom, dok procena sopstvenih emocija ostvaruje značajnu pozitivnu vezu sa eksternim zadovoljstvom poslom ([Güteryüz, et al., 2008](#)). Kafetsios i kolega ([Kafetsios & Zampetakis, 2008](#)) su pokazali da među četiri dimenzije emocionalne inteligencije, procena tuđih emocija, upotreba i regulacija emocija ostvaruju značajne direktne efekte na zadovoljstvo poslom.

U radu koji je istraživao uticaj emocionalne inteligencije na zadovoljstvo poslom ([Trivellas, Gerogiannis i Svarna, 2013](#)), zaključeno je da od četiri dimenzije emocionalne inteligencije, procena sopstvenih emocija i upravljanje emocijama imaju značajan pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom. Međutim, za druge dve dimenzije - procenu tuđih emocija i regulaciju emocija, nije pronađen nikakav značajan odnos prema zadovoljstvu poslom.

Istraživanja koja su prethodno sprovedena ukazuju da sve dimenzije emocionalne inteligencije ne ispoljavaju jedinstvene efekte na zadovoljstvo poslom. Iako proučavanje pojedinačnih dimenzija pruža detaljniju sliku, takve studije se uglavnom fokusiraju na njihovu prediktivnu moć, ne otkrivajući relevantne skupove dimenzija emocionalne inteligencije ([Schlaegel, Engle i Lang, 2022](#)). Takođe, fokusiranje samo na individualne efekte jedne dimenzije može dovesti do pogrešnih zaključaka, jer dimenzija koja nema značajan individualni efekat na zadovoljstvo poslom može i

dalje biti teorijski i praktično relevantna kroz svoj zajednički efekat sa drugim dimenzijama.

Za potrebe istraživanja uticaja mogućih kombinacija dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo poslom biće korišćena Vong i Lo Skala emocionalne inteligencije (WLEIS) koja se sastoji od četiri dimenzije: (1) procena sopstvenih emocija (PSE) koja se odnosi na sposobnost pojedinca da duboko razume svoje emocije i da ih prirodno izrazi; (2) Procena tuđih emocija (PTE) se odnosi na sposobnost pojedinca da percipira i razume emocije ljudi oko sebe; (3) Regulacija emocija (RE) se odnosi na sposobnost pojedinaca da regulišu svoje emocije; (4) Upotreba emocija (UE) se odnosi na sposobnost pojedinaca da iskoriste svoje emocije usmeravajući ih na konstruktivne aktivnosti i lični učinak ([Wong & Law, 2002, p. 246](#)). U skladu sa tim, u radu će biti istraženo ukupno 16 efekata dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo zaposlenih (četiri jedinstvena efekta, šest zajedničkih efekata dve dimenzije, četiri zajednička efekta tri dimenzije emocionalne inteligencije i zajednički efekat sve četiri dimenzije emocionalne inteligencije).

### **Metodologija istraživanja**

Ciljna populacija istraživanja obuhvatala je zaposlene u osiguravajućim društvima koja posluju u Republici Srbiji. Fokus istraživanja bio je na njihovoj percepciji emocionalne inteligencije neposrednih menadžera i zadovoljstvu poslom. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 275 zaposlenih različite polne, starosne i obrazovne strukture. U istraživanju je korišćeno prigodno uzorkovanje koje se bazira na uključivanju onih članova osnovnog skupa koji su dostupni ([Fajgelj, 2007](#)).

Za potrebe istraživanja korišćena su dva instrumenta: Upitnik za merenje emocionalne inteligencije WLEIS ([Wong & Law, 2002](#)) koji se sastoji od 16 stavki koje mere emocionalnu inteligenciju kao sposobnost i Upitnik o zadovoljstvu poslom ([Clark, 1997](#)) za merenje stepena zadovoljstva određenim aspektima posla. Ispitanici su zamoljeni da ocene emocionalnu inteligenciju svog neposrednog menadžera i zadovoljstvo određenim aspektima posla

korišćenjem petostepene skale Likertovog tipa u kojoj 1 predstavlja „uopšte se ne slažem,“ a 5 „u potpunosti se slažem.“ U Tabeli 1. su prikazani faktori, varijable i pitanja.

**Tabela 1** Opisi faktora i stavki

Faktori	Varijable	Pitanja
Procena sopstvenih emocija (PSE)	PSE1	Često je svestan svojih osećanja.
	PSE2	Dobro razume sopstvene emocije.
	PSE3	Zaista razume šta oseća.
	PSE4	Uvek zna da li je srećan ili ne.
Procena tuđih emocija (PTE)	PTE1	Uvek prepoznaje kako se osećamo na osnovu našeg ponašanja.
	PTE2	Dobar je posmatrač tuđih emocija.
	PTE3	Osetljiv je na osećanja i emocije drugih.
	PTE4	Dobro razume emocije ljudi oko sebe.
Upotreba emocija (UE)	UE1	Uvek postavlja lične ciljeve i daje sve od sebe da ih ostvari.
	UE2	Smatra za sebe da je kompetentna osoba.
	UE3	Samomotivišuća je osoba.
	UE4	Uvek se ohrabruje da da sve od sebe.
Regulacija emocija (RE)	RE1	U stanju je da kontroliše svoj temperament kako bi racionalno mogao da se nosi sa problemima.
	RE2	Prilično je sposoban da kontroliše sopstvene emocije.
	RE3	Kada je ljut može brzo da se smiri.
	RE4	Dobro kontroliše svoje emocije.
Mogućnosti za napredovanje	Z1	U kojoj ste meri zadovoljni mogućnostima za napredovanje?
Finansijska nadoknada	Z2	U kojoj ste meri zadovoljni finansijskom nadoknadom za rad?
Odnos sa	Z3	U kojoj ste meri zadovoljni odnosom

neposrednim rukovodiocem		sa neposrednim rukovodiocem?
Sigurnost posla	Z4	U kojoj ste meri zadovoljni sigurnošću posla?
Autonomija u obavljanju posla	Z5	U kojoj ste meri zadovoljni autonomijom u obavljanju posla?
Priroda posla	Z6	U kojoj ste meri zadovoljni prirodom posla koji obavljate?
Radno vreme	Z7	U kojoj ste meri zadovoljni radnim vremenom?

*Izvor:* Kreirano od strane autora

Istraživanje je započeto sredinom februara 2023. godine i trajalo je sve do kraja marta meseca 2023. godine. Prikupljeni primarni podaci su uneti putem Google Forms u Microsoft Excel, a zatim uvezeni u program SmartPLS 4.0 softver. Za obradu podataka korišćena je metoda modeliranja strukturalne jednačine (PLS-SEM).

## **Rezultati istraživanja**

### **Demografske karakteristike ispitanika**

U Tabeli 2. su predstavljeni podaci o strukturi uzorka istraživanja. Iz priložene tabele se uočava da procenat muških i ženskih ispitanika nije ni približno ujednačen. Uzorak istraživanja većim delom sačinjavaju ženski ispitanici, odnosno ispitanika ženskog pola je značajno više (83,2%) u odnosu na ispitanike muškog pola (16,8%). Veća uključenost žena nego muškaraca u ovo istraživanje bi se mogla objasniti činjenicom da veći broj žena radi u sektoru osiguranja, kao i da su bile voljnije da popune anketu. Većinu ispitanika čine zaposleni starosne dobi od 46 do 55 godina (31,1%), zatim zaposleni starosti od 36-45 godina (27,5%) i zaposleni od 26 do 35 godina starosti (20,5%). Uzorak istraživanja najvećim delom čine ispitanici sa završenom srednjom školom (46,3%) i stečenim visokim obrazovanjem (31,1%), kao i ispitanici sa



6-15 godina rada u kompaniji (50,4%) i ispitanici koji beleže manje od 5 godina rada (41,0).

**Tabela 2** Struktura uzorka istraživanja

		N	%
Pol	Ženski	229	83,2
	Muški	46	16,8
Godine života	do 25	12	7,4
	26-35	56	20,5
	36-45	76	27,5
	46-55	86	31,1
	56-60	25	9
	preko 60	20	0
Nivo obrazovanja	Srednja stručna sprema	127	46,3
	Viša stručna sprema	47	17,2
	Visoka stručna sprema	86	31,1
	Magistratura/master	14	4,9
Godine radnog staža	do 5 godina	113	41,0
	6-15	139	50,4
	16-25	18	6,6
	26-35	45	1,6

*Izvor:* Kreirano od strane autora

### Model merenja

Tabeli 3. su predstavljeni rezultati pouzdanosti. Vrednosti Kronbahov alfa i vrednosti kompozitne pouzdanosti su iznad predloženih vrednosti (0,7) za sve faktore, što ukazuje na dobru pouzdanost (Hair et al., 2010). Izmerene varijable imaju visoka faktorska opterećenja odgovarajućim faktorima (iznad 0,7), a svi faktori imaju prosečne vrednosti ekstrahovane varijanse (AVE) veće od 0,5, što ukazuje na dobru konvergentnu validnost (Hair et al., 2010).

Konačno, koristeći uputstva Fornela i Larkera ([Fornell i Larcker, 1981](#)) postignuta je diskriminantna validnost (Tabela 4). U zaključku, model merenja je dobro usklađen, a instrument ima dobru konstrukcijsku pouzdanost i validnost.

**Tabela 3** Provera adekvatnosti modela i procena pouzdanosti i valjanosti

Faktori	Stavke	Spoljna opterećenja indikatora	Kronbahov alfa	Kompozitna pouzdanost	Prosečna vrednost izdvojene varijanse (AVE)
Procena sopstvenih emocija	PSE1	0.922	0.946	0.966	0.861
	PSE2	0.963			
	PSE3	0.955			
	PSE4	0.870			
Procena tuđih emocija	PTE1	0.921	0.954	0.955	0.880
	PTE2	0.964			
	PTE3	0.922			
	PTE4	0.945			
Regulacija emocija	RE1	0.910	0.935	0.938	0.837
	RE2	0.912			
	RE3	0.886			
	RE4	0.950			
Upotreba emocija	UE1	0.755	0.821	0.842	0.645
	UE2	0.807			
	UE3	0.837			
	UE4	0.814			
Zadovoljstvo poslom	Z1	0.730	0.858	0.895	0.534
	Z2	0.742			
	Z3	0.748			
	Z4	0.724			
	Z5	0.716			
	Z6	0.677			
	Z7	0.431			

**Tabela 4** Pokazatelji diskriminantne validnosti modela (Fornel-Larker kriterijum)

Faktori	PSE	PTE	RE	UE	ZP
PSE	0.928				
PTE	0.826	0.938			
RE	0.808	0.857	0.915		
UE	0.560	0.575	0.575	0.803	
ZP	0.517	0.628	0.538	0.575	0.731

*Izvor:* Kreirano od strane autora

### **Procena strukturalnog modela**

Rezultati jedinstvenih i zajedničkih efekata dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo poslom predstavljeni su u Tabeli 5. Na osnovu podataka u vezi sa jedinstvenim efektima pojedinačnih dimenzija emocionalne inteligencije uočavamo da percipirana sposobnost lidera u proceni sopstvenih emocija ( $\beta=0,182$ ,  $t=1,358$ ,  $p=0,174$ ), percipirana sposobnosti lidera u proceni tuđih emocija ( $\beta=0,245$ ,  $t=1,896$ ,  $p=0,058$ ) i regulaciji emocija ( $\beta=0,129$ ,  $t=1,258$ ,  $p=0,208$ ) ostvaruju pozitivne efekte na zadovoljstvo poslom, ali koji nisu statistički značajni na nivou  $p < 0.05$ . Percipirana sposobnost lidera u upotrebi emocija ( $\beta=-0,098$ ,  $t=0,751$ ,  $p=0,453$ ) ostvaruje negativan i statistički ne značajan efekat na zadovoljstvo poslom. Mogući razlozi za negativno ocenjenu upotrebu emocija kod lidera su: nesklad sa očekivanjima zaposlenih, nedostatak autentičnosti lidera, nedostatak podrške i razumevanja, kao i nedostatak jasne komunikacije lidera o sopstvenim namerama i ciljevima.

**Tabela 5** Rezultati jedinstvenih i zajedničkih efekata dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo poslom

	Originalni uzorak	Srednja vrednost uzorka	Standardna devijacija	T statistika	P vrednosti
<b>Jedinstveni efekti</b>					
PSE	0.182	0.185	0.134	1.358	0.174
PTE	0.245	0.250	0.129	1.896	0.058
UE	-0.098	-0.105	0.131	0.751	0.453
RE	0.129	0.134	0.103	1.258	0.208
<b>Zajednički faktori drugog reda</b>					
PSE i PTE	10.325	4.362	28.293	0.365	0.715
PSE i UE	-0.106	0.402	18.349	0.006	0.995
PSE i RE	-9.544	-4.375	26.557	0.359	0.719
PTE i UE	-7.840	-3.514	22.668	0.346	0.729
PTE i RE	-0.353	0.258	22.331	0.016	0.987
UE i RE	7.952	3.287	22.802	0.349	0.727
<b>Zajednički faktori trećeg reda</b>					
PSE i PTE i UE	0.736	0.769	0.336	2.192	0.028
PSE i PTE i RE	-0.067	-0.074	0.384	0.175	0.861
PSE i UE i RE	-0.201	-0.218	0.324	0.621	0.535
PTE i UE i RE	-0.056	-0.064	0.362	0.154	0.878
<b>Zajednički faktori četvrtog reda</b>					
PSE i PTE i UE i RE	0.408	0.409	0.064	6.408	0.000

*Izvor:* Kreirano od strane autora

Na osnovu podataka o različitim skupovima od dve dimenzije emocionalne inteligencije može se zaključiti da nijedna kombinacija dimenzija ne ostvaruje statistički značajan efekat na zadovoljstvo poslom. Pri tom, svega dve kombinacije dimenzija od kojih jednu čine Procena sopstvenih emocija i Procena tuđih emocija ( $\beta=10,325$ ,  $t=0,365$ ,  $p=0,715$ ), a drugu Upotreba emocija i Regulacija emocija ( $\beta=7,952$ ,  $t=0,349$ ,  $p=0,727$ ) ostvaruju pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom. Kod svih ostalih je zabeležen negativan efekat.

Na osnovu podataka o efektima zajedničkih faktora trećeg reda (skupovi od tri dimenzije emocionalne inteligencije) uočavamo da jedino kombinacija dimenzija koja uključuje percipiranu sposobnost u proceni sopstvenih i tuđih emocija i upotrebi emocija ( $\beta=0,736$ ,  $t=2,192$ ,  $p=0,028$ ) ostvaruje pozitivan i statistički značajan efekat na zadovoljstvo poslom. Ostali zajednički faktori trećeg reda ostvaruju negativan i statistički beznačajan efekat na zadovoljstvo poslom.

Konačno, na osnovu rezultata o efektima zajedničkih faktora četvrtog reda uočavamo da kombinacija sve četiri dimenzije emocionalne inteligencije otvaruje pozitivan i statistički veoma značajan efekat na zadovoljstvo zaposlenih poslom koji obavljaju ( $\beta=0,408$ ,  $t=6,408$ ,  $p=0,000$ ).

### **Diskusija i zaključak**

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je unaprediti razumevanje emocionalne inteligencije otkrivanjem strukture i sastava veze između dimenzija emocionalne inteligencije lidera i zadovoljstva poslom među zaposlenima u osiguravajućim društvima koja posluju na teritoriji republike Srbije. Prethodna empirijska istraživanja su koristila jednodimenzionalni ili multidimenzionalni analitički pristup za proučavanje posledica emocionalne inteligencije. U ovom istraživanju eksplorativnog karaktera se integrišu i proširuju ova dva pristupa korišćenjem nove perspektive ispitivanja i upoređivanja individualnih i zajedničkih efekata dimenzija emocionalne inteligencije lidera na zadovoljstvo poslom.

Rezultati otkrivaju sličnosti i razlike u ključnim individualnim dimenzijama emocionalne inteligencije i skupovima dimenzija u kontekstu zadovoljstva poslom. Pokazalo se da nijedna percipirana sposobnost emocionalne inteligencije lidera ne ostvaruje statistički značajan individualni efekat na zadovoljstvo poslom među zaposlenima u osiguravajućim društvima u Srbiji. Nalazi ovog istraživanja su u suprotnosti sa rezultatima studija ([Trivellas, Gerogiannis, & Svarna, 2013](#); [Kafetsios, Nezlek, & Vassiou, 2011](#)) po

kojima su procena sopstvenih emocija i upotreba emocija značajno povezane sa zadovoljstvom poslom.

Slično je i sa efektima skupova od dve percipirane sposobnosti emocionalne inteligencije lidera. Upkos tome što ostvaruju pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom, nijednoj se ne može pripisati statistička značajnost.

Rezultati pokazuju da je emocionalna inteligencija lidera kao konstrukt povezanih skupova (dimenzija) sposobnosti u značajnoj meri pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom. To znači da emocionalna inteligencija postoji na dubljem nivou od svojih dimenzija koje bi trebalo da budu međusobno povezane jer su manifestacija tog konstrukta. Istraživanje je dokazalo da dimenzije emocionalne inteligencije ne ostvaruju značajan individualni efekat na zadovoljstvo poslom, ali su relevantne kroz svoj zajednički efekat sa drugim dimenzijama. Iz pomenutih razloga, ukupna emocionalna inteligencija lidera se može posmatrati kao ključna varijabla uticaja na zadovoljstvo zaposlenih. Drugim rečima, zaposleni su zadovoljni poslom isključivo onda kada percipiraju sve sposobnosti emocionalne inteligencije lidera. Ovo istraživanje pruža neke preliminarne dokaze koji podržavaju istraživače koji ističu važnost emocionalne inteligencije lidera (npr. [Boal & Hooijberg, 2000](#); [Hooijberg et al., 1997](#); [Sternberg, 1997](#); [Wong & Law, 2002](#)) za postizanje pozitivnih organizacionih ishoda.

Ovo istraživanje ima nekoliko značajnih doprinosa literaturi o emocionalnoj inteligenciji u liderstvu. Prvo, istraživanje pruža detaljnije razumevanje povezanosti emocionalne inteligencije sa zadovoljstvom poslom, istražujući kako pojedinačne dimenzije emocionalne inteligencije i njihovi zajednički efekti utiču na zadovoljstvo poslom. Ovi rezultati pružaju temelj za razvoj preciznijih teorijskih predikcija o vezi između emocionalne inteligencije lidera i zadovoljstva zaposlenih. Drugo, istraživanje takođe identifikuje sličnosti i razlike u ključnim dimenzijama emocionalne inteligencije i skupovima dimenzija emocionalne inteligencije u kontekstu zadovoljstva poslom. Ovo doprinosi razumevanju specifičnih aspekata emocionalne inteligencije koji su najrelevantniji za zadovoljstvo poslom, što može biti korisno za

razvoj treninga i intervencija usmerenih na poboljšanje emocionalne inteligencije lidera. Konačno, istraživanje ističe značaj emocionalne inteligencije kao skupa međusobno povezanih sposobnosti koje zajedno utiču na zadovoljstvo poslom. Ovaj holistički pristup pruža sveobuhvatnije razumevanje veze između emocionalne inteligencije lidera i zadovoljstva zaposlenih, doprinoseći razvoju teorijskih modela i informišući praksu u oblasti liderstva.

Ukratko, ovo istraživanje donosi nove uvide i doprinose literaturi o emocionalnoj inteligenciji u liderstvu, što će podsticati dalja istraživanja i razvoj teorijskih i praktičnih pristupa u ovoj oblasti.

### Literatura

1. Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.276>
2. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
3. Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. *Personality and Individual Differences*, 116(1), 206–211. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.059>
4. Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341–372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
5. Extremera, N., Quintana-Orts, C., Merida-Lopez, S., & Rey, L. (2018). Cyberbullying victimization, self-esteem and suicidal ideation in adolescence: Does emotional intelligence play a buffering role? *Frontiers in Psychology*, 9, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00367>
6. Fajgelj, S. (2007). *Metode istraživanja ponašanja*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd. <https://www.scribd.com/document/338060536/Stanimir-Fajgelj-Metodi-istra%C5%BEivanja-pona%C5%A1anja-pdf>

7. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
8. Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The relationship between ability based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225–242. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
9. Güleriyüz, G., Güney, S., Aydin, E. M., & Asan, O. (2008). The mediating effect of job € satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625–1635. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004>
10. Guy, M. E., & Lee, H. J. (2015). How emotional intelligence mediates emotional labor in public service jobs. *Review of Public Personnel Administration*, 35(3), 261–277. <https://doi.org/10.1177/0734371X13514095>
11. Hair, J., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. NJ: Prentice-Hall Publication.
12. Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408. <https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
13. Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 141-154. [https://www.researchgate.net/publication/286010145 An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace](https://www.researchgate.net/publication/286010145_An_examination_of_the_impact_of_gender_on_leadership_style_and_employee_job_satisfaction_in_the_modern_workplace)



14. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
15. Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712–722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>
16. Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121–1144. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00750.x>
17. Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51–69. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9062-3>
18. Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
19. Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393–412. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1406971>
20. Lee, H. J. (2018). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 729–745. <https://doi.org/10.1177/0020852316670489>
21. Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
22. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197–208. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)

23. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The hand book of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 320–342).
24. Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, *59*, 507–536.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
25. Munyug, E. T., Yen, Y. P. K., Chorng, C. Y. F. (2020). The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among State Civil Servants. *International Journal of Service Management and Sustainability*, *5*(2), 63-84.  
<https://doi.org/10.24191/ijSMS.v5i2.11706>
26. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
27. Schlaegel, C., Engle, R. L., & Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(8), 1562-1605.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>
28. Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 137–189). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-004>
29. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.  
<https://doi.org/10.4135/9781452231549>
30. Sternberg, R. J. (1997). Managerial intelligence: Why IQ isn't enough. *Journal of Management*, *23*(3), 475–493. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90038-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90038-6)
31. Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svarna, S. (2013). Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intentions. *Procedia* -

- Social and Behavioral Sciences*, 73, 701–709.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.108>
32. Uslu, O., & Uslu, M. (2019). The impact of emotional intelligence on employees' attitudes. *Journal of Applied Management and Investments*, 8(1), 32–43.  
[http://www.jami.org.ua/Papers/JAMI\\_8\\_1\\_2019\\_32-43.pdf](http://www.jami.org.ua/Papers/JAMI_8_1_2019_32-43.pdf)
33. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

# THE EFFECTS OF LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE ON JOB SATISFACTION

## *Abstract*

*Previous research on emotional intelligence has mostly focused on a unidimensional approach, but recently there has been increasing attention given to its multidimensional nature, which allows for the examination of specific relationships with various outcomes. However, both perspectives have their limitations. By focusing on overall emotional intelligence, specific effects of its individual dimensions are not explored, while a multidimensional approach requires more complex measures and statistical analyses. Integrating both approaches will enable a more comprehensive understanding of emotional intelligence by examining the individual and collective effects of its dimensions on job satisfaction. The study was conducted among 275 employees from two insurance companies operating in the Republic of Serbia. A structured questionnaire was used and distributed in February 2023. The questionnaire consisted of three parts. The first part included demographic information about the participants. The second part of the questionnaire comprised 16 items measuring emotional intelligence as an ability (WLEIS), while the third part contained questions about job satisfaction. The partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) method was used to analyze the primary data. Based on the research results, a significant positive relationship between emotional intelligence (the combined effect of all dimensions) and job satisfaction was observed. In other words, the results suggest that the overall emotional intelligence of a leader, rather than their individual emotional abilities, is a key influencing factor on employee satisfaction.*

**Key words:** *emotional intelligence, dimensions of emotional intelligence, job satisfaction*

Datum prijema / Date of arrival: 11.04.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 26.06.2023.

Isidora Milošević<sup>19</sup>  
Biljana Stankov<sup>20</sup>

## UPRAVLJANJE PRILIVIMA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA U REPUBLICI SRBIJI U KONTEKSTU NJIHOVOG UTICAJA NA VISINU BRUTO DROMAĆEG PROIZVODA

Pregledni rad

UDK: 330.556:330.322(497.11)"1997/2020"  
339.727.22

### **Rezime**

*Strane direktne investicije (SDI) su vitalan izvor kapitala u zemljama u razvoju jer obično dopunjuju domaća privatna ulaganja, unapređuju vrednot ljudskog kapitala, stvaraju mogućnosti otvaranja novih radnih mesta i obezbeđuju transfer savremene tehnologije i znanja, te su prema tome usmerene ka unapređenju ukupnog ekonomskog rasta. Osnovna pretpostavka o stranom investiranju, zasnovana na principima neoklasične ekonomije, ukazuje na pozitivan uticaj SDI priliva na visinu BDP i time na uspostavljanje društvenog blagostanja u zemlji domaćinu. Problem istraživanja ove studije se odnosi na analizu značaja prilivi stranih direktnih investicija za zemlje u razvoju i njihovog uticaja na ekonomski rast kroz uvećanje vrednosti BDP. Predmet istraživanja govori o utvrđivanju međuzavisnosti posmatranih varijabli, odnosno postojanja pozitivnog uticaja SDI priliva na visinu BDP Repbulike Srbije. Cilj istraživanja se odnosi na utvrđivanje preporuka za adekvatno upravljanje budućim SDI prilivima, a svakako i na bogaćenje naučne literature iz predmetne oblasti. Primenom metodologije iz oblasti linearne regresione i korelacione analize ispitaće se istinitost postavljenih hipoteza i formirati*

---

<sup>19</sup> Dr Isidora Milošević, Predavač, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad, Republika Srbija, E-mail: [isidoramilosevicns92@gmail.com](mailto:isidoramilosevicns92@gmail.com)

<sup>20</sup>Dr Biljana Stankov, Profesor strukovnih studija, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad, Republika Srbija, E-mail: [bilja.l.stankov@gmail.com](mailto:bilja.l.stankov@gmail.com)

*relevantni zaključci koji će ukazati na naučni i praktični doprinos ove istraživačke studije.*

**Ključne reči:** strane direktne investicije (SDI), bruto društveni proizvod (BDP), regresiona i korelaciona analiza, Republika Srbija.

## Uvod

U naučnim istraživanjima mnogih autora, može se primetiti jedinstvo u pogledu uticaja priliva SDI na privredu zemlje domaćina. Jensen (2003) ističe da su upravo SDI izuzetno važan segment globalnog okruženja i značajan element strategija ekonomskog napretka podjednako u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Takođe, uzimajući u obzir obe grupe zemalja, Baez (2014) naglašava da su se u praksi inostranog investiranja SDI uvek vezivale za nastanak neposrednih pozitivnih efekata poput ulaganja u razvoj infrastrukture, porasta zaposlenosti i višeg nivoa zarada. Pored toga što obezbeđuju potreban kapital, predstavljaju značajne izvore nedostajućih deviznih sredstava, donose novu tehnologiju i podstiču unapređenje konkurentnosti i uspešnosti pri nastupu na novim tržištima (Caves (1974), Romer (1993) i Crespo & Fontura (2007)), prilivi stranih direktnih investicija utiču i na podsticanje nacionalnih investicija i razvoj inovacija (Brooks & Sumulong, 2003).

Izrazite promene u načinima investiranja na globalnom nivou i intenziviranje SDI priliva u zemljama u razvoju vezuju se za kraj sedamdesetih i početak osamdesetih godina XX veka. U pomenutom periodu, pod uticajem međunarodne dužničke krize i smanjenja mogućnosti korišćenja drugih izvora sredstava, SDI naglo povećavaju učešće u ukupnim međunarodnim odlivima kapitala. Već početkom osamdesetih godina prošlog veka, većina zemalja u razvoju značajno smanjuje ili ublažava ograničenja za SDI, koja su do tada bila prisutna. Vlade pomenutih zemalja počinju sa pružanjem različitih poreskih olakšica i subvencija u cilju privlačenja stranih investitora. Opravdanja za takve postupke pronalazila su se u doprinosu SDI priliva ekonomskom rastu putem stimulanja nacionalne akumulacije kapitala ili kroz različite pozitivne eksterne efekte (prenos znanja, povećanje

produktivnosti i sl.). Praksa je tada ukazala na činjenicu da usporavanje svetskih trgovinskih tokova posledično dovodi do ubrzanja SDI tokova. Pomenuto potvrđuju i Jeon (1992) i Moore (1993) koji zaključuju da su se vremenom SDI tokovi povećavali uvek kada se uvođenjem trgovinskih barijera ograničavao realan rast trgovine, te su strani investitori koristili date okolnosti i nastojali da na različite načine izbegnu ova ograničenja.

S obzirom na mnogobrojne prednosti stranih direktnih investicija u odnosu na druge oblike međunarodnog kretanja kapitala, kao što su portfolio investicije i komercijalni kreditni aranžmani, ovaj vid priliva sredstava je posebno podržan od strane predstavnika vlasti mnogih zemalja u razvoju i tranziciji. Nunes, Ocategui & Peschiera (2006) govore o nemogućnosti zemalja u razvoju da samostalno obezbede dovoljan obim kapitala posredstvom nacionalne štednje, kao i o nesposobnosti da raspoloživa sredstva usklade sa sopstvenim investicionim potrebama. Encinas-Ferrer & Villegas-Zermeno (2015) ističu da su zemljama u razvoju, koje se inače suočavaju sa hroničnim deficitom trgovinskog bilansa, potrebni viši nivoi investicija u odnosu na visinu nacionalne štednje i da se, u takvim okolnostima, nastala razlika najčešće nadoknađuje SDI prilivima ili portfolio investicijama. U literaturi se kao jedan od ključnih zadataka SDI u zemljama u razvoju pominje smanjenje postojeće neusklađenosti između domaćih investicija i nacionalne štednje. Pomenuti, i mnogi drugi razlozi, su uticali na naglo intenziviranje SDI priliva upravo u zemljama u razvoju i tranziciji kakva je i Republika Srbija.

Praksa je pokazala da SDI u mnogim slučajevima ostvaruju pozitivan efekat na visinu nacionalnog dohotka, zatim na zaposlenost i produktivnost radne snage, da ubrzavaju privredni rast i razvoj i utiču na uspostavljanje društvenog blagostanja u zemlji u kojoj se investira. Naučna istraživanja koja se bave uticajem SDI priliva na ekonomski rast, kroz ispitivanje odnosa između SDI i ostvarene vrednosti BDP, su veoma brojna. U okviru neoklasične teorije rasta, Solow (1956) pri postavljanju modela rasta i definisanju osnovnih faktora koji određuju stabinost stope rasta dolazi do zaključka da se upravo stabilnost stope rasta pojavljuje kao jedna od najznačajnijih determinanti SDI priliva. Teorija endogenog rasta (Romer (1986) i Lucas (1988)) govori o

postojanju pozitivne povezanosti između međunarodne trgovine i dugoročnog ekonomskog rasta, uz poseban naglasak na SDI prilivima koji i direktnim i indirektnim putevima doprinose ekonomskom rastu nacionalne ekonomije. Barro i Sala-Martin (1995) u tom kontekstu zapažaju da su se upravo pojavom pomenute teorije rasta stvorili uslovi za istraživanje kanala pomoću kojih SDI utiču na ekonomski rast u dužem vremenskom periodu.

S obzirom na važnost stranih direktnih investicija kao jednog od važnih faktora ekonomskog rasta zemalja u razvoju, ovaj rad se bavi istraživanjem odnosa između SDI priliva, kao nezavisne varijable, i visine BDP, kao zavisne varijable, u Republici Srbiji. Istraživanje ove teme je od izuzetne važnosti, jer upravo investicije predstavljaju dinamički element bruto društvenog proizvoda koji, pre svega, utiče na povećanje nacionalne proizvodnje, a posledično i na povećanje zaposlenosti u zemlji domaćinu.

### **Pregled literature o uticaju SDI priliva na visinu BDP i unapređenje ekonomskog rasta zemlje domaćina**

Većina empirijskih studija koje se bave odnosom između SDI i ekonomskog rasta uporište pronalazi u neoklasičnoj i endogenoj teoriji rasta. Odnos između pomenutih varijabli se najčešće istražuje u okviru sledećih oblasti: determinante rasta, determinante SDI, uloga multinacionalnih kompanija u privredama zemalja domaćina i priroda međuzavisnosti SDI i ekonomskog rasta (Chowdhury & Mavrotas, 2005).

Dok neoklasična teorija rasta govori o minimalnom doprinosu SDI priliva ekonomskom rastu, endogena teorija rasta ističe da SDI utiču na ubrzanje ekonomskog rasta putem efekata prelivanja i to kroz stvaranje kapitala, prenos novih tehnologija i povećanje nivoa obrazovanja i specifičnih znanja radne snage (De Mello 1999; Borensztein, De Gregorio & Lee, 1998; De Mello, 1997; Blomstrom, Lipsey & Zejan, 1996). Uprkos fundamentalnim razlikama u pretpostavkama pomenutih teorija, Dowrick & Rogers



(2002) naglašavaju sličnost među empirijskim jednačinama oba pristupa, koja se često susreće u naučnoj literaturi.

Autori jedne od prvih empirijskih studija koja se bavila ekonomskim i političkim determinantama SDI, Schneider & Frey (1985), utvrdili su prisustvo pozitivne i statistički značajne povezanosti između SDI priliva i ekonomskog rasta. Sa druge strane, Nigh (1986), takođe u kontekstu političkih determinanti, zaključuje da SDI ne ostvaruju značajan uticaj na ekonomski rast.

U istraživačkoj studiji Borensztein, De Gregorio & Lee (1998) se navodi da SDI u stvari veoma jednostavno utiču na ubrzanje ekonomskog rasta i to prethodnim podsticanjem akumulacije kapitala u zemlji domaćinu. Pored toga, ukoliko su SDI produktivnije i/ili efikasnije u odnosu na nacionalne investicije takođe mogu podstaći ekonomski rast. Nasuprot navedenom, Feenstra & Markusen (1994) su došli do zaključka da su novi proizvodni faktori i nove tehnologije kanal kroz koji SDI utiču na ekonomski rast zemlje domaćina. Krugman (1994) u tom kontekstu pominje koristi za lokalna preduzeća, koje se kao produkt stranog investiranja naknadno javljaju, dok De Mello & Sinclair (1995) ističu transfer znanja.

Tražeci odgovor na pitanje šta pokreće ekonomski rast zemalja u razvoju, Blomstrom, Lipsey & Zejan (1992) ističu da u zemljama u razvoju, u kojima je dohodak na nižem nivou, ne ostvaruju značajne koristi od SDI priliva kada je u pitanju podsticanje ekonomskog rasta. Autori tvrde da prethodno zemlja domaćin mora dostići određeni „prag razvoja“ nakon kog bi se ostvario očekivani efekat inostranog investiranja. Obuhvatajući istraživačkim uzorkom takođe zemlje u razvoju, Balasubramanyam, Salisu & Sapsford (1996) zaključuju da zemlje koje su trgovinski otvorenije mogu očekivati i snažniji uticaj SDI priliva na ekonomski rast, s obzirom na to da otvorenost ekonomije doprinosi privlačenju većeg obima SDI, a prema tome i njihovom efikasnijem usmeravanju i upotrebi.

U istraživanju povezanosti između visine BDP i intenziteta SDI priliva u zemljama sa niskim nivoom dohotka, Dabla-Norris, Honda, Lahreche i Verdier (2010) utvrđuju postojanje snažne

pozitivne veze. Dugoročno posmatrano, realni prilivi SDI ostvaruju statistički značajan, pozitivan uticaj na realne vrednosti BDP, zaključak je do kog su došli Braithwaite & Greenidge (2005). Autori ističu da u kratkom roku SDI prilivi čak mogu usporiti ekonomski rast, s obzirom na to da je u takvim okolnostima privatnom sektoru dostupno više domaćih sredstava pa ne postoji izrazita potreba oslanjanja na strani kapital. Do istog zaključaka o pozitivnom uticaju SDI priliva došli su i Baiashvili & Gattini (2020) pri istraživanju uticaja SDI na ekonomski rast u kontekstu visine nacionalnog dohotka i stabilnosti institucionalnog sektora.

O heterogenosti pozitivnog uticaja SDI priliva na ekonomski rast zemlje domaćina govorili su i Nair-Reichert & Weinhold (2001). Empirijski rezultati studije Mamingi & Martin (2018) takođe ukazuju na postojanje pozitivnog uticaja SDI na ekonomski rast, međutim zaključuju da ukoliko se taj uticaj posmatra izolovano u odnosu na druge faktore tada je njegov efekat minimalan. Sa druge strane, SDI ostvaruju značajne efekte indirektnim kanalima što se dalje manifestuje u pozitivnom uticaju na rast i ekonomske transformacije istraživanih zemalja u razvoju.

Brojne empirijske studije ukazuju na zaključak da SDI prilivi ostvaruju pozitivan uticaj na ekonomski rast zemlje domaćina ali putem veoma različitih kanala. Pre svega, efekti SDI su značajno ograničeni apsorpcionim mogućnostima zemlje domaćina, te se često intenzitet SDI priliva razlikuje i na regionalnom ponekad i lokalnom nivo. Većina studija potvrđuje da će SDI pozitivno uticati na ekonomski rast ukoliko su ustanovljeni adekvatni uslovi u zemljama domaćinima. Borensztein, De Gregorio i Lee (1998) govore upravo o tom posrednom efektu SDI priliva na ekonomski rast i ukazuju na pozitivnu povezanost između SDI i razvoja ljudskog kapitala. U istom kontekstu, Choe (2003) zaključuje da će se pozitivan uticaj manifestovati kroz unapređenje kvaliteta ekonomskog, političkog i društvenog okruženja. Na apsorpcioni kapacitet zemlje domaćina, pa prema tome i na posredno dejstvo SDI priliva na ekonomski rast, uticaj će ostvariti i razvijenost finansijskog sistema (Hermes & Lensink, 2003; Durham, 2004; Alfaro, Chanda, Kalemli-Ozcan & Sayek, 2006), odnosno kvalitet

institucionalnog okvira (Busse & Groizard, 2008; Blomstrom & Kokko, 1998).

Pozitivni efekti SDI priliva na ekonomski rast zemalja u razvoju su visoko zavisni od nivoa obrazovanja ljudskog kapitala (Borensztein, De Gregorio & Lee, 1998). Shodno tome, pozitivan uticaj SDI će se manifestovati samo u slučaju kada je nivo obrazovanja radne snage viši od određene prag vrednosti. Sa druge strane, Alfaro, Chanda, Kalemli-Ozcan & Sayek (2006) ključnim kriterijumom pozitivnog doprinosa SDI ekonomskom rastu smatraju razvijenost lokalnih finansijskih tržišta.

Autori jedne od savremenih empirijskih studija, Carkovic & Levine (2005) otkrivaju odsustvo pozitivnog uticaja SDI priliva na ekonomski rast čak i posredstvom kanala poput prihoda po glavi stanovnika, otvorenosti trgovine, obrazovanosti radne snage i finansijske razvijenosti.

### **Metodologija istraživanja**

U istraživanju će se prvo sprovesti deskriptivna statistička analiza, a zatim i linearna regresija i korelacija između vrednosti priliva SDI i vrednosti BDP u Republici Srbiji u vremenskom periodu od 1997. do 2020. godine.

Na osnovu rezultata deskriptivne statističke analize doći će se do saznanja o minimalnoj, maksimalnoj i prosečnoj vrednosti istraživanih varijabli, zatim o prosečnom godišnjem odstupanju i o rasporedu distribucije frekvencija u odnosu na normalan raspored. Osnovnim zadatkom deskriptivne statistike smatra se procena napoznatih parametara i drugih statističkih analitičkih veličina (Šoškić, 2004). Ispitivanje međuzavisnosti SDI priliva i vrednosti BDP u Republici Srbiji biće sprovedeno primenom linearne regresije i korelacije. Poći će se od postavljanja jednačine linearnog regresionog modela i tumačenja dobijenih parametara, zatim će se izračunati koeficijent determinacije koji će ukazati na reprezentativnost postavljenog linearnog regresionog modela, a nakon toga i koeficijent korelacije kako bi se došlo do saznanja o jačini i prirodi veze između istraživanih varijabli. Radi prikupljanja kvantitativnih istraživačkih podataka primenjena je

desk metoda i korišćeni su sekundarni izvori podataka, odnosno baza podataka Svetske banke o vrednostima BDP u Republici Srbiji i UNCTAD baza podataka o vrednostima priliva stranih direktnih investicija. Zavisna promenljiva ( $Y_i$ ) je vrednost BDP Republike Srbije iskazana u US\$, ostvarena u vremenskom period od 1997. do 2020. godine, dok je nezavisna promenljiva ( $X_i$ ) vrednost SDI priliva u US\$ koji su pristigli u Republiku Srbiju u istom vremenskom razdoblju.

**Tabela 1.** Kvantitavina kretanja nezavisne i zavisne promenljive tokom istraživanog perioda

<b>Godina</b>	<b>SDI prilivi u US\$ u Republici Srbiji (<math>X_i</math>)</b>	<b>BDP u US\$ u Republici Srbiji (<math>Y_i</math>)</b>
1997	740.000.000	25.676.488.000
1998	113.000.000	19.457.979.423
1999	112.000.000	19.388.663.551
2000	51.780.910	6.875.845.987
2001	117.440.918	12.960.538.724
2002	562.525.812	17.120.906.918
2003	1.516.418.088	22.482.365.322
2004	1.077.136.454	26.141.968.161
2005	2.211.470.925	27.683.225.959
2006	5.247.513.117	32.482.070.360
2007	5.943.572.604	43.170.990.617
2008	4.513.629.472	52.194.221.469
2009	3.295.323.409	45.162.894.381
2010	2.174.172.671	41.819.468.692
2011	5.466.601.137	49.258.136.129
2012	1.592.959.055	43.309.252.921
2013	2.425.266.856	48.394.239.475
2014	2.199.639.996	47.062.206.678
2015	2.690.229.252	39.655.958.843
2016	2.595.481.396	40.692.643.373
2017	3.166.801.646	44.179.055.280
2018	4.411.879.414	50.640.640.222
2019	4.554.849.815	51.475.016.532
2020	3.830.028.394	52.960.134.078

Izvor: UNCTAD STAT <https://unctadstat.unctad.org/> World Bank, Data Bank, <https://databank.worldbank.org/>

Na osnovu definisanog predmeta istraživanja, a u skladu sa predviđenim istraživačkim ciljevima, postavljene su nulta i alternativna istraživačka hipoteza koje glase:

$H_0$ : Vrednost SDI priliva u Republici Srbiji, ostvarena u vremenskom periodu od 1997. do 2020. godine, pozitivno i statistički značajno je uticala ne vrednost BDP Republike Srbije u istom vremenkom periodu.

$H_1$ : *Vrednost SDI priliva u Republici Srbiji, ostvarena u vremenskom periodu od 1997. do 2020. godine, negativno je uticala ili nije uticala uticala ne vrednost BDP Republike Srbije u istom vremenkom periodu.*

U nastavku rada će se primenom odgovarjuće istraživačke metodologije pristupiti ispitivanju istinitosti postavljenih hipoteza.

### Diskusija rezultata istraživanja

Prosečna vrednost SDI priliva u Republici Srbiji tokom istraživanog perioda iznosila je 2.525.405.056 US\$, minimalna vrednost je bila na nivou od 51.780.910 US\$ tokom 2011. godine, dok maksimalnu vrednost prilivi dostižu 2007. godine i iznose 5.943.572.604 US\$. Pozitivan raspon asimetrije koja neznatno prelazi 0 ukazuje na to da je u ovom slučaju distribucija pomerena u desnu stranu u odnosu na normalan raspored. Nasuprot tome, negativan rezultat spljoštenosti koji iznosi -0,99 ukazuje na to da je spljoštenost pomerena u levo što dovodi do izduženosti krive.

Istraživački period se ujedno poklapa i sa periodom najintenzivnijih priliva stranog kapitala u Republici Srbiji te se zaključuje da je od 1997. godine do 2020. godine u Republici Srbiji uloženo preko 60 milijardi US\$ inostranog kapitala u vidu SDI.

**Tabela 2.** Deskriptivna statistička analiza istraživačkih podataka

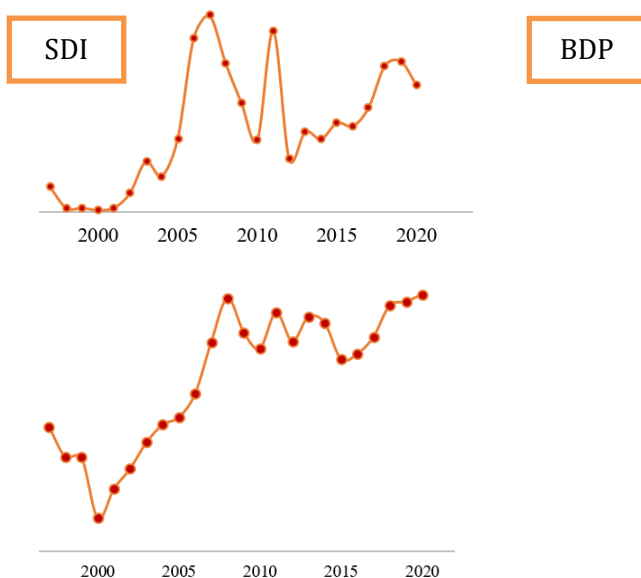
Pokazatelji	SDI	BDP
Broj perioda posmatranja	24	24
Aritmetička sredina	2.525.405.056	35.843.537.962
Standardna devijacija	1.830.158.998	14.038.635.524
Varijansa	3,34948E+18	1,97083E+20
Minimum	51.780.910	6.875.845.987

Maximum	5.943.572.604	52.960.134.078
Asimetrija ( <i>skewness</i> )	0,28	-1,02
Spljoštenost ( <i>kurtosis</i> )	-0,99	-0,54
Ukupno	60.609.721.341	860.244.911.092

Izvor: Proračun autora.

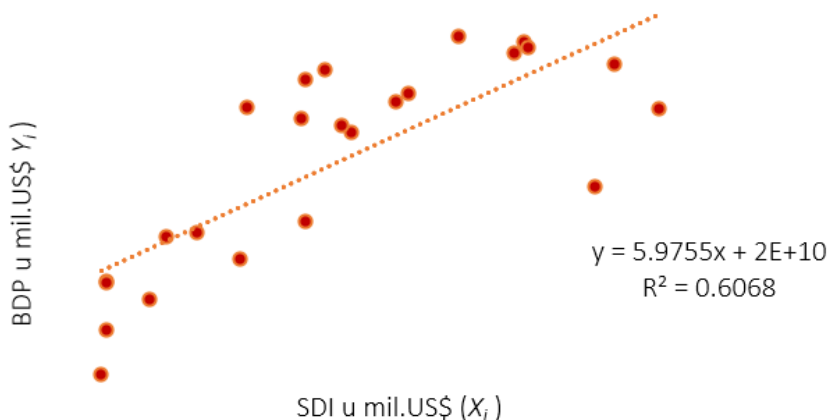
BDP Republike Srbije je u vremenskom periodu od 1997. godine do 2020. godine ostvario presečnu vrednost od 35.843.537.962 US\$. Minimum dostiže 2000. godine kada iznosi 6.875.845.987 US\$, dok se maksimalna vrednost od 52.960.134.078 US\$ ostvaruje u 2020. godini. Uzimajući u obzir da je raspon asimetrije negativan i iznosi -1,02 zaključuje se da je distribucija pomerena u levu stranu u odnosu na normalan raspored. Takođe, negativna rezultat spljoštenosti koji iznosi -0,54 ukazuje na to da je i spljoštenost pomerena na levo što dovodi do veće spljoštenosti na levo u odnosu na normalne distribucije.

**Grafikon 1.** Kretanja SDI priliva i BDP u Republici Srbiji u periodu od 1997. do 2020. godine



Izvor: UNCTAD STAT <https://unctadstat.unctad.org/> World Bank, Data Bank, <https://databank.worldbank.org/>

**Grafikon 2.** Dijagram raspršenosti posmatranih varijabli



*Izvor:* Prikaz autora.

Dijagram raspršenosti je polazna tačka u procenjivanju međuzavisnosti istraživanih varijabli. Posmatarajući tačkasti prikaz dijagrama, možemo utvrditi oblik i smer kretanja varijabli kao i njihove promene.

Prikaz odnosa stvarnih vrednosti ove dve promenljive, primenom jednačine linearne regresije, i ocenjivanjem parametara, primenom metoda najmanjeg kvadrata, dolazi se do rezultata o stvarnim vrednostima odstupanja međuzavisnosti ovih varijabli. Povlačenjem linije linearne regresije, utvrđujemo postojanje međuzavisnosti ova dva faktora.

Jednačina modela linearne regresije međuzavisnosti vrednosti BDP i SDI priliva u Republici Srbiji u period od 1997. do 2020. godine glasi:

$$Y_i = bx_i + a \quad (1)$$

$$Y_i = 5,9755x_i + 20.753.022.158$$

Ukoliko u Republici Srbiji ne bi bilo SDI priliva, moglo bi se očekivati da vrednost BDP iznosi 20.753.022.158 US\$. Svakim povećanjem SDI priliva za jedinicu US\$ moglo bi se očekivati i

povećanje BDP za 5,9755 US\$. Znači povećanje SDI priliva bi dovelo do skoro šestostrukog povećanja BDP.

Mera reprezentativnosti regresionog modela jeste koeficijent determinacije koji se izračunava pomoću formule:

$$r^2 = \sqrt{\frac{a \cdot \sum y_i + b \cdot \sum x_i y_i - n \bar{y}^2}{\sum y_i^2 - n \bar{y}^2}} \quad (2)$$

Izračunata vrednost koeficijenta determinacije iznosi  $r^2=0,6068$ .

Zaključujemo da se 60,68% povezanosti između SDI priliva i vrednosti BDP Republike Srbije može se objasniti utvrđenim linearnim regresionom modelom.

Pirsonov koeficijent korelacije ukazuje na jačinu povezanosti između istraživanih varijabli i iznosi  $r = 0,781002$ . Prema tome, zaključujemo da je korelacija između SDI priliva i vrednosti BDP u Republici Srbiji jaka i pozitivna. Ukoliko bi se SDI prilivi povećali može se očekivati i povećanje vrednosti BDP.

### **Zaključak**

Zemlje u razvoju, među kojima i Republika Srbija, se već nekoliko poslednjih decenija nadmeću u privlačenju stranih investitora i u tom smislu preduzimaju mnogobrojne aktivnosti kako bi postale atraktivne investicione destinacije. Među obeležjima investicione atraktivnosti se ističu makroekonomska i politička stabilnosti, liberalizacija trgovinskih tokova, unapređenje infrastrukture, jačanje stabilnosti institucionalnog sektora, sprovođenje regularnih privatizacija javnog sektora i sl. Upravo za zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji intenziviranje priliva SDI, između ostalog, dovodi i do poboljšanja privrednog ambijenta u smislu ubrzanja privrednih aktivnosti, unapređenja kvaliteta poslovnog okruženja, transfera znanja, posepešivanja upravljačkih i organizacionih sposobnosti radne snage kao i povećanja njihove produktivnosti. Ovaj vid investicija često doprinosi kreiranju inovativnih strategija povećanja nacionalne konkurentnosti i unapređenja savremenog tržišnog nastupa.



Pregledom dela naučne literature koja se bavi ovom tematikom, primećuje se da su se mnogi autori bavili uticajem SDI priliva na vrednost BDP u zemljama u razvoju i pri tom dolazili do rezultata koji pretežno ukazuju na postojanje pozitivne povezanosti pomenutih varijabli. U ovoj istraživačkoj studiji koja je sprovedena na primeru Republike Srbije, kao zemlje u razvoju, tokom perioda najintenzivnijeg priliva SDI došlo se do sledećih rezultata. Ostvaren je cilj istraživanja i potvrđena istinitost nulte hipoteze pa se prema tome zaključuje da je vrednost SDI priliva u Republici Srbiji, ostvarena u vremenskom periodu od 1997. do 2020. godine, pozitivno i statistički značajno uticala na vrednost BDP Republike Srbije u istom vremenskom periodu. Parametri jednačine linearne regresije ukazuju na to da bi povećanje SDI priliva uslovlilo veću pozitivnu promenu vrednosti BDP.

Izračunata vrednost koeficijenta korelacije navodi na zaključak da je korelacija između SDI priliva i vrednosti BDP u Republici Srbiji jaka i pozitivna, te ukoliko bi se SDI prilivi povećali može se očekivati i povećanje vrednosti BDP.

### Literatura

1. Alfaro, L., Chanda, A., Kalmli-Ozcan, S., & Sayek, S. (2004). FDI and economic growth: The role of local financial markets. *Journal of International Economics*, 64, 89-112.
2. Baez-Morales, A. (2014). A panel data analysis of FDI and informal labor markets. *AQR-Working Papers*, 14/02.
3. Baiashvili, T., & Gattini, L. (2020). Impact of FDI on economic growth: The role of country income levels and institutional strength. *European Investment Bank Working Paper*, (2020/02), 16.
4. Balasubramanyam, V., Salisu, N., & Sapsford, D. (1996). Foreign direct investment and growth in EP and IS countries. *The Economic Journal*, 106, 92-105.
5. Barro, R., & Sala-I-Martin, X. (1995). Technological Diffusion, Convergence, and Growth. *NBER Working Paper*, No. 5151.
6. Blomström, M., & Kokko, A. (1998). Multinational corporations and spillovers. *Journal of Economic Surveys*, 12(3), 247-277.

7. Blomström, M., Lipsey, R., & Zejan, M. (1992). What Explains Developing Country Growth? *NBER Working Paper*, No. 4132.
8. Blomström, M., Lipsey, R., & Zejan, M. (1996). Is fixed investment the key to economic growth? *The Quarterly Journal of Economics*, 111(1), 269-276.
9. Brooks, D., H., & Sumulong, L., R. (2003). Foreign Direct Investment: The Role of Policy. *ERD Policy Brief of Asian Development Bank*, 23, 1-11.
10. Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of international Economics*, 45(1), 115-135.
11. Braithwaite, K., & Greenidge, K. (2005). Foreign direct investment and growth in Barbados. *Bridgetown, Banco Central de Barbados [en línea] <http://www.centralbank.org.bb/Portals/0/Files/WP2005-13.pdf>*.
12. Busse, M., & Groizard, J., L. (2008). Foreign Direct Investment, Regulations and Growth. *World Economy*, 31(7), 861–886.
13. Carkovic, M., & Levine, R. (2005). Does foreign direct investment accelerate economic growth? In Moran, T.H., & Graham, E.D., Blomstrom, M. (Eds.), *Does foreign direct investment promote development*. Washington, DC: Institute for International Economics.
14. Caves, R., E. (1974). Causes of direct investment: Foreign firms' shares in Canadian and United Kingdom manufacturing industries. *The Review of Economics and Statistics*, 279-293.
15. Choe, J. I. (2003). Do Foreign Direct Investment and Gross Domestic Investment Promote Economic Growth? *Review of Development Economics*, 7(1), 44–57.
16. Chowdhury, A., & Mavrotas, G. (2005). FDI and growth: a causal relationship. *WIDER Working Paper Series*, No. 25.
17. Crespo, N., & Fontoura, M., P. (2007). Determinant factors of FDI, spillovers – what do we really know. *World Development*, 35(3), 410-425
18. Dabla-Norris, E., Honda, J., Lahreche, A., & Verdier, G. (2010). FDI flows to low-income countries: Global drivers and growth implications. *IMF Workin Paper*, No. 10/132.

19. De Mello, L., R., & Sinclair, M., T. (1995). *Foreign Direct Investment, Joint Ventures, and Endogenous Growth*. Kent. UK: Department of Economics, University of Kent.
20. De Mello, L. R. (1999). Foreign direct investment-led growth: evidence from time series and panel data. *Oxford economic papers*, 51(1), 133-151.
21. De Mello, L. R. (1997). Foreign direct investment in developing countries and growth: A selective survey. *The journal of development studies*, 34(1), 1-34.
22. Dowrick, S., & Rogers, M. (2002). Classical and technological convergence: beyond the SolowSwan growth model. *Oxford Economic Papers*, 54(3), 369-385.
23. Durham, J., B. (2004). Absorptive capacity and the effects of foreign direct investment and equity foreign portfolio investment on economic growth. *European Economic Review*, 48(2), 285-306.
24. Encinas-Ferrer, C., & Villegas-Zermeño, E. (2015). Foreign direct investment and gross domestic product growth. *Procedia Economics and Finance*, 24, 198-207.
25. Feenstra, R., C., & Markusen, J., R. (1994). Accounting for growth with new inputs. *International Economic Review*, 429-447.
26. Hermes, N., & Lensink, R. (2003). Foreign direct investment, financial development and economic growth. *Journal of Development Studies*, 40(1), 142-163.
27. Jensen, N., M. (2003). Democratic governance and multinational corporations: Political regimes and inflows of foreign direct investment. *International Organization*, 57(3), 587-616.
28. Jeon, Y., D. (1992). The determinants of Korean foreign direct investment in manufacturing industries. *Review of World Economics*, 128(3), 527-542.
29. Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73, 28-44.
30. Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42.
31. Mamingi, N., & Martin, K. (2018). Foreign direct investment and growth in developing countries: Evidence from the

- countries of the Organisation of Eastern Caribbean States. *CEPAL Review*, 79-98.
32. Moore, M., O. (1993). Determinants of German manufacturing direct investment: 1980–1988. *Review of World Economics*, 129(1), 120-138.
  33. Nair-Reichert, U., & Weinhold, D. (2001). Causality tests for cross-country panels: A new look at FDI and economic growth in developing countries. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63, 153-171.
  34. Nunes, L., C., Oscátegui Arteta, J., A., & Peschiera, J. (2006). Determinants of FDI in Latin America. Documentos de Trabajo / Working Papers from Departamento de Economía – Pontificia Universidad Católica del Perú, No 2006/252.
  35. Nigh, D. (1986). Political events and foreign direct investment decision: an empirical examination. *Managerial and Decision Economics*, 7(2), 99-106.
  36. Romer, P. (1993). Idea gaps and object gaps in economic development. *Journal of Monetary Economics*, 32(3), 543-573.
  37. Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002–1037.
  38. Schneider, F., & Frey, B. (1985). Economic and political determinants of foreign direct investment. *World Development*, 13(2), 161-175.
  39. Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94.
  40. Šoškić, D., & Krstić, G. (2019). *Ekonomska statistika*. Beograd: Ekonmski fakultet, Univerzite u Beogradu.
  41. United Nations Conference on Trade and Development. UNCTAD STAT <https://unctadstat.unctad.org/>
  42. World Bank. Data Bank, <https://databank.worldbank.org/>

## MANAGEMENT OF FDI INFLOWS IN THE REPUBLIC OF SERBIA IN THE CONTEXT OF THEIR IMPACT ON THE GDP VALUE LEVEL

### ***Abstract***

*Foreign direct investment (FDI) is a vital source of capital in developing countries because it usually complements domestic private investment, improves the value of human capital, creates new job opportunities and ensures the transfer of modern technology and knowledge, and is therefore aimed at improving overall economic growth. . The basic assumption about foreign investment, based on the principles of neoclassical economics, indicates the positive impact of FDI inflows on the level of GDP and thus on the establishment of social well-being in the host country. The research problem of this study refers to the analysis of the importance of foreign direct investment inflows for developing countries and their impact on economic growth through increasing the value of GDP. The subject of the research is about determining the interdependence of the observed variables, that is, the existence of a positive influence of FDI inflows on the GDP of the Republic of Serbia. The goal of the research is to determine recommendations for adequate management of future FDI inflows, and certainly to enrich the scientific literature in the subject area. By applying the methodology from the field of linear regression and correlation analysis, the veracity of the set hypotheses will be examined and relevant conclusions will be formed that will indicate the scientific and practical contribution of this research study.*

**Keywords:** *foreign direct investment (FDI), gross domestic product (GDP), regression and correlation analysis, Republic of Serbia*

Datum prijema / Date of arrival: 24.08.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 11.10.2023.



Milica Indić <sup>21</sup>  
Miloš Pjanić <sup>22</sup>  
Miloš Đaković <sup>23</sup>

## UTICAJ MAKROEKONOMSKIH FAKTORA NA TRŽŠNU KAPITALIZACIJU U BIVŠIM JUGOSLOVENSKIM REPUBLIKAMA SA MODERACIJOM BIVŠIH REPUBLIKA KOJE NE KORISTE EURO

Pregledni rad                      UDK: 330.362.025.1(497.1)"2021/2023"  
338.246

### **Rezime**

*Cilj rada je utvrđivanje uticaja makroekonomskih faktora (BDP-a i inflacije) na performanse tržišta kapitala, u bivšim jugoslovenskim republikama, u smislu njihove tržišne kapitalizacije, u periodu od marta 2021. do februara, 2023. godine, kao i utvrđivanje moderatorke uloge bivših jugoslovenskih republika, koje ne koriste euro. Naime, prethodne studije su sugerisale da makroekonomske varijable imaju tendenciju da značajno utiču na performanse berze, dok su druge studije, u najboljem slučaju, pronašle slabu povezanost. Osim toga, potrebno je napomenuti da je većina ovih studija sprovedena na razvijenim tržištima i da su se retko odnosila na tržišta u razvoju. Empirijski rezultati su pokazali da je inflacija pozitivno i značajno uticala na tržišnu kapitalizaciju, u posmatranom periodu, dok je uticaj BDP-a pozitivan, ali ne i statistički značajan. Osim toga, rezultati su pokazali da su bivše jugoslovenske republike, koje ne koriste euro, značajan moderator odnosa između tržišne kapitalizacije i BDP-a i tržišne kapitalizacije*

---

<sup>21</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, R. Srbija, email: [milica.indjic@ef.uns.ac.rs](mailto:milica.indjic@ef.uns.ac.rs)

<sup>22</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, R. Srbija, email: [milos.pjanic@ef.uns.ac.rs](mailto:milos.pjanic@ef.uns.ac.rs)

<sup>23</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, R. Srbija, email: [milos.djakovic@ef.uns.ac.rs](mailto:milos.djakovic@ef.uns.ac.rs)

*i inflacije. Dobijeni rezultati mogu biti od koristi investitorima prilikom donošenja njihovih investicionih odluka.*

**Ključne reči:** *tržište kapitala, BDP, inflacija, vremenske serije, panel regresiona analiza.*

## Uvod

U svakoj privredi, tržište kapitala, kao sastavni deo finansijskog sistema, ima značajnu ulogu, pre svega tako što kanalije ulaganja javnih i privatnih subjekata u profitabilne projekte, mobilije uštede efikasnom alokacijom finansijskih sredstava i pomaže u preraspodeli tih finansijskih sredstava među pojedincima, korporacijama i vladama. Uspostavljeno finansijsko tržište i tržište kapitala će verovatno uticati na ekonomski rast promovisanjem razvoja tržišta kapitala i instrumenata zaštite, podsticanjem nivoa štednje, poboljšanjem alokacije resursa i ublažavanjem troškova transakcija i informacija (Salameh and Ahmad, 2022). Postojeća teorijska ekonomska i finansijska literatura sugerije da duboko ukorenjeno tržište kapitala promoviše međunarodnu podelu rizika, poboljšava strukturu upravljanja, ublažava troškove mobilizacije resursa i obezbeđuje likvidnost tržišta (Bencivenga et al., 1996; Greenwood and Smith, 1997). Osim toga, tržišta kapitala obezbeđuju platformu za trgovanje kotiranim hartijama od vrednosti i značajan izvor mobilizacije likvidnosti i kapitala. Iz tog razloga su, dobro uspostavljena finansijska tržišta, dovoljno opravdanje zašto zdrave i razvijene ekonomije ostaju razvijene (Omar et al., 2022).

Tržišna kapitalizacija je važan tržišni indikator vrednosti akcija kompanije (Toraman and Başarir, 2014; Dias, 2013). Brajan et al. (1998) ističu da veća tržišna kapitalizacija obezbeđuje kompanijama stvarnu prednost u sticanju (akviziciji) drugih kompanija i iskorišćavanju globalnih prilika za rast, istovremeno ih štiteći od akvizicije. Nasuprot tome, spor rast tržišne kapitalizacije čini kompaniju ranjivom na preuzimanja, posebno kada globalno tržište akcija postaje integrisanije. Kao rezultat toga, javna preduzeća se suočavaju sa imperativom tržišne kapitalizacije: moraju postati i ostati kompanije globalnog rasta, ili



rizikuju da izgube kontrolu nad svojom sudbinom (Phuong, et al., 2023).

Predmet rada je uticaj makroekonomskih faktora na tržišnu kapitalizaciju u bivšim jugoslovenskim republikama sa moderacijom bivših republika, koje ne koriste euro. Cilj rada je utvrđivanje uticaja makroekonomskih faktora na performanse tržišta kapitala, u bivšim jugoslovenskim republikama, u smislu njihove tržišne kapitalizacije, u periodu od marta 2021. do februara, 2023. godine, kao i utvrđivanje moderatorke uloge bivših jugoslovenskih republika, koje ne koriste euro. U tom smislu postavljena su sledeća istraživačka pitanja: 1) da li BDP utiče na ukupnu tržišnu kapitalizaciju?; 2) da li inflacija utiče na ukupnu tržišnu kapitalizaciju?; 3) da li su bivše jugoslovenske republike, koje ne koriste euro, moderator odnosa između ukupne tržišne kapitalizacije i BDP-a i ukupne tržišne kapitalizacije i inflacije?

Kako bi se odgovorilo na ciljeve istraživanja, rad je koncipiran na sledeći način. Nakon uvodnog izlaganja, napravljen je kratak pregled relevantne literature. Sledeći deo sadrži metodologiju istraživanja, dok su u narednom delu prikazani rezultati istraživanja. U zaključku su sumirani ključni zaključci, ukazano je na ograničenja sprovedenog istraživanja i date preporuke budućim istraživanjima na ovu temu.

### **Pregled literature**

Povezanost između inflacije i tržišne kapitalizacije je bila predmet istraživanja brojnih studija. Kyereboah-Coleman & Agyire-Tettey (2008), Omar et al. (2022), kao i Phuong et al. (2023) su pokazali negativan uticaj inflacije na tržišnu kapitalizaciju. Kada se inflacija poveća, operativni troškovi kompanije i cena kapitala za investitore se povećavaju, čineći berzu manje atraktivnom. Inflacija je negativno uticala na tržišnu kapitalizaciju banaka na Bliskom istoku (Qurashi & Zahoor, 2016), tržišta u Keniji (Mjomba, 2017) i u Nigeriji tokom 1986.-2015. godine (Odiche & Udeorah, 2020). Prema rezultatima studije autora Mohammad et al. (2017) uticaj inflacije na performanse berze je statistički beznačajan i negativan, u državama članicama SAARC-a. Odiche &

Udeorah (2020), takođe, pronalaze negativan i beznačajan uticaj inflacije na tržišnu kapitalizaciju u Nigeriji. S druge strane, Garonfolo (2011) i Ndunda (2016) su dobili rezultate, prema kojima inflacija ima pozitivan, ali ne i statistički značajan uticaj na tržišnu kapitalizaciju.

Studije autora Geske & Roll (1983), Chen et al. (1986), Mukherjee & Naka (1995) zaključuju da postoji značajan pozitivan uticaj rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP) na performanse berze. Pomenuti autori ističu da će povećanje ekonomske proizvodnje povećati buduće novčane tokove, stvarajući na taj način više mogućnosti za investiranje na berzi (Geske & Roll, 1983; Chen et al., 1986; Mukherjee & Naka, 1995). Omar et al. (2022), takođe, pronalaze pozitivan i statistički značajan uticaj BDP-a na tržišnu kapitalizaciju. Prema rezultatima studije autora Phuong et al. (2023) ovaj uticaj je pozitivan, ali ne i statistički značajan. Nasuprot tome, pojedine studije pokazuju suprotan efekat ove dve varijable, kao što su Garonfolo (2011) u podsaharskoj Africi, Wang & Ajit (2013) u Kini, kao i Qurashi & Zahoor (2016) na Bliskom istoku.

Hossin & Hamid (2021) su, u svojoj studiji, imali za cilj da analiziraju efekat performansi tržišta kapitala na privredu Bangladeša, koristeći podatke o tržišnoj kapitalizaciji, prometu akcija i rastu bruto domaćeg proizvoda (BDP) od 2001. do 2018. godine. Rezultati vektorskog autoregresivnog modela sa korekcijom greške, u pomenutoj studiji, su pokazali postojanje dugoročne povezanosti između tržišne kapitalizacije i prometa akcija, kao nezavisnih varijabli, sa BDP-om, dok su rezultati Grejndžerovog testa uzročnosti (Toda-Yamamoto procedura) potvrdili da postoji jednosmerna uzročnost koja ide od tržišta kapitala do BDP-a.

Geetha et al. (2011) su ispitivali odnos između tržišne kapitalizacije i očekivane stope inflacije, neočekivane stope inflacije, deviznog kursa, kamatne stope i BDP-a u slučaju Malezije, SAD i Kine. U svojoj analizi koristili su tehniku kointegracije. Njihovi rezultati su pokazali da postoji dugoročni odnos između tržišne kapitalizacije i neočekivane inflacije, očekivane inflacije,

kamatne stope, deviznog kursa i BDP-a za Maleziju i SAD koristeći VEC. Međutim, VEC rezultat za Kinu pokazuje da postoji kratkoročna povezanost između očekivanih stopa inflacije i kineske berze.

Budući da relevantna literatura sugerije negativnu i značajnu povezanost između inflacije i tržišne kapitalizacije, očekuje se da će rezultati trenutnog istraživanja, takođe, ukazati na negativan i značajan uticaj inflacije na tržišnu kapitalizaciju u bivšim jugoslovenskim republikama. S druge strane, imajući u vidu da, većina studija, sugerije da je odnos između BDP-a i tržišne kapitalizacije pozitivan i značajan, očekuje se da će rezultati trenutnog istraživanja potvrditi pozitivan i značajan uticaj BDP-a na tržišnu kapitalizaciju u zemljama bivših jugoslovenskih republika. Novina u trenutnom istraživanju je ispitivanje uloge bivših republika, koje ne koriste euro (Bosna i Hercegovina, Severna Makedonija i Srbija), kao moderatora odnosa između tržišne kapitalizacije i GDP-a i tržišne kapitalizacije i inflacije. Pregledom relevantne literature, može se primetiti da se autori, u svojim studijama nisu bavili ispitivanjem ovog odnosa, ali se očekuje se da će rezultati ukazati na značajnu ulogu predloženog moderatora.

### **Metodologija istraživanja**

Za potrebe istraživanja su korišćeni balansirani mesečni podaci o vrednostima ukupne tržišne kapitalizacije, prikupljeni sa zvaničnih sajtova tržišta kapitala (Sarajevska berza, Montenegro berza AD Podgorica, Zagrebačka berza, Makedonska berza, Ljubljanska berza i Beogradska berza) u bivšim jugoslovenskim republikama (Bosna i Hercegovina - BIH, Crna Gora - MNE, Hrvatska - HRV, Severna Makedonija - MKD, Slovenija - SLV i Srbija - SRB), kao i mesečni podaci o kretanju godišnje stope rasta BDP-a i stope inflacije u ovim zemljama, prikupljeni sa sajta trading economics. Prikupljeni podaci se odnose na period mart, 2021. - februar, 2023. godine, što je ukupno 144 opservacije.

Zavisna varijabla u modelu je logaritmovana vrednost ukupne tržišne kapitalizacije (LTK), a nezavisne godišnja stopa rasta GDP-

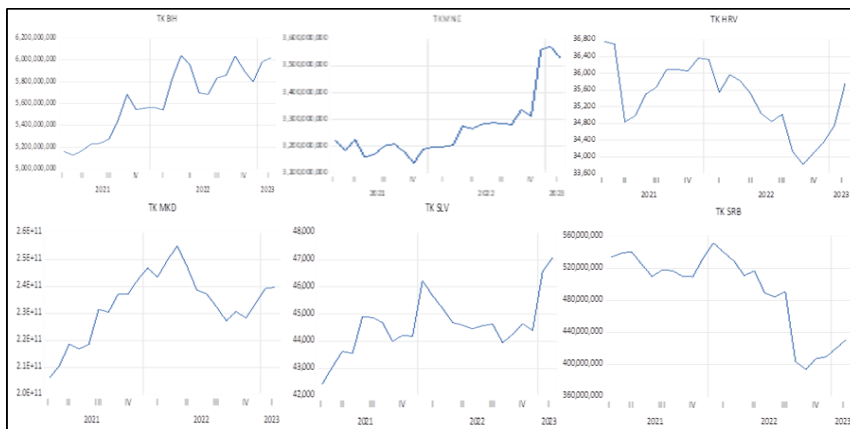
a i stopa inflacije. Srednja vrednost LTK iznosi 18.62021, godišnje stope rasta GDP-a 6.46% i stope inflacije 8.57%. Najveća standardna devijacija postignuta je kod varijable GDP, a najmanja kod varijable inflacija. Na osnovu p vrednosti Jargue-Bera testa, podaci nemaju normalnu raspodelu. Detaljnije informacije su prikazane u Tabeli 1.

Tabela 1. Deskriptivna statistika za varijable u istraživanju

	LTK	GDP	Inflacija
Srednja vrednost	18.62021	6.464583	8.566250
Standardna devijacija	5.985686	6.501904	5.449928
Koeficijent asimetrije	-0.401072	0.822612	0.261659
Koeficijent ekscesa	1.569359	3.904400	1.768857
Jargue-Bera	16.14102	21.14822	10.73745
p-vrednost	0.000313	0.000026	0.004660

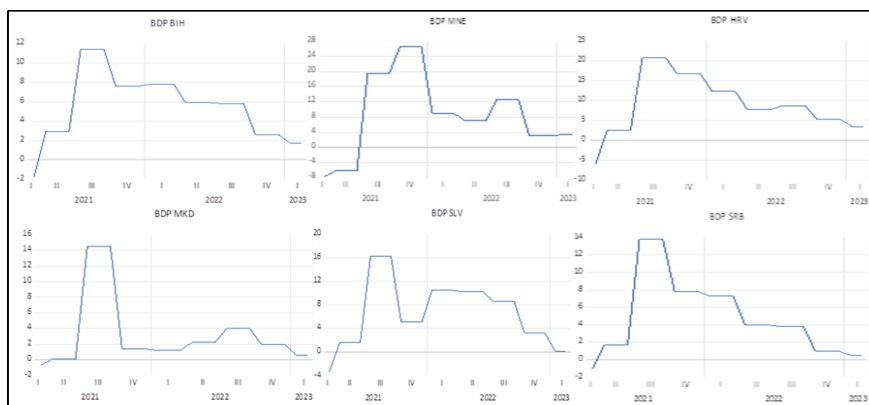
Slika 1 prikazuje kretanje ukupne tržišne kapitalizacije u bivšim jugoslovenskim republikama u posmatranom periodu. U izabranom periodu se može primetiti strukturni lom u ponašanju vremenske serije na tržištima kapitala Hrvatske i Srbije, pa i Severne Makedonije i Slovenije u periodu između trećeg i četvrtog kvartala 2022. godine, nakon čega dolazi do porasta ukupne tržišne kapitalizacije u ovim državama. Kretanje ukupne tržišne kapitalizacije u Bosni i Hercegovini pokazuje značajne fluktuacije, dok je na tržištu kapitala u Crnoj Gori zabeležen rast ukupne tržišne kapitalizacije u četvrtom kvartalu 2022. godine, do januara, 2023., nakon čega dolazi do opadanja, ovog pokazatelja, u februaru 2023. godine.

Slika 1. Kretanje ukupne tržišne kapitalizacije u bivšim jugoslovenskim republikama, u periodu mart, 2021. – februar, 2023. godine



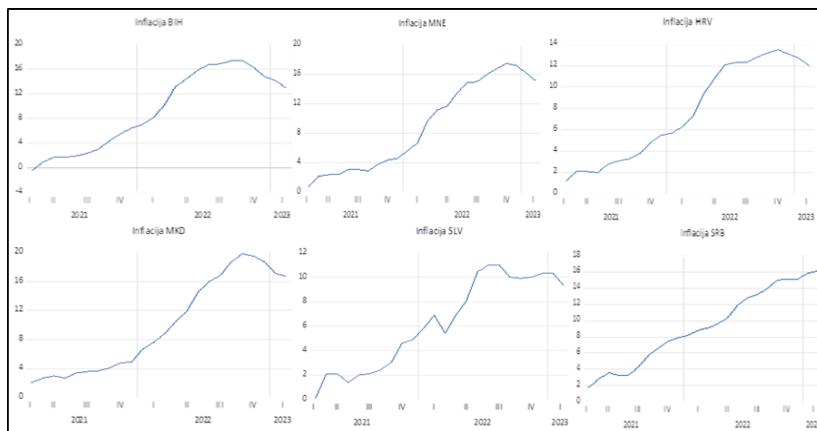
Slika 2 ilustruje kretanje godišnje stope rasta BDP-a u bivšim jugoslovenskim republikama (mart, 2022. - februar, 2023. godine). Može se primetiti da nakon rasta od početka posmatranog perioda do trećeg kvartala 2021. godine, u Crnoj Gori do četvrtog iste godine, dolazi do opadanja godišnje stope rasta BDP-a u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji, a uz povremene fluktuacije, i u ostalim bivšim jugoslovenskim republikama, do kraja posmatranog perioda.

Slika 2. Kretanje godišnje stope rasta BDP-a u bivšim jugoslovenskim republikama, u periodu mart, 2021. – februar, 2023. godine



Slika 3 ilustruje kretanje stope inflacije u bivšim jugoslovenskim republikama (mart, 2021. – februar, 2023.). Može se primetiti da je u svim bivšim republikama zabeležen rast inflacije od početka posmatranog perioda (mart, 2021), pa sve do decembra, 2022. godine, nakon čega sledi pad inflacije do kraja posmatranog perioda, osim u Srbiji, gde stopa inflacije beleži rast od početka do kraja posmatranog perioda.

Slika 3. Kretanje stope inflacije u bivšim jugoslovenskim republikama, u periodu mart, 2021. – februar, 2023. godine



Analiza podataka je zasnovana na panel podacima, odnosno na regresionim modelima panel podataka (Panel Data Regression Model – PDRM). Za testiranje su korišćeni model najmanjih kvadrata (Pooled OLS – POLS), model sa fiksnim efektom (FE) i model sa slučajnim efektom (RE). Najprikladniji model je izabran na sledeći način: za poređenje RE i POLS modela je primenjen Breusch i Pagan-ov Lagranž Multiplikator test, za poređenje RE i FE modela je primenjen Hausmanov test, dok je za poređenje FE i POLS modela primenjen Chow test. Radi provere ispunjenosti pretpostavki modela, sprovedeni su različiti ekonometrijski dijagnostički testovi (stacionarnost podataka, greške specifikacije modela, multikolinearnost, auto-korelacija i heteroskedastičnost).

Za testiranje prve hipoteze, specificiran je sledeći model:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{1,it} + \beta_2 X_{2,it} + u_i + e_{it} \quad (1)$$

Gde je:  $Y_{it}$  - zavisna varijabla, odnosno prvi diferencijal logaritamske vrednosti ukupne tržišne kapitalizacije( $t$ ), u vremenu ( $1 = 03. 2021....24 = 02. 2023. godine$ ),  $\alpha$  - presek,  $\beta$  - koeficijent za odgovarajuće nezavisne varijable,  $X_1$ - nezavisna varijabla, odnosno prvi diferencijal godišnje stope rasta BDP-a,  $X_2$  - nezavisna varijabla, odnosno prvi diferencijal stope inflacije,  $u_i$  - individualni efekti i  $e_{it}$  - reziduali.

Za testiranje druge i treće hipoteze, specificiran je sledeći model:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 (XZ) + v \quad (2)$$

Gde je:  $Y$  - zavisna varijabla (ukupna tržišna kapitalizacija),  $X$  - nezavisna varijabla (godišnja stopa rasta BDP, u prvoj jednačini i stopa inflacije, u drugoj jednačini),  $Z$  - moderator (u obe jednačine bivše republike, koje ne koriste euro),  $\beta_2$  - koeficijent interakcije i  $v$  - termin greške.

### Rezultati istraživanja

U Tabeli 2 su prikazani rezultati testa faktora inflacije varijanse (VIF). Budući da nijedna varijabla nema koeficijent veći od 10 (Belsley et al., 1980), može se zaključiti da model nema problema sa štetnom multikolinearnošću. Im et al. (2003), Levin et al. (2002), kao i ADF i PP Fisher hi-kvadrat testovi, koje su predložili Maddala & Wu (1999), su korišćeni za ispitivanje postojanja jediničnog korena. Prema rezultatima sva četiri testa stacionarnosti (Tabela 3), nakon testiranja prvog diferencijala, može se odbaciti nulta hipoteza, prema kojoj vremenska serija ima jedinični koren, te se može zaključiti da je vremenska serija stacionarna, odnosno da su sve varijable (prvi diferencijal varijable LTK - DLTK, inflacije - Dinflacija i GDP-a - DGDP) stacionarne.

Tabela 2. VIF i testovi jediničnog korena

Varijabla	VIF	Testovi jediničnog korena			
		Levin, Lin, and Chu	Im, Pesaran, and Shin W-stat	ADF - Fisher chi-square	PP - Fisher chi-square

DLTK	-	- 5.73773***	- 5.24805***	49.7581***	79.9228***
DBDP	1.000994	- 3.51722***	- 3.95174***	36.8371***	78.6582***
DInf	1.000994	- 7.55588***	- 8.17500***	78.3263***	137.716***

Napomena: \*\*\* - značajnost na nivou od 1%

U prvoj analizi, primenom POLS, FE i RE modela, ispitan je uticaj godišnje stope rasta BDP-a i stope inflacije na tržišnu kapitalizaciju. Prema rezultatima istraživanja sva tri modela su statistički značajna ( $p > F = 0.0000$ ). Modelom običnih najmanjih kvadrata je prema koeficijentu determinacije ( $R^2$ ), na osnovu nezavisnih varijabli (godišnja stopa rasta GDP-a i stopa inflacije) objašnjeno 43% zavisne varijable (ukupna tržišna kapitalizacija), modelom sa fiksnim efektima 39%, dok je modelom sa slučajnim efektima objašnjeno 38% zavisne varijable. Rezultati za model običnih najmanjih kvadrata ukazuju na značajn negativan uticaj BDP-a na ukupnu tržišnu kapitalizaciju, dok je uticaj inflacije pozitivan, ali ne i statistički značajan. S druge strane, rezultati i za model sa fiksnim i sa slučajnim efektima, ukazuju na značajan pozitivan uticaj inflacije na ukupnu tržišnu kapitalizaciju, dok je uticaj GDP-a, takođe, pozitivan, ali nije statistički značajan. U sledećem koraku je provereno, koji je od predloženih modela najadekvatniji za merenje ovih uticaja. Chow test se koristi za izbor između POLS i modela sa fiksnim efektima. Budući da je verovatnoća F i  $\chi^2$  statistike, dobijena Chow testom, manja od rizika greške ( $p = 0.0000$ ), kao adekvatniji model se bira model sa fiksnim efektima. S druge strane, rezultati LM testa ( $p > 0.05$ ) ukazuju na opravdanost primene modela sa slučajnim efektima, u poređenju sa modelom običnih najmanjih kvadrata. Rezultati Hausman testa ( $p > 0.05$ ) pokazuju da je model sa slučajnim efektima prikladniji od modela sa fiksnim efektima. Dakle, kao najprikladniji model, za ovu analizu, izabran je model sa slučajnim efektima. Nakon izbora modela sa slučajnim efektima, kao najprikladnijeg, primenjen je Ramsey RESET test, za proveru specificiranosti modela, odnosno da li je iz modela izostavljena



neka značajna varijabla. Rezultati testa ( $p > 0.05$ ) pokazuju da je model dobro specificiran. Postojanje problema autokorelacije grešaka u modelu je provereno korišćenjem Peasaran CD testpm. Budući da je  $p > 0.05$ , u modelu ne postoji problem serijske korelacije. Za testiranje heteroskedastičnosti u modelu korišćen je Breusch-Pagan-Godfrey LM test. Dobijeni rezultati ( $p > 0.05$ ) pokazuju da su u modelu greške homoskedastične.

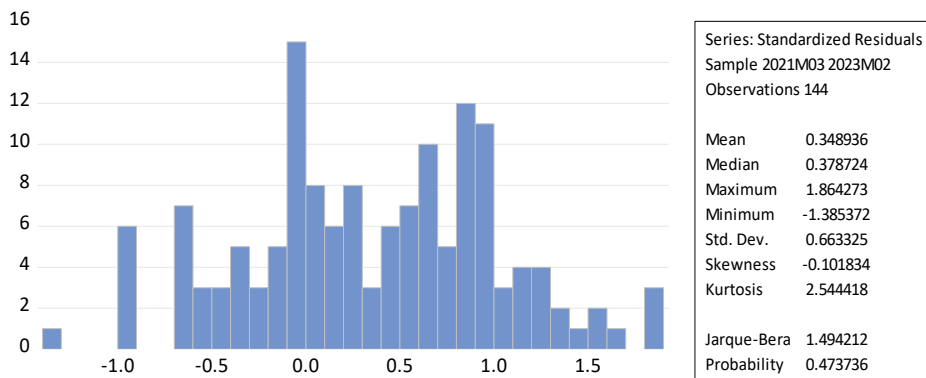
Tabela 3. Ocena POLS, FE i RE modela sa zavisnom varijablom DLTK i dijagnostički testovi

DLTK	POLS model			FE model			RE model		
DGDP	- 0.193690	0.075471	- 2.56640 9**	0.00041 4	0.00078 4	0.52803 7	0.00041 3	0.000 784	0.526 972
DInf	1.993883	1.601959	1.24465 3	0.03678 9	0.01595 1	2.30638 6**	0.03679 8	0.015 951	2.306 894**
C	17.72017	1.847600	9.59091 1*	18.5778 3	0.01831 0	1014.62 2*	18.5778 2	2.459 604	7.553 175*
R <sup>2</sup>	0.43			0.39			0.38		
Dijagnostički testovi									
Chow test				F(5,136)= 294922.397505; p = 0.0000 $\chi^2(5) = 1337.953362$ ; p = 0.0000					
LM test				$\chi^2 = 1497.633$ ; p = 0.0000					
Hausman test				$\chi^2(2) = 2.880061$ ; p = 0.2369					
Ramsey RESET test				F = 0,8822; p = 0.3364					
Pesaran CD				Statistic = 0.826878; P= 0.4083					
Breusch-Pagan-Godfrey LM test				$\chi^2(3) = 2.112411$ ; p=0.31152					

Napomena: \* - značajnost na nivou od 1%; \*\* - značajnost na nivou od 5%

Normalnost reziduala je testirana Jarque-Bera testom (Slika 4). Verovatnoća greške, ukoliko se odbaci nulta hipoteza, prema kojoj reziduali prate normalnu raspodelu, iznosi 0.473736, što je više od dozvoljenog nivoa greške, te se može zaključiti da se prihvata nulta hipoteza.

Slika 4. Histogram reziduala



U drugoj analizi ispitana je, primenom POLS modela (model 1 i model 2), uloga bivših jugoslovenskih republika, koje ne koriste euro, kao moderatora odnosa između ukupne tržišne kapitalizacije i godišnje stope rasta BDP-a, dok je u trećoj analizi ispitana moderatorska uloga bivših jugoslovenskih republika, koje ne koriste euro, između logaritmovane vrednosti ukupne tržišne kapitalizacije i stope inflacije. Rezultati testiranja su prikazani u Tabeli 4. Zavisna varijabla u oba modela je tržišna kapitalizacija, dok su nezavisne varijable, u prvom modelu, BDP i euro\*BDP i inflacija i euro\*inflacija u drugom modelu. Prema rezultatima istraživanja, oba modela su statistički značajna, pri čemu je prvim modelom, na osnovu nezavisnih varijabli (BDP i Euro\_BDP) objašnjeno oko 23% varijanse zavisne varijable (LTK), dok je drugim modelom, na osnovu nezavisnih varijabli (Inflacija i Euro\_Inflacija) objašnjeno oko 33% varijanse zavisne varijable (LTK). Osim toga, rezultati ukazuju na značajnu moderatorsku ulogu bivših jugoslovenskih republika, koje ne koriste euro, u oba modela.

Tabela 4. Bivše jugoslovenske republike koje ne koriste evro, kao moderator

1. model				
LTK	Koeficijent	Standardna greška	t-statistika	p
BDP	-0.977855	0.148695	-6.576245	0.0000
Euro_BDP	0.714352	0.120096	5.948168	0.0000
C	18.69354	0.650583	28.73350	0.0000
R <sup>2</sup> = 0.234906		F = 21.64594; p = 0.000000		
2. model				
Inflacija	-0.879080	0.162286	-5.416843	0.0000
Euro_Inflacija	0.648090	0.083687	7.744214	0.0000
C	17.52771	0.776718	22.56638	0.0000
R <sup>2</sup> = 0.329859		F = 34.70179; p = 0.000000		

### Zaključak

Cilj rada je bio utvrđivanje uticaja makroekonomskih faktora (BDP-a i inflacije) na performanse tržišta kapitala, u bivšim jugoslovenskim republikama (Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Severna Makedonija, Hrvatska, Slovenija i Srbija) u smislu njihove ukupne tržišne kapitalizacije, u periodu od marta 2021. do februara, 2023. godine, kao i utvrđivanje moderatorke uloge bivših jugoslovenskih republika, koje ne koriste euro.

Empirijski rezultati su pokazali da je inflacija pozitivno i značajno uticala na ukupnu tržišnu kapitalizaciju, u posmatranom periodu. Dobijeni rezultati su neočekivani i delimično u skladu sa rezultatima istraživanja Garonfolo (2011) i Ndunda (2016), koji su, takođe, pokazali da je ovaj odnos pozitivan, ali nije na statistički značajnom nivou. Svakako, prilikom istraživanja povezanosti makroekonomskih varijabli sa performansama tržišta kapitala, treba uzeti u obzir i kontekst i period istraživanja (u ovom slučaju pandemiju Kovid-19 i ratni sukob u Ukrajini), jer različiti periodi istraživanja mogu imati dosledno različite nalaze. S tim u vezi, Bhunia (2012) ističe da, iako postoje teorijske i

empirijske studije, koje su istraživale pravac uzročnosti između makroekonomskih varijabli i tržišta kapitala, ovaj pravac nije, još uvek, dovoljno istražen ni teorijski ni empirijski. Kako pojedine studije pokazuju empirijske dokaze, koji dokazuju uzročnost, druge studije ne pokazuju uzročnu vezu. Pored toga, pravac kauzaliteta se menja od jedne ekonomije do druge.

Dobijeni rezultati pokazuju da je uticaj BDP-a na tržišnu kapitalizaciju, na tržištima kapitala bivših jugoslovenskih republika pozitivan, ali ne i statistički značajan. Ovakvi rezultati su u skladu sa rezultatima prethodnih studija, koje su analizirale ovaj odnos (Geske & Roll, 1983; Chen et al., 1986; Mukherjee & Naka, 1995, Omar et al., 2022).

Rezultati su pokazali da su bivše jugoslovenske republike, koje ne koriste euro, značajan moderator odnosa između tržišne kapitalizacije i BDP-a i tržišne kapitalizacije i inflacije. Dobijeni rezultati se ne mogu uporediti sa rezultatima drugih studija, jer koliko je autoru poznato, na osnovu pregleda relevantne literature, prethodna istraživanja nisu ispitivala ovaj moderatorski odnos.

Makro faktori imaju važnu ulogu za investitore prilikom odabira države, u koju će ulagati. Stoga, kreatori politike treba da obrate pažnju na makroekonomsku stabilnost (kao što je inflacija), kako bi stvorili čvrstu osnovu za privlačenje domaćeg i stranog kapitala na berzu. S druge strane, investitori treba da razmotre uticaj makro varijabli na performanse berze kako bi imali bolji pregled u donošenju investicionih odluka.

Sprovedeno istraživanje ima i određena ograničenja. Jedno od ograničenja se odnosi na broj nezavisnih varijabli. Naime, u istraživanju su korišćene samo dve nezavisne varijable (GDP i inflacija), dok bi buduća istraživanja mogla da uzmu u obzir i druge varijable, poput stranih direktnih investicija, kamatne stope, deviznog kursa. Osim toga, zavisna varijabla u istraživanju je tržišna kapitalizacija, kao pokazatelj tržišta kapitala. Buduće studije bi mogle koristiti berzanske indekse ili investicione fondove, kao zavisne varijable u svom istraživanju. Sledeće ograničenje se odnosi na izbor tržišta kapitala. U trenutnom

istraživanju su izabrana tržišta kapitala u bivšim jugoslovenskim republikama, dok bi, buduća istraživanja, mogla uključiti i druga tržišta kapitala u okruženju, na regionalnom ili globalnom nivou.

Generalno, može se zaključiti da se makroekonomske varijable mogu koristiti za objašnjenje fluktuacija na tržištima kapitala. Svako dalje istraživanje, koje pomaže u istraživanju ove oblasti, biće od velike koristi za praktičare i donosiocce odluka, posebno u zemljama u razvoju, jer dobijene rezultate istraživanja mogu koristiti za unapređenje svog ekonomskog razvoja.

### Literatura

1. Belsley, D. A., Kuh, E., Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. John Wiley & Sons. DOI:10.1002/0471725153
2. Bencivenga, V.R., Smith, B.D., Starr, R.M. (1996). Equity Markets, Transactions Costs, and Capital Accumulation: An Illustration. *The World Bank Economic Review*, 10(2), 241–65.
3. Bhunia, A. (2012). A causal relationship between stock indices and exchange rates-empirical evidence from India. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(1), 47-54.
4. Bryan, L.L., Lyons, T.G., Rosenthal, J. (1998). Corporate Strategy in a Globalizing World: The Market Capitalization Imperative. *The McKinsey Quarterly*, 3, 6-19.
5. Chen, N.F., Roll, R., Ross, S.A. (1986). Economic Forces and the Stock Market. *Journal of Business*, 59(3), 383-403.
6. Dias, A. (2013). Market Capitalization and Value-at-Risk. *Journal of Banking & Finance*, 37(12), 5248-5260. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.015>
7. Garonfolo, H.J. (2011). *Macroeconomic Drivers of Stock Market Capitalization in Sub-Saharan Africa*. Master Thesis. Copenhagen Business School.
8. Geetha, C., Mohidin, R., Chanciran, V.V., Chong, V. (2011). The relationship between inflation and stock market: Evidence from Malaysia, United States and China. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(2), 01-16.

9. Geske, R., & Roll, R. (1983). The Fiscal and Monetary Linkage between Stock Returns and Inflation. *The Journal of Finance*, 38(1), 1-33. <https://doi.org/10.2307/2327635>
10. Greenwood, J., Smith, B.D. (1997). Financial markets in development, and the development of financial markets. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 21(1), 145–81. [https://doi.org/10.1016/0165-1889\(95\)00928-0](https://doi.org/10.1016/0165-1889(95)00928-0)
11. Hossin, Md. S., Hamid, Md. K. (2021). Capital Market Performance and Bangladesh’s Economy: An Empirical Study. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0972150920982247>
12. Im, K. S., Pesaran, M. H., & Shin, Y. (2003). Testing for unit roots in heterogeneous panels. *Journal of Econometrics*, 115(1), 53–74. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(03\)00092-7](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(03)00092-7)
13. Kyereboah-Coleman, A. & Agyire-Tettey, K.F. (2008). Impact of Macroeconomic Indicators on Stock Market Performance: The Case of the Ghana Stock Exchange. *The Journal of Risk Finance*, 9(4), 365-378. <https://doi.org/10.1108/15265940810895025>
14. Levin, A., Lin, C.-F., & Chu, C.-S.J. (2002). Unit root tests in panel data: Asymptotic and finite-sample properties. *Journal of Econometrics*, 108(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(01\)00098-7](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(01)00098-7)
15. Maddala, G. S., & Wu, S. (1999). A comparative study of unit root tests with panel data and a new simple test. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61(S1), 631–652. <https://doi.org/10.1111/1468-0084.0610s1631>
16. Mjomba, M. (2017). The Effects of Macroeconomic Variables on the Market Capitalisation of Listed Companies in Kenya. *International Journal of Finance and Accounting*, 2(1), 58-83. <https://doi.org/10.47604/ijfa.259>
17. Mohammad, G., Ullah, W., Islam, A., Alam, Md.S., Khan, Md.K. (2017). Effect of macroeconomic variables on stock market performance of SAARC countries. *Asian Economic and Financial Review*, 7(8), 770-779. DOI: 10.18488/journal.aefr.2017.78.770.779
18. Mukherjee, T.K., & Naka, A. (1995). Dynamic Relations between Macroeconomic Variables and the Japanese Stock

- Market: An Application of a Vector Error Correction Model. *Journal of Financial Research*, 18(2), 223-237. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6803.1995.tb00563.x>
19. Ndunda, A. (2016). *Effect of Macro-Economic Factors on the Performance of the Equity Market of Nairobi Securities Exchange*. Doctoral dissertation. South Eastern Kenya University.
  20. Odiche, W., Udeorah, S.F. (2020). Activities of Macroeconomic Variables and Stock Market Performance: Evidence in Nigeria. *Asian Journal of Economics, Finance and Management*, 2(1), 185-203.
  21. Odiche, W., Udeorah, S.F.A. (2020). Activities of Macroeconomic Variables and Stock Market Performance: Evidence in Nigeria. *Asian Journal of Economics, Finance and Management*, 2(1), 185-203.
  22. Omar, A.B., Ali, A., Mouneer, S., Kouser, R., Al-Faryan, M.A.S. (2022). Is stock market development sensitive to macroeconomic indicators? A fresh evidence using ARDL bounds testing approach. *PLoS ONE*, 17(10), e0275708. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275708>
  23. Phuong, L.C.M., Quynh, T.T., Vi, H.L.T., Truc, D.T.K. (2023). Impact of Macro Factors on Stock Market Capitalization. *VNU Journal of Economics and Business*, 3(2), 60-68. <https://doi.org/10.57110/vnujeb.v3i2.155>
  24. Qurashi, M., Zahoor, M. (2016). Impact of Profitability, Bank and Macroeconomic Factors on the Market Capitalization of the Middle Eastern Banks. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(11), 56-62.
  25. Salameh, S., Ahmad, A. (2022). A critical review of stock market development in India. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2316. <https://doi.org/10.1002/pa.2316>
  26. Toraman, C., Başarir, Ç. (2014). The Long Run Relationship Between Stock Market Capitalization Rate and Interest Rate: Co-integration Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 1070-1073. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.557>
  27. Wang, B., Ajit, D. (2013). Stock Market and Economic Growth in China. *Economics Bulletin, AccessEcon*, 33(1), 95-103.

# INFLUENCE OF MACROECONOMIC FACTORS ON MARKET CAPITALIZATION IN THE FORMER YUGOSLAV REPUBLICS WITH MODERATION BY THE FORMER REPUBLICS THAT DO NOT USE THE EURO

## *Abstract*

*The aim of the work is to determine the impact of macroeconomic factors (GDP and inflation) on the performance of the capital market in the former Yugoslav republics, in terms of their market capitalization, in the period from March 2021 to February 2023, as well as determining the moderating role of the former Yugoslav republics that do not use the euro. Namely, previous research has suggested that macroeconomic factors typically have a major impact on stock market performance, but other research has only revealed a minimal correlation. It's also important to keep in mind that the majority of these research were carried out in developed markets, with few exceptions. Empirical results showed that inflation had a positive and significant impact on market capitalization in the observed period, while the impact of GDP was positive, but not statistically significant. In addition, the results showed that the former Yugoslav republics, which do not use the euro, are a significant moderator of the relationship between market capitalization and GDP and market capitalization and inflation. The obtained results can be useful to investors when making their investment decisions.*

**Keywords:** *capital market, GDP, inflation, time series, panel regression analysis.*

Datum prijema / Date of arrival: 11.07.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 12.09.2023.



## UTICAJ KORPORATIVNE GLOBALIZACIJE NA POSLOVNU KORESPONDENCIJU SRPSKIM JEZIKOM

Pregledni rad

UDK: 811.163.41`373.45:659.23

### **Rezime**

*Globalizacija kao internacionalni i sveprisutni fenomen, uslovljena pre svega socijalnim i ekonomskim faktorima, nužno je morala da se odrazi i na identitetska, tj. pre svega kulturna i jezička pitanja onih jezika i sredina čije su ekonomije u podređenom položaju. U ovom radu pokušali smo da naznačimo obrise novog poslovnog jezika što nastaje u multinacionalnom okruženju velikih kompanija koje posluju u Srbiji, a koji se „bogati“ novim jezičkim materijalom na svakodnevnom nivou.*

**Ključne reči:** *globalizacija, jezik, varvarizmi, tuđice, ekonomija, kultura, komunikacija, savremeno društvo.*

### **Uvod**

Iako smo skloni da globalizaciju proglasimo modernim fenomenom i tekovinom savremenog sveta (ponajviše zahvaljujući najpre radiju, onda televiziji, a zatim i mobilnoj telefoniji i internetu i celokupnoj mreži komunikacija našeg doba), istraživači procesa internacionalne integracije njegove korene u savremenom smislu te reči stavljaju daleko u prošlost, imajući pre svega na umu industrijsku revoluciju, ali i Kolumbovo „otkriće“ Novog sveta. Ipak, strogo uzevši, mehanizmi na kojima počiva globalna integracija, kao što su protok informacija, intenzivni dodiri i prožimanja bliskih i dalekih kultura – bilo u

---

<sup>24</sup> Vanja Popivoda, Nastavnik stranog jezika, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Zvezdara, Beograd, R. Srbija, email: [vanja.vukcevic@bpa.edu.rs](mailto:vanja.vukcevic@bpa.edu.rs)

mirnodopskim uslovima (trgovina, npr. ili tržišna ekspanzija, ili ekonomski uslovljene seobe naroda), bilo u uslovima sukoba i previranja (ratovi, porobljavanja i posledične migracije stanovništva) – stari su koliko i samo čovečanstvo(Ilić et al., 2022). U naše vreme je, ipak, razmatrani proces postao u toj meri sveprožimajući, menjajući svakodnevno sliku poznatog sveta, da smo prinuđeni da se sa njegovim rezultatom i tekovinama suočavamo i prilagođavamo im se svakoga dana.

Sam termin globalizacija, s druge strane, novijeg je datuma i početak njegove šire upotrebe vezuje se sa sedamdesete godine prošlog veka, iako se pronalazi i ranije, npr. 1930. godine, u publikaciji Ka novom obrazovanju američkog profesora Roberta Brusa Raupa, gde je označavao holistički pogled na ljudsko iskustvo glede obrazovanja kroz istoriju(Dašić, 2022). Iako nesumnjivo konotira i druge oblasti u ljudskom delovanju, razmatrani pojam danas se najčešće koristi da označi spregu socijalnih, političkih i kulturnih faktora koji vode ka svojevrsnoj unifikaciji najrazličitijih (i teorijskih i praktičnih) oblasti savremenog društva, ali ipak sa značajnim naglaskom na ekonomskom aspektu(Ječmenić, 2022). Međunarodni monetarni fond, institucija od najpresudnijeg značaja na planetarnom nivou, definiše globalizaciju kao „rastuću međusobnu ekonomsku zavisnost svih svetskih zemalja, koju je stvorilo povećanje i raznovrsnost broja međunarodnih transakcija robe i usluga, kao i razmena kapitala, te ubrzana i generalizovana tehnološka razmena“ (Imf.org, 2016).

Razmatrajući domete globalizacije kao donekle pozitivnog procesa „uzajamne povezanosti među narodima i ljudima“, ali i nužnu problematiku s tim skopčanu, naime „ukidanje istorijski izgrađenih nacionalnih institucija, vrednosti, shvatanja“, profesor Zoran Avramović ističe da su najveći zagovornici savremenih globalističkih tendencija najrazvijenije države savremenog sveta, kojima sa tačke gledišta razvoja kapitala i mreže uticaja to prirodno najviše i odgovara, ali da se istovremeno i globalistička kampanja tendenciozno slabo osvrće na negativne efekte globalizma, „izbegavajući problematizaciju procesa globalizacije – unutrašnje protivrečnosti i negativne posledice“ (Avramović

2006: 201, 202). Kao nezaobilazne probleme ovog sveobuhvatnog procesa navedeni autor vidi opasnost od novog svetskog hegemonizma<sup>25</sup> i tzv. amerikanizacije<sup>26</sup>. Ipak, „pojam svetska kultura nije antipod nacionalnoj kulturi“, naglašava isti autor (Avramović 2006: 27), insistirajući na mnogobrojnim nijansama koje treba uvažiti kada se razmatra odnos globalističkih tendencija i napora u očuvanju identitetskih odlika i nijansi malih, većih i velikih pojedinačnih nacija.

\*

Nema nikakve sumnje da i u društvenom i kulturnom, koliko i u ekonomskom smislu, centripetalna sila savremenih globalizacijskih tendencija ima angloamerički lik. Razvoj savremene evropske istorije, a zatim i delimično prebacivanje njenog težišta prvo na severnoamerički kontinent, a zatim i ostale (pri čemu tzv. zapadna kultura ima najviše uticaja upravo u najmnogoljudnijim zemljama sveta, kao što su Kina i Indija), doveli su do toga da je „u centru procesa globalizacije zapravo engleski jezik“ (Đorđević 2008: 56, prevod je naš, V. V.).

Engleski je, i u jezičkom i u kulturnom smislu, lingua franca, esencijalan za procese koordinacije, kooperacije i integracije u postmodernom svetu (...) Ipak, engleski je i nacionalni jezik većine slobodnotržišnih ekonomija, osnažujući tako ekonomsku

---

<sup>25</sup> Preuzimanje nekih kulturnih tekovina iz inostrane kulture po pravilu dovodi do promena u unutrašnjoj kulturi. Inostrani faktor može da, podredstvom određenih institucija, nameće kulturne vrednosti. To mogu da budu obrazovni programi, ali kulturne vrednosti se mogu nametati i tržišnim mehanizmima“ (Avramović 2006: 30, podvukla V. V.)

<sup>26</sup> „U samo nekoliko centara sveta oblikuju se ukusi i aspiracije koje zrače celom planetom. Isti princip – asimetričnost moći – gospodari i na vrhu svetske informacijske piramide: kao što masovna kultura Zapada teži da ovlada nezapadnom, tako američka kultura teži da vlada zapadnom scenom, neizbežno izazivajući reakcije, osobito starih i moćnih zapadnih centara. Funkcioneri francuskog ministarstva kulture dobar deo svog radnog vremena provode uvodeći složen sistem kvota i dotacija smišljenih da francusku kulturu zaštititi od Amerike, koja nije zainteresovana samo da izvozi američke filmove – njoj je stalo da izvozi svoj način života“, tvrdi Žil Žekob, direktor Kanskog festivala (prema Pečujlić 2002: 79, podvukla V. V.)

globalizaciju i šireći je na način koji pogoduje njihovim interesima, zbog čega se često govori o negativnom aspektu engleskog jezika u smislu dominacije i okupacije, pod optužbom da vrši ogroman pritisak i preuzima najveći dio savremenog sveta, ostavljajući malo ili nimalo prostora za individualizam nacionalnih kultura. (Isto, 57)

Citirana autorica beleži i da se, s ekonomske tačke gledišta, globalizacija predstavlja kao proces sa izrazito pozitivnim predznakom i stavlja se u ravan sa drugim idealima humanizma budući da bi kao takva trebalo da pomogne nerazvijenim zemljama da uhvate korak sa razvijenim svetom (Đorđević 2008: 55). U tom svetlu, i izmeštanje proizvodnje u siromašne zemlje, koje nude jeftinu radnu snagu i pristaju na daleko lošije uslove za svoje radnike, u najmanju ruku eufemistički se naziva „outsorsingom“ (outsourcing). Ono predstavlja istovremeno i stvaranje vrlo pogodne klime da se, putem ekonomskih faktora kao moćne platforme, utiče na sve socijalne i kulturne aspekte zemlje u koju se dolazi.

Plasiranje ideje i osećanja superiornosti najpre u ekonomskom, a onda i u kulturološkom, socijalnom i svakom drugom smislu nesumnjivo se najlakše ostvaruje upravo preko jezika, pri čemu treba imati na umu da, što se, npr, našeg jezika tiče, engleski nipošto nije prvi koji donosi korenite promene u srpskom jezičkom tkivu. Turski, nemački i francuski jezik već su na ovaj ili onaj način već izvršili uticaj na naš jezik bilo da su više uticali istorijski bilo ekonomski ili kulturni razlozi, a ova tema često je znala da bude inspiracija najvećim srpskim piscima da na više ili manje ironičan način zaoštre pero u kritici neumerenog „bogaćenja“ maternjeg jezika tuđicama (naročito se izdvajaju, na primer, Jovan Sterija Popović i Stevan Sremac).

Dakle, kada je reč o Srbiji i srpskom jeziku, situacija je takva da iznesene navode gore citiranih autora nedvosmisleno potvrđuje. Tzv. korporativni rečnik, koji podrazumeva vokabular kojim se koriste ponajpre zaposleni u velikim, multinacionalnom

kompanijama sa predstavništvima u Srbiji<sup>27</sup>, sve je razgranatiji i utemeljeniji, a njegovi korisnici ga upotrebljavaju i kao svojevrsni povlašćeni, šifrovani jezik: ukoliko ga, naime, dobro razumete i koristite, signalizirate sagovorniku da ste punovredan član korporativne zajednice i baštinik njene kulture rada i sporazumevanja (Nikolić, 2022). Zanimljivo je, takođe, da se leksički sistem donekle razlikuje od korporacije do korporacije s obzirom na njihovo polje delovanja. Takođe, mada su osnovne strukture jednake i već u potpunosti odomaćene među zaposlenima svih starosnih struktura i nivoa obrazovanja u pomenutim firmama, izdvaja se, tj. prednjači populacija u rasponu od dvadeset pet do četrdeset godina, uglavnom onog obrazovnog profila traženog u velikim, međunarodnim preduzećima (ekonomisti, pravnici, inženjeri informacionih tehnologija, itd.)(Jestrović & Jovanović, 2022)

Obim ovoga rada ne dozvoljava detaljnu analizu novoformiranog jezičkog tkiva čije su (paralelne) jezičke strukture već duboko uhvatile korena u našem jeziku i svakodnevnom govoru. Osvrnućemo se samo na nekoliko karakterističnih primera uz poneki uopštavajući komentar, nastojeći da ocrtamo profil parajezika u formiranju, svojevrsnog nusprodukta i neizbežnog pratioca korporativne kulture u velikim kompanijama koje posluju u Srbiji<sup>28</sup>. Neizbežno je da se takav jezik ne zadržava samo u svom najprirodnijem, poslovnom okruženju, nego da se preliiva i utiče i na sve apekte i u sve oblike našeg svakodnevnog života.

Primetno je, naime, da su najčešće tuđice poreklom iz engleskog jezika glagoli kojima se označavaju poslovi/radnje karakteristične za kancelarije („ofise“!), upravljanje (ili „menadžment“)

---

<sup>27</sup> „U teoriji društva postoji tvrdnja da jeziku pripada jedna od najznačajnijih uloga u procesu formulisanja individualnih i kolektivnih ciljeva.“ (Avramović 2006: 43)

<sup>28</sup> Povodom ovog problema, ne svakako samo u našoj zemlji, nego i na celoj planeti, krucijalnim se čine pitanja što ih je postavila Julijana Vučo, ali na koja nažalost još nemamo pravi odgovor: „Da li je svetski ekolingvistički poredak zaista u opasnosti? Da li je kazna Vavilona iskupljena? Vraća li se svet jednojezičkoj opciji? Da li je potreba za stvaranjem jedinstvenog ekonomskog poretka i diktat komunikacije, razmene i mobilnosti svojstven globalizacijskim procesima proizvela mega-jezik koji je progutao i guta ostale? (Vučo 2008: 27)

kadrovima („human resources“), nove oblike poslovanja u uslovima savremene ekonomije (Milanović, 2022). Primeri su pronađeni u svakodnevnom okruženju prijatelja i poznanika autora ovog rada i dati su ilustrativno, ni izdaleka ne iscrpljujući potencijalnu građu za šire istraživanje. Tako u se savremenom rečniku mladih poslovnih ljudi redovno nalaze:

- \* katovati (iseći, obično unutar dokumenta)
- \* pejstovati (prebaciti isečeni deo)
- \* hendlovati (upravljati nečim)
- \* splitovati (razdvojiti)
- \* šerovati (podeliti, i, shodno tome, i imenica „šer“)
- \* autsorsovati (izmestiti deo posla van matične kompanije; imenica „outsourcing“)
- \* daunlodovati (preuzeti sa internet mreže određeni sadržaj)
- \* implementirati (primeniti – obično kakvu novu poslovnu strategiju)
- \* bekapovati (sačuvati duplikat potrebnih podataka; imenica „bekap“)
- \* gogl(ov)ati (pretraživati internet uz pomoć „Gugl“ pretraživača)
- \* deliverovati (isporučiti, ili, još češće, ispuniti očekivanja, obaviti posao)
- \* srčovati (pretraživati internet u potrazi za informacijama)
- \* čelendžovati (postaviti novi cilj, izazov)
- \* trekovati (pratiti, držati nešto na oku)
- \* skrinovati (posmatrati, pratiti razvoj)
- \* rajzovati (podići, najčešće očekivanja, nivo poslovanja i sl.)
- \* čekirati (proveriti/proveravati)

Ni imenice ne zaostaju. Često se nalaze:

- \* big pikčer (za ovaj izraz postoji čak i doslovan prevod, „šira slika“)
- \* suplaj čejn (lanac snabdevanja)

- \* grejd (položaj unutar preduzeća, ili ocena uspešnosti zaposlenog)
- \* konzumer (potrošač)
- \* avernes (budnost, pažnja)
- \* brejnstorming (traženje inspiracije, rešenja problema u grupi, kroz komunikaciju)
- \* miting (sastanak)
- \* ivent (događaj, prijem)
- \* fasilitacija (planiranje i vođenje sastanaka)
- \* menadž(er)ovanje (upravljanje)
- \* atačment (dodatak, obično u imejlu)
- \* staf lizing (preuzimanje radne snage drugog preduzeća uz novčanu naknadu)
- \* fajl (elektronski dokument)
- \* vorkšop (radionica)
- \* fidbek (povratna informacija; i glagol „fidbekovati“)
- \* difolt (ustaljen, uobičajen način)
- \* solušn (rešenje, odgovor)

Kao što je već na prvi pogled vidljivo, za većinu ovih reči postoji savršeno odgovarajući sinonim na našem maternjem jeziku ili barem odranije odomaćena tuđica, koji se, pak, u svakodnevnoj upotrebi, sve više povlači pred novim, modernijim leksemama. Zanimljivo je takođe primetiti da, osim što se u pisanoj komunikaciji ove reči u imeničkom i pridevskom obliku nalaze ponekad napisane u svom izvornom obliku (dakle, na engleskom jeziku), mnogo češće se javljaju „posrbljene“, uklopljene u redovan rečenični sled našeg jezika. Ovo naročito važi za glagole koji su svojim oblikom infinitiva i glagolskom promenom poprimili oblik prave tuđice (Boranijašević, 2021).

I dok još čekamo da današnje vreme izrodi literarnu kritiku prakse neumerenog preuzimanja reči stranog (tj. engleskog) porekla autoriteti na lingvističkom polju već su istakli različita mišljenja na ovu, očigledno kompleksnu i osetljivu temu čije

bavljenje priziva i problematiku širu od jednostranog bavljenja čistotom i identitetom jednog jezika. Mišljenja su vrlo raznolika i kreću se u rasponu od skoro pa nepomirljivog stava prema tuđicama i neprestanog napora da se jezik očuva, tj. aktivne brige i staranja nad njim, preko pomirljive jezičke politike spram neizbežnog „useljavanja“ novog jezičkog materijala u uslovima ekspanzivne komunikativne situacije savremenog informatičkog sveta (Ječmenić, Dudić, 2023), do, pak, pozivanja na apsolutnu demokratizaciju svih jezičkih pitanja i totalne liberalnosti spram svih jezičkih doticaja i tekovina savremenog društva. Autori iz poslednje grupe obično jezik i posmatraju kao tkivo koje je uslovno rečeno sputano nacionalnoidentitetskim pitanjima, pa smatraju da jezik takve prisilne sputanosti treba osloboditi.

Treba naglasiti i da je praksa aktivnog jezičkog purizma, u okviru koje bi se vršio svojevrsan izgon stranih reči iz srpskog jezika, a za uvedenu, samim tim i potrebnu, stranu reč bi bili traženi odgovarajući parnjaci, u poplavi posrbljenih engleskih termina prilično prevaziđena pa lingvisti iz prve grupe uglavnom pokušavaju da ukažu na sveprisutnu opasnost da ovi varvarizmi<sup>29</sup> „izguraju“ domaće reči identičnog značenja iz svakodnevne upotrebe.

Tako, na primer, profesor Tvrtko Prčić, jedan od naših najznačajnijih lingvista, kaže da je „danas u modi poengleženi srpski, tj. anglosrpski“ (Politika, 2011). Profesor Miloš Kovačević navodi da je uticaj engleskog jezika danas toliki da poništava i opštevažuća pravila srpskoga jezika, kakvo je npr. ono o jednačenju suglasnika po zvučnosti, iz kojeg se izuzimaju gotovo sve engleske pozajmljenice: nokdaun, apejtovat, blokbastr, skejtbastr, globtroter, Mekdonalds, fišburger i sl. (Politika, 2011).

Srpski jezik, kaže profesor Filološkog fakulteta Aleksandar Milanović: ugrožen je danas i spolja i iznutra. (...) Spoljašnji napadi su za nas manji problem, iz prostog razloga što na njih manje možemo da utičemo i što ih ne generišemo sami. Iznutra, srpski jezik ugrožavaju oni koji u političkim kabinetima onemogućavaju

---

<sup>29</sup> Varvarizmi se u stručnoj literaturi definišu kao reči stranog porekla koje ne pripadaju standardnom jeziku.



veći broj časova maternjeg jezika u školama; oni koji dozvoljavaju dominaciju engleskog jezika u javnoj sferi (reklame, nazivi firmi), bez obaveze plaćanja dodatnog poreza na takav luksuz; oni koji smatraju da je u Srbiji ugrožena latinica (Rafailović, 2022); oni koji dopuštaju ponižavajući status našeg jezika u školama u dijaspori, kao i u inostranim lektoratima i katedrama gde se izučava; oni koji misle da je ćirilica seljačko pismo s kojim ne možemo u Evropu, jer je stranci ne razumeju i koji konsekvantno zaključuju da Francuz ne razume napisano „poslastičarnica”, ali razume „poslastičarnica”; oni koji stvaraju hibridni anglosrpski jezik, dominantan nimalo slučajno upravo u tzv. kulturnim vodičima, koji se besplatno dele po tržišnim centrima; oni koji ne reaguju na katastrofalan način izražavanja u štampanim i elektronskim medijima. (Politika, 2012)

U umereniju struju mogli bi se uslovno uključiti, npr, poznati srpski lingvisti i profesori Ivan Klajn i Milan Šipka, koji u sledeće izdanje Rečnika stranih reči i izraza nameravaju da uvedu reči kao što su „hejtovanje”, „lajkovanje”, „guglovanje“... Akademik Ivan Klajn obrazložio je da „postoji opravdana potreba za uvođenjem anglicizama u rečnik. Nekada je srpski jezik bio prepun germanizama i galicizama (nemačkih i francuskih reči), a danas je ‘trend’ engleski, koji je jezik globalizacije. Naš glavni posao nije da progonimo anglicizme, već da pazimo da se srpski jezik ne zaboravi“ (podvlačenje naše, V. V.). On smatra da srpska leksika jeste u lošem stanju, ali ne zbog engleskih reči, nego stoga što celokupan sistem – i obrazovni, i informacioni, i kulturni i medijski – zakazuje: u programu srednjih škola praktično nema nastave maternjeg jezika, već se predaje samo književnost; novac koji se izdvaja za nauku i kulturu iz državne kase ispod je svakog dostojanstva; mediji ne iskazuju nikakvo osećanje za jezičku kulturu. „Nikada nijedan jezik nije ‘uginuo’ zbog pozajmljenih reči, iako su u mnogim zemljama puristi predviđali da će jezik ‘propasti’, ‘izgubiti dušu’, ako se ne zabrane tuđice. Ako srpski jezik ne preživi, to će biti samo zato što srpski narod neće moći da preživi od privrede u svojoj zemlji“, smatra on. I lingvisti su, dakle, prinuđeni da na ovaj ili onaj način sagledaju međuzavisnost jezičke kulture i ekonomsko-globalističkih činilaca.

U treću grupu lingvista, sa najliberalnijim odnosom prema prodoru strane jezičke građe u naš jezik, išao bi i jedan od naših najčuvenijih stručnjaka za lingvistička pitanja, prof. Ranko Bugarski. U tekstu indikativnog naslova „'Naše' i 'strano' u jeziku“ Bugarski piše je „kontradiktorno tretirati najšire upotrebljavani međunarodni jezik kao medijum uistinu stran onima koji ga uče“, naglašavajući da je gotovo pa pravilo da se pod „plaštom preporuka ustvari proglašavaju zabrane jedne ili druge vrste“ i politički motivisane „starateljske mere“, koje u suštini nisu ništa drugo do „elementi ideološkog nasilja nad jezikom“ (Bugarski 2010: 47, 58).

Puristička briga za jezičku i nacionalnu autentičnost ili političku korektnost, u čije ime se sve to radi, suštinski služi totalitarnim ideologijama – ali neretko i grupnim, pa i pojedinačnim interesima samih protagonista tih mera. (Bugarski 2010: 58)

### **Zaključak**

Očigledno je, svakako, da je pitanje čistote i očuvanja sopstvenog jezika manje zavisno od dobrih namera i napora onih koji se o jeziku staraju nego od savremenih globalističkih tendencija, trendova i vrlo snažnih izvanjezičkih, ekonomski uslovljenih činilaca. Ravnoteža (ili, možda više u trendu – „balans“!) možda će se postići i spontano, mehanizmima preživljavanja i prilagođavanja samoga jezika, ali pre smo skloni mišljenju da je ozbiljnija kulturna i jezička politika neophodna da bi se jezik, kao neosporno kulturno, nematerijalno blago jednog naroda, očuvao u po svoj prilici neravnopravnoj borbi.

Da bismo uopšte došli u tu situaciju da razmišljamo o iole ozbiljnijoj strategiji očuvanja jezičkog identiteta, neophodno je da se ozbiljno u taj posao uključe sve odgovarajuće institucije, gde različito mišljenje stručnjaka ne mora biti otežavajuća okolnost, već pre podsticajno upravo u onom smislu da se ceo poduhvat ne obeleži toliko omraženom ideološkom senkom.

## Literatura

1. Avramović Z. (2006). Kultura. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
2. Boranijašević, M. (2021). Srpski jezik i ćirilica u svakodnevnom životu i medijima. Društveni horizonti, 1(2), 229-240. <https://doi.org/10.5937/drushor2102229B>
3. Bugarski R. (2010). Jezik i identitet. Biblioteka 20. vek. Beograd.
4. Dašić, M. (2022). Uticaj kvaliteta logističkih usluga na zadovoljstvo korisnika u Srbiji. Oditor, 8(2), 109-138. <https://doi.org/10.5937/Oditor2202108D>
5. Đorđević (2008). Global english and cultural differences. U: Jezik, književnost, globalizacija, zbornik radova. Ur. Vesna Lopičić i Biljana Mišić Ilić. Filozofski fakultet u Nišu.
6. Ilić, V., Marković, S., Pušara, A., & Avakumović, J. (2022). Uloga socijalnog menadžmenta u poslovnim organizacijama. Oditor, 8(3), 96-116. <https://doi.org/10.5937/Oditor2203096I>
7. IMF.ORG 2008: „Globalisation: A brief overview“ (by IMF stuff) –<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>, maj 2008
8. Ječmenić, M. (2022). Jesu li kauza ugovorne obaveze i svrha ugovora isto?. Oditor, 8(1), 135-170. <https://doi.org/10.5937/Oditor2201134J>
9. Jestrović, V., & Jovanović, V. (2022). Uloga korporativnog rukovođenja u održivom razvoju. Održivi razvoj, 4(1), 43-53. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2201043J>
10. Milanović, N., (2022). Veza internih kontrola i revizije u javnom sektoru. Finansijski savetnik, 27(1), 65–75.
11. Pečujlić, M. (2002). Globalizacija – dva lika sveta. Gutenbergova galaksija, Beograd.
12. Politika 2011: „Možemo li da živimo bez engleskih reči?“, Politika, 3. 6. 2011, <http://www.politika.rs/scc/clanak/179591/Mozemo-li-da-zivimo-bez-engleskih-reci>

13. Nikolić, B., Tasić, V., Petrović, M., (2022). Savremeni državni sistemi. Revija prava javnog sektora, 2(2), 6–22.
14. Politika 2012: „Neizdrživo nasilje nad jezičkom kulturom“, Politika, 8. 12. 2012, <http://www.politika.rs/scc/clanak/242504/Neizdrzivo-nasilje-nad-jezickom-kulturom>
15. Rafailović, S. (2022). Popularna kultura - pinterovi dramski likovi u kulturi tela i zadovoljstva. Društveni horizonti, 2(3), 87-103. <https://doi.org/10.5937/drushor2203087R>
16. Vučo J. (2008). Globalizacija i jezici Evrope. U: Jezik, književnost, globalizacija, zbornik radova. Ur. Vesna Lopičić i Biljana Mišić Ilić. Filozofski fakultet u Nišu.
17. Ječmenić, M., Dudić, B., (2023). Ugovor o lečenju u Nemačkom građanskom zakoniku. Revija prava javnog sektora, 3(1), 7–37.

## **IMPACT OF CORPORATE GLOBALIZATION ON BUSINESS CORRESPONDENCE IN SERBIAN LANGUAGE**

### ***Abstract***

*Globalization as an international and ubiquitous phenomenon, conditioned above all by social and economic factors, necessarily had to be reflected in identity, i.e. above all, cultural and linguistic issues of those languages and environments whose economies are in a subordinate position. In this paper, we tried to indicate the outlines of a new business language that arises in the multinational environment of large companies operating in Serbia, which are "enriched" with new linguistic material on a daily basis.*

**Key words:** *globalization, language, barbarism, foreigners, economy, culture, communication, modern society.*

Datum prijema / Date of arrival: 11.09.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 22.11.2023.

Nemanja Lekić<sup>30</sup>  
Jelena Vapa-Tankosić<sup>31</sup>  
Borjana Mirjanić<sup>32</sup>  
Snežana Lekić<sup>33</sup>

## UTICAJ ORGANIZACIONIH PARAMETARA NA POSLOVNU AGILNOSTI INFORMATIČKIH PREDUZEĆA REPUBLIKE SRBIJE

Pregledni rad

UDK: 005.71:004(497.11)  
005.218

### **Rezime**

*U turbulentnom poslovnom okruženju preduzeća koja su usvojila koncept poslovne agilnosti mogu da opstanu na tržištu i ostvare značajnu konkurentsku prednost. Informatička preduzeća koja posluju u jednom od najpropulzivnijih sektora privrede, prihvatila su praksu i alatke agilnog poslovanja i mogu biti podrška preduzećima drugih sektora prilikom uvođenja nove paradigme. Predmet istraživanja rada je analiza direktnog i indirektnog uticaja informaciono-tehnološke agilnosti, organizaciono-tehnološke agilnosti i organizacionog učenja na poslovnu agilnost. U radu je primenjen metod regresije parcijalnih najmanjih kvadrata (PLS), na uzorku od 347 ispitanika zaposlenih u informatičkim preduzećima Republike Srbije. Rezultati upućuju na zaključak da informaciono-tehnološka agilnost u najvećoj meri determiniše poslovnu agilnost, čime je potvrđena hipoteza da liderstvo, dobri izgledi za poslovanje*

---

<sup>30</sup> Nemanja Lekić, viši predavač, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73, 11050 Beograd, Republika Srbija, e-mail: [nemanja.lekic@bpa.edu.rs](mailto:nemanja.lekic@bpa.edu.rs)

<sup>31</sup> Jelena Vapa-Tankosić, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21107 Novi Sad, Republika Srbija, e-mail: [jvapa@fimek.edu.rs](mailto:jvapa@fimek.edu.rs)

<sup>32</sup> Borjana Mirjanić, profesor strukovnih studija, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73, 11050 Beograd, Republika Srbija, e-mail: [borjana.mirjanic@bpa.edu.rs](mailto:borjana.mirjanic@bpa.edu.rs)

<sup>33</sup> Snežana Lekić, profesor strukovnih studija, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73, 11050 Beograd, Republika Srbija, e-mail: [snezana.lekic@bpa.edu.rs](mailto:snezana.lekic@bpa.edu.rs)

*u budućnosti, spremnost na brzo reagovanje na poteze konkurencije i stopa uspešnosti u lansiranju novih proizvoda, najsnažnije direktno utiču na poslovnu agilnost. Rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem doprinose sveobuhvatnijem razumevanju koncepta poslovne agilnosti i mogu menadžerima poslužiti kao model unapređenja organizacionih parametara u cilju inkorporacije agilnosti u strategiju preduzeća.*

**Ključne reči:** *informaciono-tehnološka agilnost, organizaciono-tehnološka agilnost, organizaciono učenje, poslovna agilnost, informatička preduzeća.*

## Uvod

U turbulentnom poslovnom okruženju, uspešne organizacije investiraju u pametna informaciono-tehnološka (IT) rešenja koja predstavljaju digitalne opcije i pomažu u suočavanju sa nepredviđenim događajima u okruženju (Sambamurthy et al., 2003), poput izazova i isprepletanih kriza kao što je 2022. godina (dve godine nakon početka pandemije COVID-19, kada su se kompanije prilagođavale neočekivanim promenama, blokada radne snage i onlajn poslovanje, počeo je rat u Ukrajini, industrijska revolucija 4.0 i prelazak na 5.0 društvo). Opstanak organizacije zavisi od iskorišćenja IT procesa u funkciji prilagođavanja promenama. Poslovna agilnost je sposobnost kompanije da uvidi i analizira promene radi poslovnog odlučivanja u uslovima neizvesnog okruženja. Kompanije se moraju kontinuirano prilagođavati, sprovesti inovacije i iskoristiti prednosti raspoloživih resursa, posebno onih koji koriste informacione tehnologije.

Poznavanjem i ovladavanjem tehnologijom, kompanije mogu predvideti potrebe kupaca/korisnika i brzo i efikasno odgovoriti na njihove zahteve. Organizaciona agilnost je sposobnost kompanije da ekspeditivno izmeni poslovanje i poslovne procese radi efikasnog upravljanja promenama (Van Oosterhout et al., 2006). Prema Tallon & Pinsonneault (2011) povećanje organizacione agilnosti je ulaganje u IT u skladu sa poslovnom strategijom. Uključivanjem IT u poslovne operacije povećava se agilnost. IT

sektor može doprineti unapređenju poslovnih performansi, jer je savremena tehnologija (računarstvo u oblaku i analitika velikih podataka) usmerena na očuvanje i unapređenje konkurentske pozicije usled brzog odgovora na tržišne poremećaje, efikasnog sprovođenja strategije i pozitivanog poslovnog rezultata, zadržavanja leaderske pozicije i povećanja poslovne agilnost (Mao et al., 2020). Analitika velikih podataka omogućava razumevanje tržišta, efikasnije poslovno odlučivanje, iskorišćavanje poslovne prednosti i tržišnih mogućnosti (Ghasemaghaei et al., 2017). Računarstvo u oblaku obezbeđuje poslovnu agilnost koja pojednostavljuje operativne i upravljačke zadatke, olakšava deljenje informacija između kompanija i kupaca/korisnika što poboljšava agilnost kupaca (Najib et al., 2021). IT i agilnost direktno su korelisani posebno kada se organizacije susreću sa novim disruptivnim tehnologijama i poslovnim izazovima. To podrazumeva poznavanje granica agilnosti i stvaranje agilne informacione organizacije (Desouza, 2007) uz eliminisanje gępa agilnosti (Van Oosterhout et al., 2007).

### **Poslovna agilnost**

Poslovna agilnost je ključna sposobnost kompanijama da uvide promene u okruženju i efikasno deluju na održavanje i poboljšavanje poslovnih performansi (Marhraoui et al., 2019). Ona implicira strateške promene organizacije korišćenjem digitalnih opcija u stvaranju novih poslovnih rešenja za kupce/klijente (Hajevar & Kharazian, 2016). U literaturi je prisutan konsenzus da se agilnost odnosi na sposobnost identifikacije i reagovanja na promene, a razlike se javljaju prilikom razmatranja nivoa agilnosti. Agilnost na nivou procesa predstavlja „interakciju sa kupcima, sinhronizaciju operacija i korišćenje ekosistema stejkholdera“ (Sambamurthy et al., 2003: 245). Prema Zain et al. (2005) agilnost je poboljšanje usmereno na kupca/korisnika, saradnju sa stejkholderima radi proširenja konkurentnosti, savladavanje promena i neizvesnosti, korišćenje ljudskih i resursa zasnovanih na informacijama. Agilnost predstavlja kombinaciju informacione, systemske i strategijske agilnosti (Lowry & Wilson (2016). Lu &

Ramamurthi (2011) agilnost posmatraju kao agilnost tržišnog kapitalizovanja i agilnost operativnog prilagođavanja.

Rezultati empirijskih istraživanja pokazali su da pokretači agilnosti primoravaju organizacije da ostanu agilne uz prisustvo tržišnih promena, konkurencije, preferencije kupaca, tehnologije i društvenih faktora (Zitkiene & Deksnis, 2018). Osnovne dimenzije poslovne agilnosti su agilnost kupaca/korisnika, agilnost partnera i operativna agilnost (Khayer et al., 2020). Agilnost kupaca omogućava kompaniji da kapitalizuje tržišne promene pružanjem nove vrednosti koja unapređuje kastomizaciju, proširuje konkurentsku aktivnost i obezbeđuje bolju tržišnu poziciju (Ricardianto et al., 2022). Promene u poslovnom okruženju nastale iz promena potreba i preferencija kupaca dovode do neizvesnosti u organizacijama koje moraju da budu ekspeditivnije u cilju povećanja produktivnosti, fleksibilnosti i unapređenja organizacionih performansi. Agilnost partnerstva je sposobnost kompanije da iskoristi sredstva, znanje i kompetencije dobavljača i distributera, da iskoristi mrežu radi pristupa nedostupnim resursima. Operativna agilnost je stepen u kom kompanija može lako i brzo da izmeni poslovne aktivnosti da bi se prilagodila tržišnom okruženju (Gerster et al., 2020), što joj omogućava da uoči mogućnosti i pretnje u okruženju, da konfigurisanjem internih resursa i poslovnih procesa obezbedi brz i fokusiran odgovor kupcima i stejkholderima (Mansur et al., 2021). Na osnovu izloženih dimenzija poslovne agilnosti, suštinski važno postaje pitanje satisfakcije i lojalnosti kupaca/klijenata i dobavljača/distributera, disperzija znanja o kupcima sa partnerima, dobro poznavanje kupaca/klijenata, njihovih želja i potreba od strane zaposlenih.

Istraživanje Marhraoui & Manouar (2017) identifikovalo je faktore koji utiču na poslovnu agilnost: IT, ljudski resursi, procesi, upravljanje znanjem, inovacije i organizaciona struktura. Crick & Chew (2017) poslovnu agilnost razmatraju sa dva aspekta: 1) unutrašnjeg (sposobnost kompanije da rekonfiguriše resurse da bi brzo, efektivno i efikasno odgovorila) i 2) eksternog (okruženje koje generiše potrebu za promenama u kompaniji). „Kompanije treba da postanu agilne bez obzira na troškove, da imaju otvorene



opcije, da održavaju redundantnost i budu u konstantnom stanju radikalne transformacije” (Teece et al., 2016: 13).

### **Ključni organizacioni parametri poslovne agilnosti**

Ključni organizacioni parametri agilnosti su: informaciono-tehnološka agilnost, organizaciono-tehnološka agilnost i organizaciono učenje.

Informaciono-tehnološka agilnost je sposobnost organizacije da nabavi, implementira, kombinuje i rekonfiguriše IT resurse. Pokretač je agilnosti organizacije (Dove, 2002: 368) i utiče na organizacione performanse (Kim et al., 2011), podržava i poboljšava radne procese (Sambamurthy & Zmud, 1997) preko IT infrastrukture (Lu & Ramamurthy, 2011), podržava i unapređuje poslovnu strategiju (Sambamurthy & Zmud, 1997) kroz spoljne IT mogućnosti (Wade & Hulland, 2004) ili IT poslovno partnerstvo (Tallon, 2011). Bharadwaj (2000) je identifikovao pozitivan i značajan uticaj informaciono-tehnološke agilnosti na prihode kompanije. Informaciono-tehnološka agilnost proizilazi iz: IT infrastrukture (obezbeđuje platformu za brže pokretanje inovacija IT aplikacija od konkurencije); IT ljudskih resursa (kompanija dizajnira i implementira aplikacije brže od konkurenata); IT omogućenih nematerijalnih ulaganja (leveridža ili iskorišćavanje upotrebe postojećih nematerijalnih sredstava poput orijentacije na kupca i sinergije). Stoga će se kao osnovni parametri informaciono-tehnološke agilnosti u ovom radu razmatrati: liderstvo, izgledi za poslovanje u budućnosti, brzo reagovanje na poteze konkurencije i stopa uspešnosti lansiranja novih proizvoda.

Felipe et al. (2016) organizacionu agilnost posmatraju kao sposobnost kompanije da detektuje promene u okruženju i efikasno i efektivno reaguje. Ona organizacijama omogućava da restrukturiraju i regulišu aktivnosti u skladu sa promenom okruženja, dovodi do superiornih poslovnih rezultata. Unapređenjem organizaciono-tehnološke agilnosti, organizacije identifikuju konkurentne mogućnosti na ciljnom tržištu i zauzimaju bolju poziciju korišćenjem kompetencija i resursa (Sambamurthy et al., 2003; Mikalef & Pateli, 2017). U procesu selekcije i

zapošljavanja biraju se najkompetentniji kandidati, kompanija usavršava kompetencije i obrazovanje zaposlenih i rasterećena je od birokratije. Organizacije ulažu u tržišne promene obezbeđivanjem nove vrednosti, poboljšavaju interne aktivnosti i usklađuju promene zahtevima tržišta (Lu & Ramamurthi, 2011).

Agilnost organizacionog učenja je vitalna kompetencija na nivou organizacije, ali i pojedinca, u rešavaju različitih problema izazvanih internim i eksternim uticajima organizacije. Agilnost učenja je pokazatelj potencijala budućih lidera (Eichinger et al, 2010). Breu et al. (2001) istakli su važnost informatičke pismenosti za agilnosti zaposlenih (skup sposobnosti fokusiranih na veštine, saradnju, kulturu i informacione sisteme). Percepcija zaposlenih o organizacionoj agilnosti utiče na upotrebu IT zbog pozitivnih uverenja o tome šta ova tehnologija obezbeđuje (Chung et al. 2014). Visoki potencijali zaposlenih identifikuju se u cilju selekcije i unapređenja liderske uloge u organizaciji. Swisher (2013) ističe da zaposleni sa osobinama agilnosti učenja istražuju različita iskustva iz kojih generišu nove ideje, te je neophodno da unutar organizacije postoji program rasta i razvoja kompetencija zaposlenih. Održavanje agilnosti učenja najbolje se postiže u atmosferi organizacije koja uči (Song et al., 2014). Sa stanovišta menadžera, upravljanje znanjem predstavlja proces optimizacije intelektualnog kapitala kao ključnog faktora strategijske prednosti, što je dokazano u radu o uticaju ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala na poslovni učinak (Lekić et al., 2022), kao i u analizi podkomponenata strukturnog kapitala (Lekić et al., 2020) u srpskim IKT preduzećima.

### **Metodologija istraživanja**

Istraživanje uticaja organizacionih parametara na poslovnu agilnost sprovedeno je anonimnom anketom od septembra do decembra 2021. Distribuirano je 400 anketnih listića zaposlenim u informatičkim preduzećima Republike Srbije. Dobijeno je 347 (86,75%) potpunih upitnika koji su predmet analize. Kreiran je anketni upitnik sa 64 konstatacije (po 20 za poslovnu agilnost, organizaciono tehnološku agilnost i organizaciono učenje, i 4 za informaciono tehnološku agilnost), sa petostepenom Likertovom

skalom (od 1 u celosti se ne slažem do 5 u celosti se slažem). Za analizu podataka korišćen je softver Smart PLS v. 3.2.7.

### Rezultati empirijskog istraživanja

U istraživanju je primenjena EFA metoda, u cilju ispitivanja velikog broja ulaznih varijabli koje najbolje opisuju pojedinačne varijable konstrukata organizaciono-tehnološka agilnost, organizaciono učenje i poslovna agilnost. Pristupilo se eksplorativnoj faktorskoj analizi (EFA), sa ciljem da se sagleda kako se ulazne varijable grupišu, kako bi se definisale manifestne varijable koje na najbolji način opisuju konstrukte.

*Tabela 1. Srednje vrednosti ulaznih varijabli*

Ulazne varijable	Srednja vrednost
<b>Informaciono-tehnološka agilnost (ITA)</b>	
Liderstvo u informatičkim preduzećima (ITA1)	3,76
Izgledi za poslovanje u budućnosti (ITA2)	3,50
Spremnost brzog reagovanja na poteze konkurencije (ITA3)	3,40
Stopa uspešnosti u lansiranju novih proizvoda (ITA4)	3,47
<b>Organizaciono-tehnološka agilnost (OTA)</b>	
Selekcija zaposlenih zasniava se na zapošljavanju najkompetentnijih kandidata (OTA1)	3,57
Preduzeće poseduje sistemski postavljen program usavršavanja kompetencija i obrazovanja zaposlenih(OTA2)	3,49
Preduzeće je rasterećeno od birokratije (OTA3)	3,54
Profitabilnost preduzeća determinisana je njenim sistemima i programima (OTA4)	3,62
<b>Organizaciono učenje (OU)</b>	
Tržišna poziciju preduzeća determinisana je učenjem i obrazovanjem zaposlenih(OU1)	3,56
Zaposleni permanentno usvajaju znanja jedni od drugih (OU2)	3,35
Preduzeće pospešuje unapređenje i produbljivanje znanja i sposobnosti zaposlenih (OU3)	3,40
Produktivnost preduzeća determinisana je učenjem i obrazovanjem zaposlenih (OU4)	3,61
<b>Poslovna agilnost (PA)</b>	
Anketa o satisfakciji kupaca ukazuje na njihovo zadovoljstvo i lojalnost (PA1)	3,81
Zadovoljstvo kupaca preduzeće ostvaruje stalnim prilagođavanjem	3,53

njihovim potrebama i željama (PA2)	
Preduzeće nastoji da razvije dugogodišnje partnerstvo i saradnju sa dobavljačima (PA3)	3,71
Preduzeće vrši disperziju znanja o kupcima sa svojim partnerima (PA4)	3,77
Zaposleni u preduzeću dobro poznaju svoje kupce (PA5)	3,43

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja pokazuju da 17 varijabli čine reflektivni merni model (Tabela 1) jer su faktorska opterećenja u opsegu od 0,733–0,905. Vrednosti Kronbah alfa koeficijenta (0,792–0,879) ukazuju na visok nivo pouzdanosti (Hair et al., 2019).

U Tabeli 2. prikazane su vrednosti kompozitne pouzdanosti (CR) koje se kreću u rasponu 0,865–0,913 i konvergentne validnosti (AVE) od 0,617–0,677 (kriterijum je zadovoljen jer je vrednost veća od 0,5).

*Table 2. Vrednosti standardizovanih faktorskih opterećenja i rezultata analize reflektivnog mernog modela*

	<b>Reflektivni merni model - spoljna opterećenja</b>	<b>Koeficijenti putanje</b>	<b>Kronbah alfa koeficijent</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
<b>ITA</b>	ITA1	0,784	0,800	0,869	0,625
	ITA2	0,819			
	ITA3	0,815			
	ITA4	0,742			
<b>OTA</b>	OTA1	0,819	0,795	0,865	0,617
	OTA2	0,840			
	OTA3	0,742			
	OTA4	0,735			
<b>OU</b>	OU1	0,779	0,792	0,865	0,617
	OU2	0,733			
	OU3	0,789			
	OU4	0,838			
<b>PA</b>	PA1	0,883	0,879	0,913	0,677
	PA2	0,747			
	PA3	0,775			
	PA4	0,905			
	PA5	0,794			

Izvor: Obrada autora

Vrednosti diskriminantne validnosti (Fornel Larckerov kriterijum i HTMT vrednosti) potvrđuje validnost pojedinačnih latentnih konstrukcija (Tabela 3), standardizovana faktorska opterećenja latentnih konstrukcija su veća od unakrsnih standardizovanih faktorskih opterećenja drugih konstrukata, što zadovoljava kriterijum i potvrđuje diskriminantnu validnost pojedinačnih latentnih konstrukcija (Hair et al., 2019).

*Tabela 3. Diskriminantna validnost - HTMT i Fornell-Larckerov kriterijum*

<b>HTMT</b>	<b>ITA</b>	<b>OTA</b>	<b>OU</b>	<b>PA</b>
ITA				
OTA	0,867			
OU	0,532	0,565		
PA	0,852	0,768	0,456	
<b>Fornell-Larckerov kriterijum</b>	<b>ITA</b>	<b>OTA</b>	<b>OU</b>	<b>PA</b>
ITA	0,791			
OTA	0,703	0,786		
OU	0,420	0,457	0,786	
PA	0,725	0,661	0,380	0,823

Izvor: Obrada autora

Rezultati kolinearnosti (VIF) za spoljašnji model prikazane su u Tabeli 4. Vrednosti za reflektivne varijable su u opsegu od 1,444 do 2,677, dobijene vrednosti su manje od 3, što potvrđuje činjenicu da ne postoji problem kolinearnosti u modelu (Sarstedt et al., 2017; Hair et al., 2019).

*Tabela 4. Vrednosti kolinearnosti (VIF)*

<b>Spoljašnji model</b>	<b>VIF</b>	<b>Spoljašnji model</b>	<b>VIF</b>
ITA1	1,512	OTA1	1,627
ITA2	1,761	OTA2	1,858
ITA3	1,781	OTA3	1,557
ITA4	1,489	OTA4	1,513
PA1	2,267	OU1	1,589
PA2	1,620	OU2	1,444
PA3	1,954	OU3	1,597
PA4	2,677	OU4	1,964
PA5	1,964		

Izvor: Obrada autora

Vrednost korigovanog koeficijenta determinacije za organizaciono-tehnološku agilnost ( $R^2=0,494$ ) ukazuje da je ona 49,3% objašnjena prediktorskom varijablom informacione-tehnološke agilnosti; za organizaciono učenje ( $R^2=0,176$ ) ukazuje na visok uticaj, odnosno 17,6% organizacionog učenja je objašnjeno varijablom informaciono-tehnološka agilnost. Za poslovnu agilnost ( $R^2=0,572$ ) ukazuje da je 57,2% objašnjeno uticajem varijabli organizaciono-tehnološka agilnost, informaciono-tehnološka agilnost i organizaciono učenje (Slika 1).

U Tabeli 5. prikazani su rezultati testiranja značaja strukturnog modela i ispitane polazne hipoteze.

*Tabela 5. Rezultati testiranja hipoteza primenom PLS-SEM tehnike*

Put	Originali uzorak (O)- $\beta$	Standard. devijacija (STDEV)	T statistika ( O/STDEV )	P vrednosti	Interval poverenja 2.5-97.5%		Potvrda hipoteze
H1 ITA → OTA	0,703	0,027	26,069	0,000	0,650	0,755	+
H2 ITA → OU	0,420	0,045	9,296	0,000	0,331	<b>0,510</b>	+
H3 ITA → PA	0,725	0,026	28,270	0,000	0,672	0,774	+
H4 OTA → PA	0,287	0,054	5,348	0,000	0,182	0,390	+
H5 OU → PA	0,036	0,045	0,787	<b>0,432</b>	-0,052	0,127	-
H6 ITA → OU → PA	0,015	0,019	0,767	<b>0,443</b>	-0,023	0,055	-
H7 ITA → OTA → PA	0,202	0,038	5,265	0,000	0,130	0,277	+
H8 ITA → PA	0,217	0,038	5,726	0,000	0,144	0,291	+

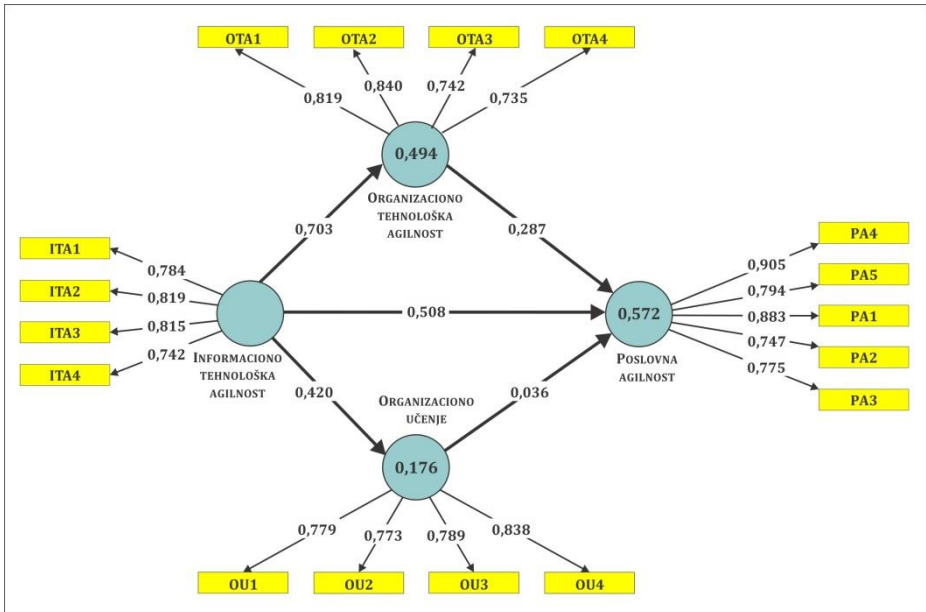
Izvor: Obrada autora

Rezultati pokazuju pozitivan statistički značajan uticaj informaciono-tehnološke na organizaciono-tehnološku agilnost ( $\beta=0,703$ ;  $t=26,069$  i  $p=0,000$ ). Dobijena vrednost se sa 97,5%

verovatnoće nalazi u intervalu pouzdanosti od 0,650–0,755 (potvrđena prva hipoteza H1).

Postoji statistički značajan i pozitivan uticaj informaciono-tehnološke agilnosti na organizaciono učenje ( $\beta=0,420$ ;  $t=9,296$ ;  $p=0,000$ ). Dobijena vrednost se sa 97,5% verovatnoće nalazi u intervalu od 0,331–0,510 (potvrđena druga hipoteza H2).

Slika 1. Grafički prikaz rezultata modela



Izvor: Obrada autora

Rezultati ukazuju na postojanje statistički značajnog i pozitivnog uticaja informaciono-tehnološke na poslovnu agilnost ( $\beta=0,725$ ;  $t=28,270$ ;  $p=0,000$ ). Dobijena vrednost  $\beta$ , na nivou od 97,55% pouzdanosti, nalazi se u intervalu od 0,672–0,774 (potvrđena treća hipoteza H3).

Postoji statistički značajan i pozitivan uticaj organizaciono-tehnološke na poslovnu agilnost ( $\beta=0,287$ ;  $t=5,348$ ;  $p=0,000$ ) i statistička značajnost na nivou od 97,55% pouzdanosti nalazi se u intervalu od 0,182–0,390 (potvrđena četvrta hipoteza H4).

Rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajan uticaj organizacionog učenja na poslovnu agilnost, zbog postojanja empirijske veze ( $\beta=0,036$ ;  $t=0,787$ ;  $p=0,432$ ) i statističke značajnosti na nivou od 97,55% pouzdanosti u intervalu od -0,052–0,127 (odbačena peta hipoteza H5).

Specifičan indirektan uticaj informaciono-tehnološke agilnosti preko organizacionog učenja na poslovnu agilnost nije značajan ( $\beta=0,015$ ;  $t=0,767$ ;  $p=0,443$ ) i statistička značajnost na nivou od 97,55% pouzdanosti nalazi se u intervalu od -0,023–0,055 (odbačena šesta hipoteza H6).

Specifičan indirektan uticaj informaciono-tehnološke na poslovnu agilnost preko organizaciono-tehnološke agilnosti je značajan ( $\beta=0,202$ ;  $t=5,265$ ;  $p=0,000$ ) i statistička značajnost na nivou od 97,55% pouzdanosti je u intervalu od 0,130–0,277 (potvrđena sedma hipoteza H7).

Postoji pozitivan ukupni indirektni uticaj informaciono-tehnološke na poslovnu agilnost preko organizaciono-tehnološke agilnosti i organizacionog učenja ( $\beta = 0,217$ ;  $t = 5,726$ ;  $p = 0,000$ ) i statistička značajnost na nivou 97,55% je u intervalu od 0,144 do 0,291 (potvrđena osma hipoteza H8).

## **Zaključak**

Dinamičko okruženje organizacije podrazumeva stalne promene, determiniše uspeh organizacije njenom koherentnošću i kompatibilnošću sa takvim okruženjem. U turbulentnim uslovima opstaju kompanije koje su implementirale koncept poslovne agilnosti koja je posmatrana kao sposobnost kompanije da uvidi i analizira promene radi donošenja poslovnih odluka. Razmatrani su organizacioni parametri: informaciono-tehnološka agilnost, organizaciona-tehnološka agilnost i organizaciono učenje. Empirijskim istraživanjem na uzorku od 347 ispitanika zaposlenih u informatičkim preduzećima Republike Srbije utvrđen je: pozitivan statistički značajan uticaj informaciono-tehnološke na organizaciono-tehnološku agilnost; statistički značajan i pozitivan uticaj informaciono-tehnološke agilnosti na organizaciono učenje; statistički značajan i pozitivan uticaj informaciono-tehnološke na



poslovnu agilnost; statistički značajan i pozitivan uticaj organizaciono-tehnološke na poslovnu agilnost ; specifičan značajan indirektan uticaj informaciono-tehnološke na poslovnu agilnost preko organizaciono-tehnološke agilnosti; pozitivan ukupni indirektni uticaj informaciono-tehnološke na poslovnu agilnost preko organizaciono-tehnološke agilnosti i organizacionog učenja. Osim toga, rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da ne postoji: statistički značajan uticaj organizacionog učenja na poslovnu agilnost, kao i specifičan indirektan uticaj informaciono-tehnološke agilnosti preko organizacionog učenja na poslovnu agilnost.

Istraživanje je ukazalo na ograničenja organizacionog učenja kao parametra agilnosti IT kompanija Republike Srbije. Menadžeri ovih kompanija nemaju dovoljno razumevanja da agilno učenje zahteva konzistentno iznalaženje novih mogućnosti sticanja iskustava i razvoja novih metoda izvršenja poslovnih aktivnosti. Istraživanje Lyytinen & Rose (2006) istaklo je eksploataciju inovacija unutar kompanije kao karakteristiku organizacije koja uči. Rezultate prezentovane u ovom radu koji se odnose na agilno učenje treba uzeti sa rezervom budući da nisu obuhvatilo inovacije. Buduća istraživanja bi agilno učenje morala da posmatraju u kontekstu inovacija, transformativnog učenja i adaptivnih performansi kao sposobnost pojedinca da prihvati rad u izmenjenim uslovima okruženja.

### Literatura

1. Bharadwaj, A. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Management Information Systems Quarterly*, 24 (1), 169–196. DOI: 10.2307/3250983
2. Breu, K., Hemingway, C., Strathern, M., Bridger, D. (2001). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy. *Journal of Information Technology*, 17 (1), 23–31. DOI: 10.1080/02683960110132070
3. Chung, S., Lee, K., & Kim, K. (2014). Job performance through mobile enterprise systems: The role organizational agility,

- location independence, and task characteristics. *Information & Management*, 51 (6), 605–617. DOI: 10.1016/j.im.2014.05.007
4. Crick, C., & Chew, E. K. (2017). Business processes in the agile organization: a socio-technical perspective. *Software and Systems Modeling*, 16 (3), 631–648. DOI: 10.1007/s10270-015-0506-9
  5. Desouza, K. C. (Ed.). (2007). *Agile Information Systems: Conceptualization, Construction, and Management*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
  6. Dove, R. (2002). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York: John Wiley & Sons.
  7. Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C. (2010). *FYI: For Learning Agility*. Minneapolis, Minnesota: Lominger International.
  8. Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69 (10), 4624–4631. DOI: j.jbusres.2016.04.014
  9. Gerster, D., Dremel, C., Brenner, W., & Kelker, P. (2020) How Enterprises Adopt Agile Forms of Organizational Design: A Multiple-Case Study. *Data Base for Advances in Information Systems*, 51 (1), 84–103. DOI: 10.11453380799.3380807
  10. Ghasemaghaei, M., Hassanein, K., & Turel, O. (2017). Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit. *Decision Support Systems*, 101 (C), 95–105. DOI: 10.1016/j.dss.2017.06.004
  11. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 2–24. DOI 10.1108/EBR-11-2018-0203
  12. Hajevar, S. Y., & Kharazian, M. A. (2016). Analyzing the effect of organizational agility and intellectual capital on the productivity of human resources through spiritual leadership (Case Study: Social security organization of Chaharmahal and Bakhtiari). *International Business Management*, 10 (10), 1893–1900. DOI: 10.3923/ibm.2016.1893.1900

13. Khayer, A., Jahan, N., Hossain, M. N., & Hossain, M. Y. (2020). The adoption of cloud computing in small and medium enterprises: a developing country perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51 (1), 64–91. DOI: VJIKMS-05-2019-0064
14. Kim, G., Shin, B., Kim, K. K., & Lee, H. G. (2011). IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance. *Journal of the Association Information Systems*, 12 (7), 487–517. DOI: 10.17705/1jais.00270
15. Lekić, N., Carić, M., Soleša, D., Vapa Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., Bogetić, S., Vučićević, M. (2022). Employees' Perceptions on the Relationship of Intellectual Capital and Business Performance of ICT Companies. *Sustainability*, 14 (1), 275. DOI: 10.3390/su14010275
16. Lekić, N., Vapa-Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., Lekić, S. (2020). Analiza strukturnog kapitala kao komponente intelektualnog kapitala u IKT preduzećima. *Oditor*, 6 (3), 33–54. DOI: 10.5937/Oditor2003033L
17. Lyytinen, K., Rose, G. M. (2016). Information System Development Agility as Organizational Learning. *European Journal of Information Systems*, 15 (2), 183–199. DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000604
18. Lowry, P. B., & Wilson, D. (2016). Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 25 (3), 211–226. DOI: 10.1016/j.jsis.2016.05.002
19. Lu, Y., & Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35 (4), 931–954. DOI: 10.2307/41409967
20. Mansur, S., Saragih, N., Susilawati, S., Udud, Y., & Endri, E. (2021). Consumer Brand Engagement and Brand Communications on Destination Brand Equity Maritime Tourism in Indonesia. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 14 (4). 1032–1042, DOI: 10.14505/jemt.v12.4(52).16
21. Mao, H., Liu, S., Zhang, Y., & Gong, Y. (2020). Information technology competency and organizational agility: roles of

- absorptive capacity and information intensity. *Information Technology and People*, 34 (1), 421–451. DOI: 10.1108/ITP-12-2018-0560
22. Marhraoui, M. A., & Manouar, A. El. (2017). IT-enabled organizational agility – proposition of a new framework. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95 (20), 5431–5442.
  23. Marhraoui, M. A., Idrissi, M. A. J., & El Manouar, A. (2019). A new approach to assessing organizational agility and recommending its levers of improvement: A case study. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8 (12), 1029–1034.
  24. Mikalef, P.; & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.09.004
  25. Najib, M., Ermawati, W. J., Fahma, F., Endri, E., & Suhartanto, D. (2021). FinTech in the Small Food Business and Its Relation with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7 (1), 88. DOI: 10.3390/joitmc701008
  26. Ricardianto, P., Wibowo, H., Agusinta, L., Abdurachman, E., Suryobuwono, A., Fachrial, P., Setiawan, A., Rafi, S., Maemunah, S & Endri, E. (2022). Determinants of airport train operational performance. *International Journal of Data and Network Science*, 6 (1), 91–98. DOI: 10.5267/j.ijdns.2021.9.019
  27. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. S., Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27 (2), 237–263. DOI: 10.2307/30036530
  28. Sambamurthy, V., Zmud R. W. (1997). At the heart of success: organizationwide management competencies. In Sauer, C., and Yetton, P. W. (Eds.), *Steps to the Future: Fresh Thinking on the management of IT-Based Organizational Transformation* (pp. 143–163). San Fransisco, CA, USA: Jossey-Bass.
  29. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firm. *MIS Quarterly*, 27 (2), 237–263. DOI: 10.2307/30036530

30. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In Homburg, C., Klarmann, M., and Vomberg, A. (Eds.), *Handbook of Market Research*, Chapter 15 (pp. 1–40). Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-05542-8\_15-1
31. Song, J. H., Lim, D. H., Kang, I. G., & Kim, W. (2014). Team performance in learning organizations: Mediating effect of employee engagement. *The Learning Organization*, 21 (5), 290–309. DOI: 10.1108/TLO-07-2012-0049
32. Swisher, V. (2013). Learning agility: The „X” factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45 (3), 139–142. DOI: 10.1108/001978513111320540
33. Tallon, P.P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35 (2), 463–486. DOI: 10.2307/23044052
34. Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15 (2), 132–145. DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000601
35. Van Oosterhout, M., Waarts, E., Van Heck, E., & Van Hillegersberg, J. (2007). Business agility: Need readiness and alignment with IT strategies. In K. C. Desouza (Ed.), *Agile information systems: Conceptualization, Construction, and Management* (pp. 52–69). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
36. Wade, M., & Hulland, J (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 28 (1): 107–142. DOI: 10.2307/25148626
37. Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information and Management*, 42 (6), 829-839. DOI: 10.1016/j.im.2004.09.001
38. Zitkiene, R., / Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14 (2), 115–129. DOI: 10,14254/1800-5845/2018.14-2.7

# INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL PARAMETERS ON BUSINESS AGILITY OF IT COMPANIES OF THE REPUBLIC OF SERBIA

## *Abstrakt*

*In a turbulent business environment, companies that have adopted the concept of business agility can survive on the market and achieve a significant competitive advantage. IT companies that operate in one of the most propulsive sectors of the economy have accepted the practice and tools of agile business and can support companies from other sectors when introducing a new paradigm. The subject of research in paper is the analysis of the direct and indirect influence of information-technological agility, organizational-technological agility and organizational learning on business agility. In the paper, the partial least squares (PLS) regression method was applied to a sample of 347 respondents employed in IT companies in the territory of the Republic of Serbia. The findings point to the conclusions that information technology agility determines business agility to the greatest extent, thus confirming the hypothesis that leadership, good prospects for business in the future, readiness to react quickly to the moves of the competition and the success rate in launching new products, are the strongest directly affect the business agility of IT companies. The findings from this empirical research can contribute to a more comprehensive understanding of the concept of business agility and serve as a model for managers to strengthen organizational parameters in order to incorporate agility into the company's strategy.*

**Keywords:** *business agility, information technology agility, organizational technology agility, organizational learning, IT companies.*

Datum prijema / Date of arrival: 03.09.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 12.10.2023.

Milenko Zupur<sup>34</sup>  
Vaso Arsenović<sup>35</sup>  
Nedeljka Dedović<sup>36</sup>  
Janko Todorov<sup>37</sup>

## ULOGA MENADŽMENTA USTANOVA KULTURE U REALIZACIJI KULTURNIH AKTIVNOSTI

Pregledni rad

UDK: 008:005

### **Rezime**

*U istraživanju ljudskih aktivnosti, bez obzira na njihovu savremenu prirodu, ne može se pobeći od spoznaje da sve one dele korene predaka i odjekuju arhetipske obrasce iz dalekih i novijih vremena. Menadžment, uprkos svom avangardnom ponašanju kao futurističke poslovne discipline, neosporno je usidren u istorijskim tragovima. Kada razmišljamo o menadžmentu u širem kontekstu, posebno o njegovom ukrštanju sa kulturom, naša razmišljanja se prirodno približavaju proizvodnji, kreativnosti i tržištu. Ove oblasti se pojavljuju kao ključni prostori za razmenu ogromnog niza ljudskih kreacija, duboko ugrađenih u složenu društvenu organizaciju naše vrste. Anali istorije velikodušno otkrivaju bezbroj primera koji služe kao svedočanstvo o svesnoj svesti i praksi posvećenim negovanju i istorijskom dokumentovanju raznovrsnih proizvoda ljudskog rada.*

**Ključne reči:** menadžment, društvene aktivnosti, marketing.

---

<sup>34</sup> Milenko Zupur, predavač, Visoka škola strukovnih studija BIZNIS, Obrenovićeva 23, Niš, Republika Srbija, e-mail: [milenko.zupur@vsb.edu.rs](mailto:milenko.zupur@vsb.edu.rs)

<sup>35</sup> Vaso Arsenović, profesor strukovnih studija, Visoka škola strukovnih studija BIZNIS, Obrenovićeva 23, Niš, Republika Srbija, e-mail: [vaso.arsenovic@vsb.edu.rs](mailto:vaso.arsenovic@vsb.edu.rs)

<sup>36</sup> Nedeljka Dedović, profesor strukovnih studija, Akademija strukovnih studija Kosovsko Metohijska, Odsek Peć-Leposavić, Leposavić, Republika Srbija, e-mail: [neda.dedovic@live.com](mailto:neda.dedovic@live.com)

<sup>37</sup> Janko Todorov, docent, Fakultet za poslovne studije i pravo, Jurija Gagarina 149a, Beograd, R. Srbija, [janko.todorov@gmail.com](mailto:janko.todorov@gmail.com)

## Uvod

U savremenom kulturnom okruženju, menadžment je evoluirao u izuzetno ekspanzivnu i rafiniranu praksu, koja se u velikoj meri oslanja na interdisciplinarni korpus teorijskog znanja. Usidren sa dva suštinska stuba — empirijskim i teorijskim osnovama — menadžment u kulturi često integriše kreativni potencijal u svoj okvir.

U svojoj osnovi, menadžment u kulturi obuhvata širok spektar aktivnosti. Ona služi kao kanal za informisanje javnosti o kulturnim proizvodima, podstiče njihovu potrošnju od strane potrošača i nastoji da poveća efikasnost kulturnih poduhvata. Međutim, kao iu mnogim oblastima, vlada različita tumačenja. Naročito, istaknuti britanski autor karakteriše menadžment u kulturi kao olakšavanje kretanja robe od proizvođača do potrošača, duhovito napominjući da upravljanje kulturnim aktivnostima uključuje nadgledanje poduhvata koji se ne vraćaju ljudima (Miletić & Radić, 2022).

Nasuprot tome, druga perspektiva uokviruje kulturni menadžment kao višestruku funkciju. Organizuje i usmerava sve poslovne aktivnosti vezane za procenu i transformaciju kupovne moći potrošača u efektivnu potražnju za određenim proizvodima ili uslugama. Krajnji cilj je da se ova kulturna ponuda usmeri na krajnje potrošače ili korisnike, obezbeđujući zadovoljenje njihovih potreba. Razotkrivanje zamršenosti upravljanja kulturnim događajima i povećanje njihove efikasnosti predstavlja pravi izazov za one koji su uronjeni u ovu oblast – poduhvat kojim se ovaj rad želi baviti.

### Menadžment marketinga u kulturi

Istraživanje zamršene interakcije između menadžmenta i kulture podstiče ispitivanje da li ovaj odnos saradnje predstavlja pretnju osnovnim principima umetničkog stvaralaštva. Neosporan uticaj medija u menadžmentu, svojim posredovanjem, tehnološkom snagom, kreativnim sposobnostima i komunikacijskim potencijalom, predstavlja temeljnu snagu koja značajno oblikuje i uslovljava ukupnu putanju menadžerskih aktivnosti.



Tradicionalno, kultura je se postoji kao suštinski deo dobrog i obogaćenog života. Uključivanje kulture u industrijske proizvode kroz marketinške strategije se tokom godina pokazalo uspešnim. Likovna umetnost, u ovom kontekstu, prevazilazi svoje tradicionalne granice i postaje univerzalni brend, dodajući inherentnu vrednost raznovrsnom nizu proizvoda. Međutim, ispod površine estetske privlačnosti krije se skrivena svrha profita, što sugeriše da su elementi plemenitosti, lepote i uzvišenosti kooptirani da se zalažu za kapital. Velike korporacije strateški koriste estetska sredstva kako bi stvorile sliku koja ih usklađuje sa onim što smatraju vitalnim interesima stanovništva (Stanković, 2022).

Integracija kulture u menadžersku komunikaciju pokreće fascinantno ciklus estetizacije, postaje sastavni deo reklamnog sadržaja, što dovodi do estetizacije robe. Ovaj dodatni estetski kvalitet se prenosi na potrošače, čineći ih društveno poželjnim.

Konvergencija robne estetizacije i medijske tehnologije prevazilazi tradicionalno umetničko predstavljanje, stvarajući novu, pomalo nadrealnu stvarnost. S obzirom da marketinške **komunikacije pretežno posreduju masovni mediji, spajanje** estetizacije robe i medijske tehnologije konstruiše oblast u kojoj granice između stvarnosti i simulacije postaju sve nejasnije.

U ovom kontekstu, pitanje estetizacije menadžerskih procesa sa kulturom povlači se u pozadinu rasprave o magijskom svojstvu umetnosti – osobini koja je duboko ukorenjena u njenoj prvobitnoj, praistorijskoj funkciji. Dok se marketing oslanja na racionalne procedure, magijsko svojstvo kulture je blisko povezano sa marketinškim komunikacijama, jer se njihove procedure često doživljavaju kao komponente nestvarnog, gotovo magičnog procesa. Ovaj magični kvalitet je dodatno pojačan prisustvom umetničkog sadržaja, stvarajući nijansiranu i zadivljujuću međusobnu igru između marketinga i očaravajućeg sveta umetnosti (Zekić & Brajković, 2022).

## **Emocije u upravljanju kulturnim događajima**

U složenom pejzažu upravljanja kulturnim događajima, integracija emocija se pojavljuje kao moćno oruđe unutar arsenala kulturnog menadžmenta. Ova strateška inkorporacija emocionalnih elemenata ima za cilj da izvrši dubok uticaj na ponašanja potrošača, praveći razliku između kulturnih događaja od konvencionalnih industrijskih produkcija. Za razliku od ovog drugog, koji funkcioniše unutar fragmentiranih tehnoloških ciklusa i često daje prioritet neposrednim ciljevima profita, umetničko stvaralaštvo nosi u sebi konceptualni pristup koji omogućava dublje, analitičnije ispitivanje aktuelnih društvenih procesa (Zhang et al., 2019).

Kultura, pored svojih estetskih svojstava, doprinosi ogromnoj snazi emocija u oblasti kulturnog menadžmenta. Ova infuzija emocija služi kao katalizator za oblikovanje iskustava publike, podstiče angažovanje i utiče na ponašanje potrošača. Ona transformiše kulturne događaje u impresivne, emocionalno nabijene susrete koji odjekuju na dubokom nivou.

Univerzalni karakter umetnosti, direktan rezultat njenog društvenog i istorijskog razvoja, igra ključnu ulogu u njenom marketinškom potencijalu. Ono što se dešava u oblasti umetnosti postaje relevantno ne samo za specifično okruženje u kome nastaje, već i za različite društvene kontekste širom sveta. Ova univerzalnost je posebno očigledna u vizuelnim umetnostima, gde je zajednički jezik znakova, simbola i slika evoluirao u univerzalno prihvaćen način komunikacije (Savić, et al., 2023).

Pojedinci i sadržaji u svetu umetnosti često nose osećaj poznatosti i značajne popularnosti. Ovaj fenomen postaje dragoceno sredstvo u marketinškoj promociji, a u određenim slučajevima, saradnja između umetnika i etabliranih brendova doprinosi obostranom sticanju popularnosti i prepoznatljivosti.

U zamršenom odnosu između kulture i profita, nijansirana perspektiva je neophodna. Dok industrijska proizvodnja funkcioniše sa profitom kao glavnim ciljem, kulturna baština se manifestuje u savremenim oblicima kroz dva različita puta. S

jedne strane, tradicionalni umetnički procesi daju prioritet estetskim vrednostima, svodeći profit na sekundarni i često nepouzdan cilj. S druge strane, dolazak potpuno industrijalizovanih procesa masovne proizvodnje u svetu kulturne baštine stavlja profit u prvi plan, usklađujući ga sa komercijalnom prirodom industrijske proizvodnje.

Primena principa komercijalnog marketinga na industrijalizovane forme umetničke produkcije, često tretirajući umetnost kao „vrednu robu,“ je odraz ovog pristupa orijentisanog na profit. Međutim, ovaj pristup nije univerzalno primenljiv. Tradicionalni oblici umetničkog stvaralaštva, sa svojim fokusom na estetske vrednosti, opiru se komercijalno-centričnom okviru, a profit postaje konsekventno razmatranje, a ne primarni cilj (Schimmenti et al., 2016). Ovo je posebno vidljivo u umetničkim kreacijama koje imaju formu „neponovljivih umetničkih iskustava“, kao što su scenski nastupi ili muzičke kompozicije. Pokušaj nametanja klasičnih principa komercijalnog marketinga u ovoj nekomercijalnoj oblasti može dati štetne rezultate, naglašavajući potrebu za prilagođenim marketinškim pristupom koji poštuje suštinsku prirodu umetničkih poduhvata (Vukosavljević et al., 2021).

Prepoznavanje dvojne prirode umetničke produkcije – komercijalne i nekomercijalne – podstiče istraživanje principa i zakona koji se mogu primeniti na marketing u oba segmenta. Klasični principi komercijalnog marketinga su relevantni u komercijalnom sektoru, dok razumevanje i primena principa specifičnih za nekomercijalno umetničko stvaralaštvo postaju ključni. Ovo istraživanje se proteže na oblasti koje se odnose na propagiranje, podsticanje učešća i olakšavanje kupovine umetničkih iskustava. Kako granice između umetnosti i trgovine nastavljaju da se razvijaju, sveobuhvatno razumevanje ovih nijansiranih odnosa postaje neophodno za efikasno i etičko upravljanje kulturnim događajima.

Razgraničenje između komercijalnog i nekomercijalnog sektora u oblasti umetnosti daleko je od jasne, pokazuje dinamičku međusobnu igru, a ne rigidno razdvajanje, kao što bi se moglo

zaključiti iz prethodnih izjava. Ovi sektori koegzistiraju u stalnom stanju međusobnog preplitanja, obeleženog tendencijama „prelivanja“ iz jednog domena u drugi. Brojni primeri obiluju, koji ilustruju fluidnost između ovih kategorija.

Razmotrite, s jedne strane, umetničke kreacije koje potiču iz autentičnog kreativnog procesa koji se transformiše u proizvode industrijske prirode. Muzička kompozicija, na primer, može se naći reprodukovana na CD-u koji se masovno proizvodi, brišući granice između tradicionalnog umetničkog područja i komercijalne produkcije. Nasuprot tome, javlja se izražen trend gde proizvodi koji potiču iz tipičnih industrijskih procesa nastoje da prisvoje dostojanstvo povezano sa umetničkim kreacijama. Radovi Endija Vorhola služe kao vrhunski primer, ilustrujući fuziju industrijske proizvodnje i jedinstvene umetnosti (Miletić et al., 2021).

Vorholov opus ga često pozicionira kao jednog od retkih umetnika sposobnih da serijsku produkciju uzdignu do statusa jedinstvene umetnosti. Njegovi kulturni radovi, poput onih na kojima se pojavljuju Kembelove konzerve supe ili Merilin Monro, dovode u pitanje tradicionalne predstave o umetničkoj jedinstvenosti prihvatajući ponavljanje svojstveno masovnoj proizvodnji. Vorholovo namerno brisanje granica između visoke umetnosti i komercijalizma podstiče na razmišljanje o samoj prirodi umetnosti i njenom preseku sa potrošačkom kulturom.

Fenomen industrijalizacije i masovne proizvodnje koji se infiltrira u umetnički domen, i obrnuto, naglašava evoluirajuću prirodu sveta umetnosti. Ovaj zamršeni odnos dovodi u pitanje konvencionalne razlike, pozivajući na nijansirano razumevanje kako se kreativnost, proizvodnja i potrošnja ukrštaju u savremenom kulturnom pejzažu.

U suštini, dihotomija između komercijalnog i nekomercijalnog sektora unutar umetnosti predstavlja poroznu granicu, podložna stalnom redefinisaju i pregovaranju. Koegzistencija i interakcija između ovih oblasti stvaraju bogatu tapiseriju umetničkog izraza, gde se tradicionalne kategorije međusobno ne isključuju, već

prilično fluidne i odgovaraju na dinamiku razvoja kulturnog pejzaža.

### **Uloga menadžmenta u komercijalizaciji kulturnih događaja**

Ekspanzija menadžmenta nalazi svoje korene pre svega u procesima industrijalizacije i kasnijim pomeranjem ka tržišno orijentisanom pristupu u društvenim aktivnostima. Ova tranzicija je uočljiva po udaljavanju od proizvodne orijentacije, gde je proizvođač bio i primarni potrošač proizvedene robe. U eri industrijalizacije, tržišna orijentacija dobija na značaju, koju obeležava značajan porast broja potrošača u odnosu na proizvođače.

Menadžment se, dakle, pojavljuje kao direktan rezultat industrijalizacije i pojave tržišne ekonomije. Njegov značaj dolazi do izražaja u trenutku kada potrošnja, odnosno konzumerizam, postaje dominantan društveni odnos. Modernu eru karakteriše porast potrošnje, gde je broj potrošača veći od proizvođača. Kulturne aktivnosti usklađene sa tržišnom orijentacijom aktivno se bave tržištem, ne samo prilagođavajući mu se, već i stimulišući potražnju i oslanjajući se na korišćenje tržišta, a ne na njegov obim (Vasić, 2022). Slično tome, poslovna politika zasnovana na marketingu je prilagođena potrebama potrošača, oličena motom: „potrošač je kralj“. Aktivnosti upravljanja se protežu dalje od pukog plasmana gotovih proizvoda; aktiviraju se u ranijim fazama proizvodnog procesa, utičući na funkcionalne i estetske zahteve, kao i na reklamne i promotivne kampanje pre tržišta (Ilić et al., 2022a).

U savremeno doba, menadžerske aktivnosti su toliko rasprostranjene da neki tvrde da je menadžment evoluirao u jedan od najrasprostranjenijih kulturnih oblika. Značajna ulaganja, veliki naponi i kreativne ambicije posvećene menadžmentu doveli su do toga da se okarakteriše kao svojevrsna „kreativna industrija“.

U okviru marketing menadžmenta, težnja za ekonomskim profitom i profitabilnosti institucionalnih proizvoda naglašava višestruku prirodu uloge menadžera. Određivanje preciznog

predmeta, obima, funkcija i sadržaja akcije može biti izazov, posebno u domenima kao što su politika ili umetnost. U kulturnim aktivnostima menadžment često funkcionira kao poseban organizacioni sektor ili segment u okviru šireg spektra menadžerskih aktivnosti.

Kada se ispituje veza između menadžmenta i marketinga, pojavljuje se nekoliko principa koji su zajednički i industrijskom menadžmentu i njegovim pratećim marketinškim funkcijama. Ovi principi uključuju standardizaciju, specijalizaciju, sinhronizaciju, koncentraciju, maksimizaciju i centralizaciju. Ovi zajednički principi pružaju okvir za efikasne i efektivne prakse upravljanja u različitim sektorima, doprinoseći kohezivnoj integraciji menadžmenta i marketinških strategija (Milanović, 2023).

Ovi principi, koji obuhvataju suštinu industrijskog oblika proizvodnje, su fundamentalna načela koja prožimaju različite domene unutar menadžmenta. Standardizacija, primarni princip industrijske proizvodnje, rigorozno se zagovara u različitim aspektima, uključujući proizvodne mašine, sirovine, proizvodne programe, radne procedure, tehnike kontrole, obuku i plaćanje rada (Wang et al., 2019). Ishodi standardizovane proizvodnje, posebno gotovih proizvoda, proširili su ovaj princip na čitavu sferu potrošnje, utičući na marketinške prakse. Istorijski primer je uvođenje standardizovanih cena za određene artikle u Americi još 1825. godine.

Princip standardizacije se proteže izvan industrijske sfere i pokriva sve oblasti društvenog života, uključujući standardne merne jedinice i standardizovani jezik. Masovni mediji, kao moćni provodnici informacija, doprinose širenju jedinstvenog, standardizovanog prikaza različitih životnih sadržaja.

Integralni deo industrijske proizvodnje je podela rada i specijalizacija u okviru proizvodnih procesa, principi koji se provlače u sve aspekte industrijske civilizacije. Specijalizacija prožima ne samo radni proces već i druge domene, što dovodi do uspostavljanja specijalizovanih oblasti unutar potrošnje.

Sinhronizacija, još jedan kritični princip, nalaže da se radnje, bilo u procesu rada ili drugim aspektima života u industrijskoj civilizaciji, moraju odvijati u međusobnoj vremenskoj sinhronizaciji, podstičući ritam koji donosi uzajamnost i povezanost. Odsustvo sinhronizacije se posmatra kao izvor neorganizovanosti i nepouzdanе improvizacije. Praćenje protoka vremena i usklađivanje akcija u određenim vremenskim intervalima postaje imperativ za održavanje reda i efikasnosti.

Industrijska proizvodnja dovela je i do oživljavanja principa opšte koncentracije. To se manifestuje u različitim oblicima, uključujući koncentraciju rada u fabrikama, pojedinačne aktivnosti u velikim korporacijama, stanovništvo u većim gradovima, obrazovanje u školama i univerzitetskim centrima i potrošnju u velikim trgovačkim i prodajnim centrima (Matzler et al., 2015).

U razvijenoj fazi industrijalizacije, „veliki“ postaje sinonim za „efikasan“, naglašavajući i u menadžmentu i marketingu kao posvećenost. Maksimizacija postaje ključni princip, a kompanije rastu do ogromnih razmera. Efikasnost subjekata, bilo u proizvodnji ili potrošnji, često je određena njihovom veličinom, sa naglaskom na kvantitetu, a ne na kvalitetu, sadržaju ili potencijalnim negativnim posledicama.

Centralizacija je preovlađujući princip primećen u naprednim fazama industrijalizacije, koji utiče na različite sfere kao što su proizvodnja, vlada, politika, transport, dužnosti i finansije. Ovih šest principa – standardizacija, specijalizacija, sinhronizacija, koncentracija, maksimizacija i centralizacija – prevazišli su ideološke podele, primenjujući se i u kapitalističkom i u socijalističkom krilu industrijskog društva. Ukorenjeni u fundamentalnoj podeli između proizvođača i potrošača i rastućoj ulozi tržišta, ovi principi odražavaju suštinu dinamike industrijalizovanih društava.

Pored principa o kojima je ranije bilo reči, menadžment i marketing dele zajednički krajnji cilj: profit. Međutim, ovaj zajednički cilj ne negira fundamentalne razlike i naizgled suprotstavljene parametre vrednosti kroz koje menadžment i marketing teže istom cilju. Pojedinci, odnosno kolektivi, različito

se doživljavaju kao subjekti upravljanja (proizvođači) i marketinški subjekti (potrošači)( Ilić et al., 2022).

Iz perspektive menadžmenta, pojedinci uključeni u proizvodnju su upućeni da pokažu disciplinu, uzdržanost i kvalitete timskog igrača. Nasuprot tome, marketing podstiče iste pojedince, u svojoj ulozi potrošača, da zadovolje potrebe bez finansijskih ograničenja, prihvate hedonizam, nemaju disciplinu i teže individualističkom zadovoljstvu. Ova očigledna dihotomija odražava višestruku prirodu pojedinaca koji deluju u proizvodnim i u potrošačkim kapacitetima.

Uprkos ovim razlikama, marketing je zamršeno povezan sa upravljanjem, utičući i modifikujući neke suštinske funkcije upravljanja dodavanjem atraktivne dimenzije koja je usmerena na potrošača. Savremeni menadžment, posebno preduzetnička orijentacija koju karakteriše dinamično, konkurentno i proaktivno ponašanje, nastoji da integriše funkcije koje su tradicionalno povezane i sa menadžmentom i sa marketingom. Ova integracija dovodi u pitanje i, u izvesnoj meri, dovodi u pitanje nezavisnost marketinga kao posebne discipline(Ilić & Tasić, 2021).

Preduzetništvo ima za cilj da obezbedi tržišne prednosti u fazama proizvodnje, odražavajući dostignuća marketinga fokusiranog na potrošnju. Međutim, zamršenost tržišta i mnoštvo okolnosti koje utiču na ponašanje potrošača naglašavaju nezamenljivu ulogu marketinga. Složenost tržišnog lavirinta zahteva veštine i znanje koje poseduje disciplina marketinga, a svaki spor oko njene uloge proizilazi iz nerazumevanja ovih složenosti.

Kontinuirano evoluirajući, i menadžment i marketing su u stalnoj potrazi za novim principima i oblicima delovanja. Filozofija marketinga je pretrpela značajne transformacije, pomerajući se sa klasičnog pogleda na potrošnju kao puku kupovinu orijentisanu ka tržišnoj i upotrebnoj vrednosti. Danas marketing sve više prihvata razumevanje potrošnje kao komunikacije. Ova evolucija priznaje bogatu društvenu stvarnost ugrađenu u odnos između potrošača i dobara, naglašavajući kontinuiranu interakciju sa drugim subjektima i različite manifestacije karakteristične za ljudsku prirodu.



U suštini, disciplina marketinga, kao i menadžment, prilagođava se promenljivom pejzažu društvenih vrednosti, odražavajući dublje razumevanje ljudskog ponašanja i zamršene dinamike savremene potrošačke kulture.

### **Menadžment društvenih delatnosti**

U drugoj polovini 20. veka, termin „potrošač“ je prevagnuo do te mere da se proširio izvan tradicionalno komercijalnih oblasti, prodirući u oblasti poput politike, zdravstva, obrazovanja, pa čak i umetnosti. Shodno tome, marketing je neminovno ušao u sferu umetnosti, sa raznim umetničkim kreacijama koje se sada pojavljuju u kontekstu dobro osmišljenih promotivnih i reklamnih aktivnosti. Dok ulazimo u presek naizgled nekompatibilnih aktivnosti u marketingu i umetnosti, naše istraživanje će se baviti nijansiranim aspektima, pozitivnim i negativnim, koji proističu iz ovog karakterističnog spoja.

Osnovni parametri koji podržavaju marketinške aktivnosti u umetnosti vrte se oko umetnika, umetničkih proizvoda i njihovog odnosa sa tržištem ili publikom. Razumevanje suštine robnog karaktera umetničkog dela, sagledavanje mogućih načina njegovog tržišnog postojanja i prepoznavanje estetskih i umetničkih potreba publike, tretirane kao potrošača, suštinski su preduslovi za svaku inicijativu u ovoj oblasti. Međutim, kao što je uobičajeno kad god se radi o umetnosti, dodatne složenosti nastaju izvan osnovnih parametara koji prate marketing.

S obzirom na jedinstvenu prirodu umetnosti u poređenju sa drugim oblicima ljudske kreativnosti i produkcije, marketing u svetu umetnosti mora da uvaži i prilagodi se ovim specifičnostima. Prepoznajući potrebu da se marketing u umetnosti prilagodi njenim specifičnim karakteristikama, ključno je ne ograničiti ga isključivo na funkciju animacije, jer sam marketing podrazumeva širi obim aktivnosti (Hemed, 2022). Preterano pripisivanje funkcije hendikepa marketingu u umetnosti može postati izgovor za neuspešne poduhvate, potencijalno prikrivajući dublje probleme u strategiji ili izvršenju.

Zbog toga je neophodan nijansirani pristup — onaj koji prepoznaje jedinstvene karakteristike umetnosti, a istovremeno koristi principe marketinga kako bi podstakao smislenu vezu između umetnika, njihovih kreacija i publike. Balansiranje umetničke suštine sa marketinškim strategijama postaje delikatan ples, gde uspešni poduhvati obuhvataju sinergiju između ovih naizgled različitih svetova.

Iz naše perspektive, marketing je istinski u svom domenu kada prodaja predstavlja primarni cilj, princip koji važi i za marketing u umetnosti. Međutim, marketing u svetu umetnosti povlači određene razlike od komercijalnog marketinga. Posebnost marketinga u umetnosti, ono što se mora utvrditi kao njegov specifični diferencijator, nije napuštanje primarnog cilja prodaje; nego uključuje dodavanje drugih ciljeva i inkorporiranje različitih principa, procedura i pristupa (Brajković & Marković, 2022). Oni imaju za cilj usklađivanje rezultata umetničkog stvaralaštva ili umetničkog iskustva sa publikom, korisnicima i umetničkim tržištem. Dok je osnovni cilj prodaje i dalje prisutan, marketing u umetnosti stavlja različite akcente u poređenju sa marketingom drugih robnih proizvoda (Miletić & Farahmandepey, 2021).

U sferi takozvane industrijske kulture, gde se rezultati umetničkog stvaralaštva putem savremenih tehnologija pretvaraju u masovnu proizvodnju, prodaja je nesporan marketinški cilj. Međutim, ključno je ne generalizovati ovu vrstu umetničke manifestacije kao predstavnika umetničkog stvaralaštva u celini, posebno kada se razmatraju klasične umetnosti koje nisu doživele moderno industrijsko umnožavanje, kao što je scenska umetnost.

Sušтина i razlika marketinga u umetnosti, u odnosu na komercijalni marketing, leže u njegovoj implikaciji ne samo jednog već više ciljeva, od kojih svaki ima različite prioritete. Ipak, prodaja ili aspekt potrošača moraju postojati dosledno kao jedan od ciljeva. Ponekad prodaja služi kao primarni cilj, dok u drugim slučajevima marketing olakšava valorizaciju društvenih funkcija jedinstvenih za umetnost – aspekt koji je težak za kvantifikaciju na tržištu. Prihvatanje prodaje kao cilja ne znači nužno i apsolutnu komercijalizaciju umetnosti i napuštanje njenih drugih ciljeva i

funkcija. Umesto toga, podrazumeva uspostavljanje mere tržišnog ponašanja koja poštuje suštinu i karakter umetničkog stvaralaštva, sprečavajući njihovo potčinjavanje čisto komercijalnim ciljevima. Ovaj nijansirani pristup traži ravnotežu koja priznaje višestruku prirodu umetnosti u njenom preseku sa tržištem(Ciarko & Paluch-Dybek, 2022).

U suštini, primarna odgovornost marketing menadžera u oblasti umetnosti jeste da se fokusiraju na prezentaciju i popularizaciju umetničkih dostignuća, premošćivanje jaza između estetske vrednosti i tržišne funkcionalnosti. Osnovna pretpostavka je da marketing u umetnosti ima za cilj da ublaži tradicionalne tenzije i odbojnosti, tražeći pomirenje između estetskih vrednosti i ekonomskih parametara. Cilj je pokazati da se kvalitet i profit ne isključuju u svetu umetnosti. Da bi to postigao, marketing u umetnosti mora da uspostavi ravnotežu između tri ključna koncepta u okviru svojih aktivnosti(Adisa et al., 2020):

- Estetski koncept: Ovo uključuje podršku, afirmaciju i procenu suštinskih vrednosti umetničkog stvaralaštva. Fokus je na očuvanju i promovisanju intrinzičnih estetskih kvaliteta umetničkih dela.
- Koncept društvenog interesa: Ovo podrazumeva adekvatnu valorizaciju netržišnih doprinosa umetničkog stvaralaštva, koji se često nazivaju pozitivnim eksternalijama. Ona prepoznaje šire društvene koristi koje proizilaze iz umetničkih poduhvata iznad njihove tržišne vrednosti.
- Ekonomski koncept: Ovo podrazumeva prodaju i tržišnu valorizaciju rezultata umetničkog stvaralaštva. Priznaje ekonomski aspekt umetnosti, prepoznajući potrebu da umetnička dela budu prisutna na tržištu.

Dok marketing kao disciplina nije sistematizovan jedinstvenim teorijsko-metodološkim pristupom, smatra se poljem u razvoju. Ovo je još više primenljivo na teoriju i praksu marketinga u umetnosti, koja se još uvek razvija i često traži smernice u

komercijalnom marketingu, pozajmljujući određena rešenja sa različitim stepenom uspeha.

S obzirom na trenutno stanje marketinga u umetnosti, sveobuhvatno, naučno zasnovano i sistematizovano objašnjenje možda neće biti lako dostupno. Međutim, ova studija ima za cilj da pruži mozaik pitanja i tema koje mogu ponuditi uvid u mogućnosti ove discipline. Nadamo se da će pažljivi čitaoci steći dovoljno jasnu ideju da informišu svoj pristup u praktičnim akcijama u evolutivnom pejzažu marketinga u svetu umetnosti.

### **Zaključak**

Dok je menadžment u kulturi relativno novija disciplina, njegov istorijski odnos sa klasičnim, komercijalnim menadžmentom, a posebno sa propagandom – najstarijim oblikom delovanja koji u suštini čini marketing – datira mnogo dalje.

Prvobitno, kultura je preuzela ulogu upravljanja industrijskim proizvodima dodajući im estetsku dimenziju. Ovaj istorijski odnos ukazuje na to da je došlo do približavanja kulture i modernog menadžmenta sa kulturom koja je u početku uticala i poboljšala upravljanje industrijskim proizvodima. Tek kasnije je prepoznat inverzni odnos, pri čemu je menadžment aktivno služio kulturnim aktivnostima.

Masovno učešće u potrošnji kulturnih proizvoda ili rezultata dovelo je do prepoznavanja potrebe za savremenim principima upravljanja u institucijama kulture. Koncept menadžmenta se ukrštao sa kulturom u trenutku kada je kultura počela da funkcioniše na principima profitabilnosti industrijske proizvodnje. Pored toga, značajan razvoj je označilo formiranje trgovinskog sektora koji je podržao i olakšao plasman kulturnih usluga. Ovaj period je označio trenutak kada je kultura poprimila sve elemente tipične ekonomske delatnosti.

Gledajući unapred, kako tržišna dinamika i interesi profita nastavljaju da oblikuju pejzaž, očekuje se da će se kulturne aktivnosti sve više institucionalizovati na principima upravljanja. Ova evolucija ima za cilj da očuva iskonske vrednosti koje kultura

drži za čovečanstvo uz prilagođavanje zahtevima i mogućnostima tržišta.

### Literatura

1. Adisa, T.A., Oruh, E.S. and Akanji, B. (2020). A critical discourse analysis of the link between professional culture and organisational culture, *Employee Relations*, 42(3), 698-716. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0344>
2. Brajković, B. & Marković, I. (2022). Uloga ljudskih resursa u sportskim organizacijama. *Menadžment u sportu*, 13(1), 7-12.
3. Ciarko, M., & Paluch-Dybek, A. (2022). Efektivnost unutrašnje kontrole u jedinicama lokalne samouprave. *Društveni horizonti*, 2(3), 75-84. <https://doi.org/10.5937/drushor2203075C>
4. Ilić, V., Mihajlović, M., & Knežević, M. (2022). Uloga socijalnog preduzetništva u savremenim uslovima poslovanja. *Oditor*, 8(2), 75-90. <https://doi.org/10.5937/Oditor2202074I>
5. Ilić, B., Milojević, I., & Miljković, M. (2022)a. Uloga akcionarskog društva u održivosti razvoja kapitala. *Održivi razvoj*, 4(1), 19-28. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2201019I>
6. Ilić, B., & Tasić, S. (2021). Kvantitativna analiza uloge proizvodnje u stvaranju vrednosti. *Održivi razvoj*, 3(1), 17-33. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2101017I>
7. Hemed, R. I., (2022). Normative arrangement of financial innovations in banking. *Finansijski savetnik*, 27(1), 25-64.
8. Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, anagement, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2(3), 319-333. doi:10.1111/jpim.12202 <https://doi.org/>
9. Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yildirim-Oktem, O., & Sonmez, S. (2018). Sustainabilitypractices of family firms: The interplay between family ownership and long-termorientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9-28. doi:10.1080/09669582.2017.1308371 <http://doi.org/>
10. Milanović, N. (2023). Menadžment finansijske održivosti neprofitnih organizacija. *Održivi razvoj*, 5(1), 7-17. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301007M>

11. Miletić, N. & Farahmandepey, S. (2021). Risk management during sport project impelmentation. *Menadžment u sportu*, 12(1), 26-33.
12. Miletić, A., Trajković, S., & Mrdak, G. (2021). Uticaj strateškog opredeljenja na odnos između upravljanja inovacionim portfoliom i uspeha. *Oditor*, 7(1), 165-194. <https://doi.org/10.5937/Oditor2101165M>
13. Miletić, S., & Radić, S. (2022). Evolucija prakse upravljanja dobitkom - nova pretnja kvalitetu finansijskih izveštaja. *Oditor*, 8(3), 117-142. <https://doi.org/10.5937/Oditor2203117M>
14. Savić, A. O., Mihajlović, M. M., & Božović, I. D. (2023). Makroekonomski aspekti sveobuhvatnih troškova sredstava kao preduslov za opremanje sistema odbrane naoružanjem i vojnom opremom. *Vojnotehnički glasnik*, 71(3), 797-815. <https://doi.org/10.5937/vojtehg71-44145>
15. Stanković, M. (2022). Menadžment kroz fokus međunarodnih menadžment preduzeća. *Srpska akademska misao*, 7(1), 23-42
16. Schimmenti, E., Migliore, G., Di Franco, C. P., & Borsellino, V. (2016). Is there sustainable entrepreneurship in the wine industry? Exploring Sicilian wineries participating n the SOStain program. *Wine Economics and Policy*, 5(1), 14–23. doi:10.1016/j.wep.2016.05.001 <https://doi.org/>.
17. Vasić Z., (2022) Pravna analiza značaja poreske kontrole za budžet, *Revija prava javnog sektora*, Vol. 2, br. 1, 2022, str. 7-26
18. Vukosavljević, D., Kaputo, J., Tešić, A., & Vukosavljević, D. (2021). Makroekonomsko okruženje i javni sektor - mesto i uloga. *Oditor*, 7(3), 37-50. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103037V>
19. Wang, Y. Z., Lo, F. Y., & Weng, S. M. (2019). Family businesses successors knowledge nd willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's pproval. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 188–195. doi:10.1016/j.ik.2019.05.001 <https://doi.org/>.
20. Zekić, M., Brajković, B., (2022). Uloga finansijskog menadžmenta u preduzeću, *Finansijski savetnik*, 27(1), pp.7-24.

21. Zhang, D., Rong, Z., & Ji, Q. (2019). Green innovation and firm performance: Evidence from listed companies in China. *Resources, Conservation and Recycling*, 144, 48–55. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.01.023>

## **THE ROLE OF THE MANAGEMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS IN IMPLEMENTING CULTURAL ACTIVITIES**

### ***Abstract***

*In researching human activities, regardless of their contemporary nature, one cannot escape the realization that they all share ancestral roots and echo archetypal patterns from distant and recent times. Management, despite its avant-garde behavior as a futuristic business discipline, is undeniably anchored in historical traces. When we think about management in a broader context, especially its intersection with culture, our thinking naturally approaches production, creativity and the market. These areas emerge as key spaces for the exchange of a vast array of human creations, deeply embedded in the complex social organization of our species. The annals of history generously reveal countless examples that serve as testimony to the conscious awareness and practice devoted to nurturing and historically documenting the diverse products of human labor.*

**Key words:** *management, social activities, marketing.*

Datum prijema / Date of arrival: 11.09.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 22.11.2023.





Božidar Gojković<sup>38</sup>  
Ljubomir Obradović<sup>39</sup>  
Milan Mihajlović<sup>40</sup>

## UTICAJ MAKROEKONOMSKIH FAKTORA NA JAVNI DUG REPUBLIKE SRBIJE U POSTTRANZICIONOM PERIODU

Pregledni rad

UDK: 336.27(497.11)"2005/2021"  
330.362

### **Rezime**

*Autori su razmatrali javni dug Republike Srbije, kao i faktore koji na njega utiču, posmatrajući ga u postranzicionom periodu od 2005. godine do 2021. godine. Javni dug je neophodno posmatrati kao deo velikog broja makroekonomskih varijabli, pri čemu se on može javiti kao uzrok ili kao posledica u toj mreži složenih odnosa međuzavisnosti. U ovom radu je sagledan značaj uvoza i izvoza roba i usluga i to kroz njihov direktan uticaj na visinu javnog duga u Republici Srbiji, uz obavezan i značajan doprinos fiskalnog bilansa. Dakle, autori su pokušali da definišu u kojoj meri se varijacije javnog duga Republike Srbije mogu objasniti varijacijama uvoza i izvoza roba i usluga, a potom i fiskalnog bilansa Republike Srbije. Primenom tehnike zavisnosti, odnosno primenom višestruke regresione analize može se zaključiti da pored drugih uključenih varijabli, najveći uticaj na javni dug Republike Srbije imaju uvoz i izvoz roba i usluga, a potom i fiskalni bilans. U razmatranje su uzeti zvanični podaci Narodne Banke Srbije za period od 2005. do 2021. godine.*

---

<sup>38</sup> Božidar Gojković, mast. ekon., Ministarstvo odbrane, Birčaninova 5, Beograd, Republika Srbija, e-mail: bozidar.gojkovic@gmail.com

<sup>39</sup> Ljubomir Obradović, mast. ekon., Generalštab Vojske Srbije, Gardijska 7, Beograd, Republika Srbija, e-mail: ljuba.obradovic@yahoo.com

<sup>40</sup> doc. dr Milan Mihajlović, Univerzitet odbrane u Beogradu, Vojna akademija, Beograd, Republika Srbija, milan.mih83@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-4975-9742>

**Ključne reči:** javni dug, uvoz roba i usluga, izvoz roba i usluga, fiskalni bilans, analiza janog duga.

## Uvod

Reč *dug* u percepciji društva najčešće ima negativnu konotaciju. Međutim, posmatrajući dug kao društvenu pojavu ne možemo zaći u dublju analizu ako stvari posmatramo pojednostavljeno, odnosno kroz najobičniju dihotomiju – dobro ili loše (Madžar, Lj., 2019). Dug ili zaduživanje kroz različite faktore može biti okarakterisano kao dobar poslovni potez ali se isto tako promenom percepcije ne može smatrati afirmativnom pojavom (Miletić & Farahmandepey, 2021). Način gledanja na dug, u smislu afirmativnog ili pak osporavajućeg, zavisi od svakog pojedinačnog slučaja te od odnosa i pozicije samog pojedinca prema dugu (Issa et al., 2022). Stav prema dugu će se svakako razlikovati od toga da li se radi samo o posmatraču, preduzetniku, analitičaru ili o nekoj drugoj vrsti odnosa pojedinca i duga. Prema klasičnoj ekonomskoj teoriji javni dug ima samo negativne posledice za razvoj zemlje, dok prema savremenoj teoriji dug doprinosi ekonomskom razvoju zemlje (Vukotić, M., Zvizdojević, J., 2019). Prema Samuelsonu i Nordhausu javni dug, koga oni nazivaju još i državni dug ili dug Vlade, predstavlja ukupne ili akumulirane pozajmice. Prema istim autorima javni dug predstavlja zbir prošlih deficita (Samuelson & Nordhaus, 2010, str. 631). Prema Rosenu i Gaveru (2008, str. 462), javni dug je akumulirani višak rashoda nad prihodima (budžetski deficit) koji su ostvareni u prethodnom periodu. U kontekstu javnog duga i budžetskog deficita javni dug čine novčani iznosi koje država pozajmljuje kako bi finansirala ranije budžetske deficite (Kolačević i Hreljac, 2011). Javni dug se sastoji od spoljnog i unutrašnjeg duga u zavisnosti od toga da li se odnosi na strane ili domaće poverioce, respektivno (Bakić, 2020; Stanković et al., 2020).

Ovim radom autori su hteli da dokažu sledeću hipotezu: Javni dug Republike Srbije je najvećim delom određen visinom uvoza i izvoza roba i usluga. Ovako formulisana hipoteza je usmerila istraživanje prema osnovnim makroekonomskim pokazateljima

Republike Srbije kao i prema pokazateljima eksterne pozicije Republike Srbije.

Imajući u vidu predmet istraživanja ovog rada, bitno je istaći da je u Republici Srbiji sa normativno-pravnog aspekta definisan pojam i značenje javnog duga donošenjem Zakona o javnom dugu ("Službeni glasnik Republike Srbije", br. 61/05, 107/09, 78/11, 68/15, 95/18, 91/19 i 149/20 – u daljem tekstu: Zakon o javnom dugu). Ovim zakonom je definisano je da je javni dug Republike: (1) dug Republike koji nastaje po osnovu ugovora koji zaključiti Republika; (2) dug Republike po osnovu hartija od vrednosti; (3) dug Republike po osnovu ugovora, odnosno sporazuma kojim su reprogramirane obaveze koje je Republika preuzela po ranije zaključenim ugovorima, kao i emitovanim hartijama od vrednosti po posebnim zakonima; (4) dug Republike koji nastaje po osnovu date garancije Republike, ili po osnovu neposrednog preuzimanja obaveze u svojstvu dužnika za isplatu duga po osnovu date garancije; (5) dug lokalne vlasti, kao i pravnih lica iz člana 1. zakona za koje je Republika dala garanciju.

U ovom radu je kao jedna od nezavisnih varijabli razmatran spoljni dug obzirom da je njime teže upravljati od unutrašnjeg duga, a takođe predstavlja i rizičniju komponentu (Avakumović et al., 2021). Pored navedene podele, javni dug može još biti kratkoročni, srednjoročni ili dugoročni. Takođe, javni dug može biti produkt zajmova koji su obezbeđeni direktnom emisijom, emisijom preko banaka ili pak emisijom na berzi (Vukotić i Zvizdojević, 2019).

Radom je napravljena razlika između javnog duga i deficita, te je potrebno shvatiti da deficit ili suficit (koji predstavljaju pozitivan odnosno negativan fiskalni bilans koji je takođe u ovom radu posmatran kao nezavisna varijabla) suštinski označavaju odraze poslovanja Vlade.

Posmatrajući sve makroekonomske pokazatelje, pošlo se od pretpostavke da na visinu javnog duga presudno utiče spoljna trgovina, odnosno uvoz i izvoz robe i usluga. Statistika spoljne trgovine, na koju su se autori oslonili, predstavlja podatke o međunarodnoj trgovini robom Republike Srbije, u skladu sa

međunarodnim standardima i preporukama (Brajković & Marković, 2022). Obzirom da indikatori spoljne trgovine pokazuju stanje i napredak ekonomske i trgovinske politike, te predstavljaju osnovni okvir kojim se kreira strategija za uvoznike i izvoznike (Republički zavod za statistiku, 2022), u ovom radu je spoljna trgovina je poslužila kao osnovna odrednica javnog duga.

### **Metod rada i izvori podataka**

Analizom je obuhvaćen sedamnaestogodišnji period u Republici Srbiji, period od 2005. do 2021. godine u kome je posmatran uticaj više nezavisnih varijabli (definisane u daljem radu) na jednu zavisnu varijablu, odnosno na Javni dug (Jav\_dug).

Kao nezavisne varijable odabrane su sledeće:

- Bruto domaći proizvod (BDP),
- Devizne rezerve Narodne Banke Srbije (DR\_NBS),
- Uvoz robe i usluga (Uvoz\_RiU),
- Izvoz robe i usluga (Izvoz\_RiU),
- Prosečna mesečna zarada (Pros\_zar),
- Spoljni dug (Spolj\_dug) i
- Fiskalni bilans (Fis\_bilans).

Cilj ovog istraživanja je da se, korišćenjem programa „The Statistical Package for the Social Sciences“ - SPSS utvrdi koje nezavisne varijable utiču na javni dug Republike Srbije, odnosno da se odaberu varijable za razvijanje i procenu modela koji će pokazati značajan odnos sa javnim dugom. Efikasnost procene je izmerena koeficijentom determinacije ( $R^2$ ), koji predstavlja kvadrat višestruke korelacije. Koeficijent determinacije objašnjava procenat varijacije zavisne varijable definisanim nezavisnim varijablama. Izvori podataka za ovo istraživanje jesu zvanični statistički podaci Narodne Banke Srbije. Sve vrednosti u ovom radu su iskazane u evrima radi mogućnosti poređenja, te je u skladu sa time za podatke koji izvorno nisu bili iskazani u evrima uzeta prosečna vrednost evra na godišnjem nivou. Prosečna vrednost dinara u odnosu na evro u posmatranom periodu je

takođe preuzeta sa sajta Narodne Banke Srbije, što je i prikazano u Tabeli 1. Podaci koji nisu izvorno iskazani u evrima jesu podaci o fiskalnom bilansu Republike Srbije. Oni su na sajtu Narodne Banke Srbije bili iskazani u dinarima, te je za njihovo iskazivanje u evrima korišćena pomenuti prosečan kurs dinara u svakoj od posmatranih godina.

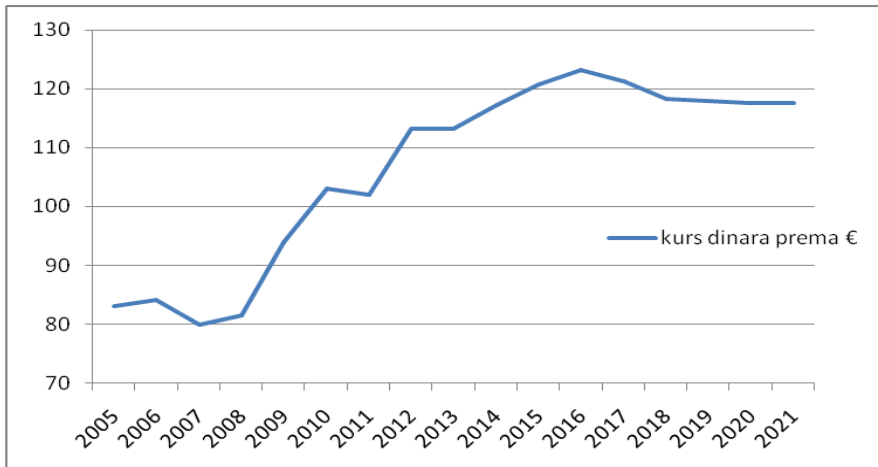
**Tabela 1. Prosečan kurs dinara u odnosu na evro u periodu 2005-2021**

<b>Godina</b>	<b>Kurs dinara prema EUR</b>	<b>Godina</b>	<b>Kurs dinara prema EUR</b>
<b>2005</b>	82,9904	<b>2014</b>	117,306
<b>2006</b>	84,1101	<b>2015</b>	120,733
<b>2007</b>	79,964	<b>2016</b>	123,118
<b>2008</b>	81,4405	<b>2017</b>	121,337
<b>2009</b>	93,9517	<b>2018</b>	118,272
<b>2010</b>	103,043	<b>2019</b>	117,852
<b>2011</b>	101,95	<b>2020</b>	117,578
<b>2012</b>	113,128	<b>2021</b>	117,573
<b>2013</b>	113,137	-	-

Izvor: Autori na osnovu podataka NBS

Navedeni kurs dinara u odnosu na evro možemo posmatrati i kroz Dijagram 1. Radi lakšeg praćenja kretanja po godinama.

**Dijagram 1. – Kurs dinara u odnosu na evro**



Izvor: Autori na osnovu podataka NBS

### **Organizacija podataka**

Nakon prikupljanja podataka, isti su organizovani u tabelu i to tako što su za sve varijable (jednu zavisnu i sedam nezavisnih) posmatrane vrednosti u periodu od 2005. godine do 2021. godine u Republici Srbiji, čime je omogućeno njihovo analiziranje kroz sedamnaest opservacija odnosno sedamnaest godina uključenih u istraživanje.

Svi podaci su iskazani u milionima evra, osim podataka o zaradama, koji su iskazani u evrima, odnosno u realnim jedinicama.

**Tabela 2. – Organizacija podataka**

Varijabla Godina	Jav_dug	BDP	DR_NBS	Uvoz_RiU	Izvoz_RiU	Pros_zar	Spolj_dug	Fis_bilans
2005	10.603,42	22.276,10	4.922,00	9.611,92	5.328,75	210,40	12.520,10	249,90
2006	8.782,00	25.905,61	9.020,00	11.969,56	6.948,17	257,80	14.290,55	-366,96
2007	8.802,79	31.551,23	9.634,00	15.468,34	8.110,43	347,10	17.382,32	-563,18
2008	9.567,78	35.700,67	8.162,00	18.267,37	9.583,01	402,00	20.981,58	-884,56
2009	10.038,24	32.486,22	10.601,80	13.099,04	8.042,59	337,80	22.272,36	-1.353,21
2010	12.460,61	31.545,84	10.002,00	14.243,81	9.514,80	331,80	23.508,69	-1.368,51
2011	15.164,76	35.431,68	12.057,71	16.486,51	11.145,03	372,50	24.123,45	-1.603,57
2012	17.816,33	33.679,27	10.915,00	16.992,12	11.469,20	366,10	25.645,33	-2.167,36
2013	20.398,94	36.426,68	11.188,80	17.782,26	13.936,99	388,50	25.644,29	-1.874,69
2014	23.479,47	35.467,48	9.907,19	18.096,05	14.450,65	379,80	25.679,40	-2.200,45
2015	25.018,17	35.740,25	10.378,00	18.642,99	15.727,61	367,90	26.234,44	-1.235,24
2016	24.899,60	36.779,32	10.204,63	19.596,79	17.384,93	374,50	26.494,42	-438,66
2017	22.678,02	39.235,33	9.961,65	22.343,36	19.311,99	394,50	25.526,44	431,05
2018	22.990,23	42.892,22	11.261,83	25.256,85	21.166,29	419,80	26.662,19	272,47
2019	23.876,81	46.005,42	13.378,48	27.960,22	23.348,59	466,00	28.253,84	-94,30
2020	26.673,95	46.796,41	13.491,66	26.369,85	22.270,79	510,90	30.786,85	-3.765,90
2021	30.124,38	53.317,48	16.454,51	33.064,78	28.556,59	560,20	36.536,43	-2.206,20

Izvor: Autori

## Dobijeni rezultati i njihovo tumačenje

Primenom višestruke regresione analize dobijeni su rezultati koji su predstavljeni u nastavku ovog rada.

**Tabela 3. - Deskriptivna statistika**

	Prosek	Std. devijacija	N
Javni dug	18.434,03	7.204,82	17
Bruto domaci proizvod	36.543,36	7.577,42	17
Devizne rezerve NBS	10,6795	2,45468	17
Uvoz robe i usluga	19.132,46	6.142,04	17
Izvoz robe i usluga	14.488,02	6.648,07	17
Prosečne zarade	381,6235	82,3932	17
Spoljni dug	24.267,21	5.761,81	17
Fiskalni bilans	-1.127,61	1.119,34	17

Izvor: Autori

Vrednosti proseka i standardne devijacije za sve varijable su prikazane u Tabeli 3. Ove vrednosti se mogu koristiti za dalju analizu ali ih u konkretnom radu nećemo razmatrati. Možemo napomenuti da prosečna vrednost javnog duga u posmatranom periodu iznosi 18.434,03 miliona evra, da prosečna visina uvoza robe i usluga iznosi 19.132,46 miliona evra, prosečna visina izvoza robe i usluga iznosi 14.488,02 miliona evra, a da je prosečni fiskalni bilans Republike Srbije negativan i da iznosi -1.127,61 miliona evra.

**Tabela 4. – Varijable uključene<sup>a</sup>**

Model	Varijable uključene	Metod
1	Izvoz robe i usluga	Stepenasti (Kriterijum: Verovatnoća-F-uključiti $r \leq 0,050$ ; Verovatnoća-F-isključiti $\geq 0,100$ ).
2	Uvoz robe i usluga	Stepenasti (Kriterijum: Verovatnoća-F-uključiti $r \leq 0,050$ ; Verovatnoća-F-isključiti $\geq 0,100$ ).
3	Fiskalni bilans	Stepenasti (Kriterijum: Verovatnoća-F-uključiti $r \leq 0,050$ ; Verovatnoća-F-isključiti $\geq 0,100$ ).

Izvor: Autori



Tabela 4. prikazuje koje su sve varijable uključene u model korišćenjem stepenastog metoda koji se zasniva na tome da se nezavisne varijable uključuju u model jedna po jedna. Ovde se utvrđuje značajnost korelacije svake nezavisne varijable sa zavisnom kroz njihovu značajnost na nivou od 5%.

**Tabela 5. - Model Summary**

Model	R	R <sup>2</sup>	Korigovani R <sup>2</sup>	Standardna greška procene	R kvadrat promena	F Promena	df1	df2	Sig. F Promena
1	0,913 <sup>a</sup>	0,833	0,822	3.042,193	0,833	74,741	1	15	<0,001
2	0,960 <sup>b</sup>	0,921	0,910	2.166,907	0,088	15,565	1	14	0,001
3	0,974 <sup>c</sup>	0,948	0,936	1.826,135	0,027	6,713	1	13	0,022
a. Prediktori: (Nezavisne), Uvoz robe i usluga									
b. Prediktori: (Nezavisne), Uvoz robe i usluga, Izvoz robe i usluga									
c. Prediktori: (Nezavisne), Uvoz robe i usluga, Izvoz robe i usluga, Fiskalni bilans									

Izvor: Autori

Regresioni model koji je generisan preko SPSS je prikazan u Tabeli 5. U trećem modelu vrednost R<sup>2</sup> iznosi 0,948, što je maksimum i stoga, treći model se može koristiti za razvijanje regresione jednačine. U trećem modelu vidimo tri nezavisne varijable i to: Uvoz robe i usluga, Izvoz robe i usluga i Fiskalni bilans. Vrednost R<sup>2</sup>, odnosno koeficijenta determinacije, u ovom modelu je 0,948 što znači da navedene tri nezavisne varijable objašnjavaju 94,8% varijacija Javnog duga. Vidimo da je u trećem modelu signifikantnost 0,022 što je manje od 0,05, te možemo model smatrati efikasnim.

**Tabela 6. - ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Suma kvadrata	df	Kvadrat proseka	F	Sig.	
1	Regresija	691.726.923,56	1	691.726.923,56	74,741	<0,001 <sup>b</sup>
	Rezidual	138.824.063,43	15	9.254.937,56		
	Total	830.550.986,98	16			

2	Regresija	764.814.158,17	2	382.407.079,09	81,441	<0,001 <sup>c</sup>
	Rezidual	65.736.828,81	14	4.695.487,77		
	Total	830.550.986,98	16			
3	Regresija	787.198.988,68	3	262.399.662,90	78,686	<0,001 <sup>d</sup>
	Rezidual	43.351.998,30	13	3.334.769,10		
	Total	830.550.986,98	16			
a. Zavisna varijabla: Javni dug						
b. Prediktori: (Nezavisna), Uvoz robe i usluga						
c. Prediktori: (Nezavisne), Uvoz robe i usluga, Izvoz robe i usluga						
d. Prediktori: (Nezavisne), Uvoz robe i usluga, Izvoz robe i usluga, Fiskalni bilans						

Izvor: Autori

U ovoj tabeli prikazana je F vrednost za sva tri modela, a imajući u vidu da je F vrednost u trećem modelu značajna u visokoj meri (Sig.<0,001), možemo zaključiti i to da je model takođe visoko efikasan.

**Tabela 7. - Koeficijenti<sup>a</sup>**

	B	Std. greška	Beta	t	Sig	Zero-order	Parci.	Deo
1	(Constant)	4104,863	1814,262		2,263	0,039		
	Uvoz robe i usluga	0,989	0,114	0,913	8,645	<0,001	0,913	0,913
2	(Constant)	13339,143	2673,623		4,989	<0,001		
	Uvoz robe i usluga	2,349	0,354	2,167	6,632	<0,001	0,913	0,871
	Izvoz robe i usluga	-1,512	0,383	-1,289	-3,945	0,001	0,820	-0,726
3	(Constant)	13241,158	2253,481		5,876	<0,001		
	Uvoz robe i usluga	2,403	0,299	2,217	8,033	<0,001	0,913	0,912
	Izvoz robe i usluga	-1,612	0,325	-1,374	-4,956	<0,001	0,820	-0,809
	Fiskalni bilans	-1,085	0,419	-0,169	-2,591	0,022	-0,303	-0,584

Izvor: Autori

Ovde su prikazani standardizovani i nestandardizovani regresioni koeficijenti u sva tri modela. Nestandardizovani koeficijenti su takođe poznati kao „B“ koeficijenti i koriste se za razvijanje regresione jednačine, dok su standardizovani koeficijenti označeni sa „Beta“ i služe u objašnjavanju relativnog značaja nezavisnih varijabli u smislu njihovog doprinosa zavisnoj varijabli u modelu. U trećem modelu t-vrednosti za sva tri regresiona koeficijenta su značajna obzirom da je njihova signifikantnost manja od 0,05.

Korišćenjem nestandardizovanih koeficijenata regresije prikazanih u trećem modelu, regresiona jednačina može biti napisana kao:

$$\text{Javni dug} = 13241,158 + 2,403 \times \text{Uvoz robe i usluga} - 1,612 \times \text{Izvoz robe i usluga} - 1,085 \times \text{Fiskalni bilans}$$

Na osnovu napred navedenog možemo zaključiti da Uvoz i Izvoz robe i usluga, kao i Fiskalni bilans imaju značajnu ulogu u definisanju Javnog duga Republike Srbije, odnosno da je varijacija javnog duga Republike Srbije u 94,8% slučajeva objašnjena varijacijama ove tri nezavisno promenljive.

### **Analiza duga i zaduživanja u Republici Srbiji**

U ovom delu rada napravljena je analiza stanja javnog duga Republike Srbije u postranzicionom periodu od 2005. godine do 2021. godine, uz osvrt na kriterijume kojima se meri zaduženost jedne zemlje i razloge zaduživanja. Kada govorimo o kriterijumima kojima se meri zaduženost jedne države treba spomenuti da su u naučnim i stručnim krugovima najzastupljeniji Mاستrihtski kriterijumi i kriterijumi Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) i Svetske banke. Republika Srbija bi trebalo da ispunji kriterijume iz Mاستrihta<sup>1</sup> odnosno kriterijume konvergencije, koji postoje kao uslov za sve potencijalne članice Evropske Unije, koje žele da postanu deo Evropske monetarne unije. Mاستrihtski ugovor

---

<sup>1</sup> Ugovor o Evropskoj uniji je potpisan u holandskom gradu Mاستrihtu 7. februara 1992. godine

(1992) obuhvata pet kriterijuma konvergencije, međutim za ovaj rad je bitno pomenuti dva i to: stopa planiranog ili ostvarenog budžetskog deficita ne bi trebalo da bude veća od 3% BDP i javni dug države ne bi trebalo da prelazi iznos od 60% BDP.

Sa druge strane, Svetska banka i MMF-a putem Međunarodne statistike duga<sup>2</sup> prate javni dug država i pružaju sveobuhvatnu sliku eksternog zaduživanja i izvora pozajmljivanja prema vrsti zajmoprimca i kreditora sa informacijama o dostupnosti i uporedivosti podataka (Svetska banka, 2022). Da bi se dodatno poboljšala transparentnost duga izveštaj obuhvata karakteristike kao što su informacije o prosečnim uslovima pozajmljivanja po zemlji kreditora i valutnoj strukturi duga. Svetska banka i MMF razvili su zajednički okvir za održivost duga u zemljama sa niskim dohotkom<sup>3</sup>. Ovaj okvir ima razrađenu metodologiju za utvrđivanje održivosti spoljnog i ukupnog javnog duga i zavisi od brojnih faktora i ekonomskih indikatora koji variraju od države do države. Međutim, okvir u zavisnosti od spoljnog duga prema BDP zemlje po zaduženosti razvrstava u tri kategorije (Svetska banka i MMF, 2018):

- spoljni dug/BDP manji od 35% => nisko zadužena zemlja;
- spoljni dug/BDP od 35 do 55% => srednje zadužena zemlja;
- spoljni dug/BDP preko 55% => visoko zadužena zemlja.

Saveti MMF-a o tome kako voditi makroekonomsku politiku, bilo da se radi o programu u ingerenciji MMF-a ili o nadzoru, bazirani su na analizi mogućnosti zemlje da finansira ciljeve svoje politike i servisira nastali dug. U tom cilju, MMF je razvio formalni okvir za sprovođenje analiza održivosti javnog i spoljnog duga (DSAs<sup>4</sup>) kao alata za bolje otkrivanje, sprečavanje i rešavanje potencijalnih kriza, koji se primenjuje počev od 2002. godine (MMF, 2022).

Pored navedenih kriterijuma neophodno je spomenuti i razloge zbog kojih se države zadužuju. Prema Vukotiću i Zvizdojeviću

---

<sup>2</sup> International Debt Statistics (IDS)

<sup>3</sup> Debt Sustainability Framework for Low Income Countries

<sup>4</sup> Debt Sustainability Analyses

(2019), razlozi zbog kojih se država zadužuje su: nastanak vandrednih i velikih javnih rashoda, različita vremenska dinamika priliva i odliva sredstava u bužetu, nedostatak novčanih sredstava za pokriće redovnih javnih rashoda, povećanje državnog intervencionizma i otklanjanje posledica ekstremnih nepogoda. Zakonom o javnom dugu (član 5. stav 1.) definisano je da se Republika Srbija može zadužiti iz sledećih razloga (Vukosavljević et al., 2021):

- radi finansiranja budžetskog deficita i tekuće likvidnosti;
- refinansiranja dospelih obaveza po osnovu javnog duga;
- za finansiranje investicionih i programskih projekata i nabavku finansijske imovine i
- za izvršavanje obaveza po datim garancijama.

U prilog istraživanju koje su sprovedi autori može se reći da podizanje javnog duga u stranoj valuti povećava pritisak na rast vrednosti domaće valute, odnosno dinara. Zaduzivanjem se povećava količina strane valute u zemlji, što utiče na njeno povećanje ponude te smanjenje njene vrednosti odnosno cene. Takvo smanjenje vrednosti strane valute u odnosu na domaću valutu utiče na destimulaciju izvoza (Golubović & Janković, 2023). Ovo nas dalje vodi ka smanjenju priliva deviza po osnovu izvoza robe i usluga. Zaduzivanje u stranoj valuti, dakle, povratnim delovanjem kroz destimulisanje izvoza poništava povoljno dejstvo na njihovu ponudu. Povećanjem zaduženosti zemlje raste i rizik za strane ulagače. Zemlje koje imaju viši javni dug će teže naći nove načine za povoljno zaduzivanje te su prinuđene na uslove koji mogu biti prilično nepovoljni, a pored navedenog transakcioni troškovi su takođe veći. Zemlja koja je zadužena pri pronalasku novih opcija mora da uloži više napora i sredstava kako bi u pronašla i ugovorila novo zaduženje.

Pored navedenog, skrećemo pažnju na odnos između spoljnog duga i stranih direktnih investicija. Strani investitori sasvim sigurno razmatraju rizik zemlje u koju ulažu kroz veličinu državnog odnosno javnog duga. Najčešće se razmatra javni dug kroz njegov

odnos prema bruto domaćem proizvodu. Veći javni dug utiče na povećan rizik njegovog servisiranja što negativno utiče na investitore i deluje tako što se usporava rast stranih direktnih investicija, ili pak na njihovo smanjivanje. Uvećavanjem javnog duga radi povećanja privrednog rasta, država može ostvariti suprotan efekat kroz usporavanje rasta ili smanjenje stranih direktnih investicija.

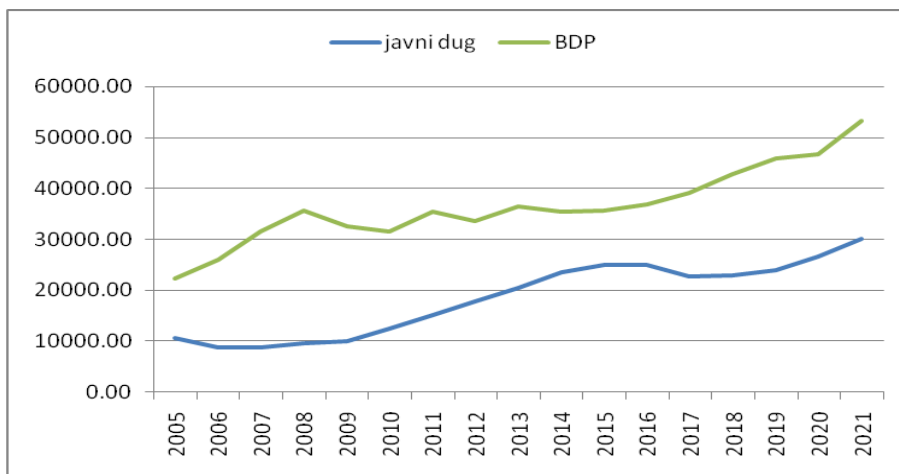
**Tabela 7. – Javni dug i bruto domaći proizvod Republike Srbije**

<b>Varijabla</b>	<b>Javni dug</b>	<b>Javni dug u</b>	<b>BDP u</b>	<b>Realni rast BDP</b>
<b>Godina</b>	<b>u mil€</b>	<b>%BDP</b>	<b>mil€</b>	<b>u %</b>
<b>2005</b>	10.603,42	47,60	22.276,10	5,53
<b>2006</b>	8.782,00	33,90	25.905,61	5,11
<b>2007</b>	8.802,79	27,90	31.551,23	6,44
<b>2008</b>	9.567,78	26,80	35.700,67	5,66
<b>2009</b>	10.038,24	30,90	32.486,22	-2,73
<b>2010</b>	12.460,61	39,50	31.545,84	0,73
<b>2011</b>	15.164,76	42,80	35.431,68	2,04
<b>2012</b>	17.816,33	52,90	33.679,27	-0,68
<b>2013</b>	20.398,94	56,00	36.426,68	2,89
<b>2014</b>	23.479,47	66,20	35.467,48	-1,59
<b>2015</b>	25.018,17	70,00	35.740,25	1,81
<b>2016</b>	24.899,60	67,70	36.779,32	3,34
<b>2017</b>	22.678,02	57,80	39.235,33	2,10
<b>2018</b>	22.990,23	53,60	42.892,22	4,50
<b>2019</b>	23.876,81	51,90	46.005,42	4,33
<b>2020</b>	26.673,95	57,00	46.796,41	-0,94
<b>2021</b>	30.124,38	56,50	53.317,48	7,40

Izvor: Autori

Posmatrajući Tabelu 7. možemo zaključiti da u periodu od 2012. godine pa sve do 2021. godine javni dug nije manji od 51,90% bruto domaćeg proizvoda, a da u periodu od 2014. do 2016. godine javni dug iznosi više od 60% koliko je definisano Mاستrihtskim Ugovorom.

## Dijagram 2. – Odnos BDPa i javnog duga u Republici Srbiji



Izvor: Autori

Na Dijagramu 2. lako se može zaključiti da javni dug ima tendenciju rasta, koja je u posmatranom vremenskom razdoblju najčešće bila brža od rasta bruto domaćeg proizvoda, a u vrlo retkim periodima posmatranog razdoblja (2007, 2008, 2017, 2018. i 2019. godina) je bila sporija od brzine rasta bruto domaćeg proizvoda.

Nakon sprovedenih mera u 2016. godini je preokrenuta putanja rasta javnog duga i njegovo učešće u bruto domaćem proizvodu. Sa učešća od 70,0% bruto domaćeg proizvoda koliko je to bilo na kraju 2015. godine na 67,7% na kraju 2016. godine. U 2017. godini dolazi do još većeg pada na 57,8% bruto domaćeg proizvoda. Tokom 2018. godine udeo javnog duga u bruto domaćem proizvodu dolazi na 53,6%, a na kraju 2019. godine na nivo od 51,9% bruto domaćeg proizvoda. U 2020. godini je usled COVID-19, nastala potreba za finansiranjem odgovarajućih mera podrške privredi i građanima te nastaje rast učešća javnog duga u bruto domaćem proizvodu na 57,0%.

Određeni autori ukazuju na usku povezanost javnog duga države i njen kreditni rejting (Ristić i sar., 2012). U tom kontekstu, posmatranjem kreditnog rejtinga Republike Srbije prema tri

najuticajnije agencije na finansijskom tržištu<sup>5</sup> (Tabela 8.), u posmatranom periodu, kretao u sledećim kategorijama.

- Postoji sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, ali je prisutan rizik promene poslovne klime i ekonomskih uslova, kao i znatan kreditni rizik i
- Trenutno postoji sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, ali je prisutan visok rizik promene poslovne klime i ekonomskih uslova, kao i visok kreditni rizik.

**Tabela 8. Kreditni rejting Republike Srbije**

<b>Godina</b>	<i>Standard &amp; Poor's (S&amp;P)</i>	<i>Fitch Ratings (Fitch)</i>	<i>Moody's Investors Service (Moody's)</i>
<b>2005</b>	BB-	BB-	-
<b>2006</b>	BB-	BB-	-
<b>2007</b>	BB-	BB-	-
<b>2008</b>	BB	BB-	-
<b>2009</b>	BB-	BB-	-
<b>2010</b>	BB-	BB-	B1
<b>2011</b>	BB-	B+	B1
<b>2012</b>	BB-	B+	B1
<b>2013</b>	BB-	BB-	B1
<b>2014</b>	BB	BB	Ba3
<b>2015</b>	BB	BB	Ba3
<b>2016</b>	BB+	BB+	Ba3
<b>2017</b>	BB+	BB+	Ba3
<b>2018</b>	BB+	BB+	Ba2
<b>2019</b>	BB+	BB+	Ba2
<b>2020</b>	BB+	BB+	Ba2
<b>2021</b>	BB+	BB+	Ba2

Izvor: Autori na osnovu podataka NBS

Primenjujući navedeno, možemo zaključiti da ovakav kreditni rejting Republike Srbije može imati nepovoljan uticaj na strane direktne investicije, što opet sa druge strane može uticati na uvećanje javnog duga radi obezbeđenja sredstava koje se ne mogu rešiti stranim direktnim investicijama a kojima bi se uticalo na povećanje privrednog rasta.

<sup>5</sup> *Standard & Poor's (S&P), Moody's Investors Service (Moody's) i Fitch Ratings (Fitch).*



## Upravljanje javnim dugom u Republici Srbiji

Kako je već navedenu u prethodnom delu rada, Zakon o javnom dugu predstavlja zakonski okvir javnog duga a zatim i upravljanja javnim dugom. Pomenutim zakonom definisano je da se javni dug pored Republike Srbije odnosi i na jedinice teritorijalne autonomije i lokalne samouprave, Republički fond za zdravstveno osiguranje, Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje, Nacionalnu službu za zapošljavanje, kao i na javna preduzeća i druga pravna lica, čiji je osnivač Republika Srbija (Indić et al., 2023).

Predmetnim zakonom utvrđeno je da se Republika Srbija se može zaduživati u zemlji i inostranstvu, odnosno na domaćem i inostranom tržištu, u domaćoj i stranoj valuti. Zaduživanje emisijom kratkoročnih državnih hartija od vrednosti u zemlji može se vršiti isključivo u domaćoj valuti. U literaturi egzistiraju tri glavna pristupa upravljanju javnim dugom (Madžar, L., 2019). Prema prvom pristupu se ispituje problem neuravnotežene fiskalne politike. Prema drugom pristupu se razmatra ublažavanje poreskog opterećenja sa ciljem da se utvrdi optimalni okvir za upravljanje javnim dugom (Pešić & Miljković, 2020). Trećim pristupom cilj je stabilizacija odnosa javnog duga i bruto domaćeg proizvoda. Upravljanje javnim dugom predstavlja servisiranje budžetskih potreba kroz obezbeđivanje sredstava uz najpovoljnije uslove i prihvatljiv nivo rizika. Upravljanje javnim dugom u Republici Srbiji podrazumeva:

- upravljanja rizikom koji može nastati po osnovu promene deviznog kursa ili promenom kamatne stope, ali i drugim rizicima koji mogu nastati zaduživanjem Republike Srbije;
- odlučivanje o kupovini ili prodaji stranih valuta;
- dnevno praćenje salda na sistemu konsolidovanog računa trezora;
- upravljanje prilivima po osnovu javnog duga, investiranje i obavljanje ostalih transakcija sredstvima finansijske imovine.

Zakonom o javnom dugu utvrđena je obaveza Uprave za javni dug da priprema Strategiju upravljanja javnim dugom za srednjoročni periodu (tri godine). Prilikom izrade Strategije upravljanja javnim dugom za period 2023. – 2025. godine, korišćen je kvantitativni pristup, kojim su identifikovana moguća ograničenja kroz makroekonomske pokazatelje, analizu troškova i rizika kao i tržišnih uslova (Uprava za javni dug, 2022). Ovom strategijom predviđa se smanjenje javnog duga opšteg nivoa država do kraja 2025. godine na nivo od 50,7% bruto domaćeg proizvoda. Strategijom se definišu ciljevi koji se ogledaju u obezbeđenju finansiranja deficita bužeta i obaveza po osnovu javnog duga, uz obezbeđenje prihvatljivog nivoa identifikovanih rizika (rizik refinansiranja, devizni rizik, tržišni rizik, rizik likvidnosti, kreditne i operativne rizike, kao i rizike vezane za distribuciju troškova refinansiranja). Strategija predviđa nastavak razvoja dinarskog tržišta državnih hartija od vrednosti kako bi u narednim godinama došlo do smanjenja udela spoljnog duga u korist unutrašnjeg, što dalje opet vodi ka smanjenju izloženosti javnog duga riziku od deviznih promena. U tom smislu, osnovna strategija za period od 2023. do 2025. godine predviđa da u prvim godinama ukupne potrebe pokrivaju većim delom iz izvora finansiranja u stranoj valuti (2023. godine oko 70% i 2024. godine oko 60%), dok bi 2025. godine dominantan izvor finansiranja trebalo da postanu emisije dinarskih hartija od vrednosti.

### **Zaključak**

Ovim radom su autori pokušali da objasne zavisnost javnog duga Republike Srbije, nekim drugim makroekonomskim agregatima i činiocima te su u to svrhu primenili tehniku višestruke regresione analize. U istraživanje je posmatran javni dug Republike Srbije u periodu od sedamnaest godina (od 2005. godine do 2021. godine), i to kroz bruto domaći proizvod, devizne rezerve Narodne Banke Srbije, uvoz robe i usluga, izvoz robe i usluga, prosečnu mesečnu zaradu u Republici Srbiji, spoljni dug i fiskalni bilans.

Primenom navedene tehnike utvrđeno je da je javni dug Republike Srbije najviše determinisan visinom uvoza i izvoza robe i usluga a potom i fiskalnim bilansom. Nakon razmatranja dobijenih rezultata, možemo reći da je 94,8% varijacija javnog duga Republike Srbije objašnjeno sa varijacijama uvoza i izvoza robe i usluga a potom i fiskalnim bilansom. Posmatrajući dobijeni regresioni model između javnog duga Republike Srbije i navedenih varijabli možemo reći da postoji pozitivna korelacija između javnog duga i uvoza robe i usluga, a negativna između javnog duga i izvoza robe i usluga i fiskalnog bilansa.

Ograničenja u ovom istraživanju, mogu doći iz činjenice da je obuhvaćen vremenski period nedovoljno veliki. Takođe treba napomenuti da se dobijeni regresioni model odnosi isključivo na Republiku Srbiju te se ne može primeniti i na druge zemlje. Pored dobijenih rezultata, sagledano je stanje javnog duga Republike Srbije u posmatranom periodu, uz osvrt na kriterijume kojima se meri zaduženost jedne zemlje kao i razloge zaduživanja. U ovom radu obrađena je tema upravljanja javnim dugom u Republici Srbiji kroz odgovarajući zakonski okvir i donete strategije.

### Literatura

1. Avakumović, J., Tešić, R., & Karić, D. (2021). Menadžment tranzicionim procesima u funkciji održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 3(1), 7-16. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2101007A>
2. Bakić, S. (2020). Analiza kretanja javnog duga Republike Srbije u periodu 2008-2018. *Civitas*, 10(1), 180-193. doi:[10.5937/Civitas2001180B](https://doi.org/10.5937/Civitas2001180B).
3. Brajković, B. & Marković, I. (2022). Uloga ljudskih resursa u sportskim organizacijama. *Menadžment u sportu*, 13(1), 7-12.
4. Golubović, M., & Janković, G. (2023). Priliv stranih direktnih investicija u funkciji poboljšanja konkurentnosti privrede Republike Srbije. *Održivi razvoj*, 5(1), 19-31. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301019G>
5. Indić, M., Mirović, V., Kalaš, B., & Đaković, M. (2023). Procenjivanje PDV efikasnosti u zemljama Beneluksa. *Oditor*, 9(1), 71-102. <https://doi.org/10.5937/Oditor2301071I>

6. Izveštaji o javnom dugu, Uprava za javni dug, Preuzeto sa: <http://javnidug.gov.rs/rsc/javnidug> [Datum pristupa 21.06.2022.]
7. Issa, H. R., Dašić, M., & Todorov, J. (2022). Uloga logistike u stvaranju vrednosti preduzeća. *Oditor*, 8(3), 143-168. <https://doi.org/10.5937/Oditor2203143H>
8. Kolačević, S., i Hreljac, B. (2011). Javni dug kao ključna varijabla ostvarenja ciljeva ekonomske politike. *Ekonomski pregled*, 62(3-4), str. 208-229.
9. Madžar, L. (2019) Upravljanje javnim dugom Srbije. U: V. Vukotić, D. Šuković, M. Rašević, Z. Lutovac, V. Goati i P. Petrović (ur.) *Dug i (ne)razvoj*, (str. 141-148) Beograd, Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka.
10. Madžar, Lj. (2019). Državni dug kao ekonomski i društveni problem – Alternativna viđenja: iluzije, zablude i manipulacije. U: V. Vukotić, D. Šuković, M. Rašević, Z. Lutovac, V. Goati i P. Petrović (ur.) *Dug i (ne)razvoj*, (str. 10-26) Beograd, Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka
11. Međunarodni monetarni fond (2022), Analiza održivosti duga. Preuzeto sa: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/dsa/> [Datum pristupa: 21.06.2022.]
12. Međunarodni monetarni fond, Svetska Banka. (2018). Smernice za Okvir Banke-Fonda o održivosti javnog duga u zemljama sa niskim dohotkom. Preuzeto sa: <https://www.worldbank.org/content/dam/LIC%20DSF/Site%20File/assets/documentation/pp122617guidance-note-on-lic-dsf.pdf> [ Datum pristupa: 23.07.2022]
13. Miletić, N. & Farahmandepey, S. (2021). Risk management during sport project impelmentation. *Menadžment u sportu*, 12(1), 26-33.
14. Narodna banka Srbije (2022). [https://nbs.rs/sr\\_RS/drugi-nivo-navigacije/statistika/index.html](https://nbs.rs/sr_RS/drugi-nivo-navigacije/statistika/index.html)
15. Narodna banka Srbije (2022). Analiza duga Republike Srbije, Preuzeto sa: [https://nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/dug/dug\\_III\\_2012.pdf](https://nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/dug/dug_III_2012.pdf) [Datum pristupa: 21.06.2022]

16. Narodna banka Srbije (2022). Kreditni rejting Republike Srbije. Preuzeto sa: [https://nbs.rs/sr/finansijsko\\_trziste/informacije-za-investitore-i-analiticare/kreditni\\_rejting/index.html](https://nbs.rs/sr/finansijsko_trziste/informacije-za-investitore-i-analiticare/kreditni_rejting/index.html) [Datum pristupa: 23.07.2022.]
17. Narodna banka Srbije (2022). Pristupanje Republike Srbije Evropskoj uniji. Preuzeto sa: <https://nbs.rs/sr/ciljevi-i-funkcije/medjunarodna-saradnja/evropska-unija/pristupanje> [Datum pristupa: 23.07.2022.]
18. Pešić, H., & Miljković, M. (2020). Održivost budžetskih načela i procedura. *Održivi razvoj*, 2(2), 15-29. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2002015P>
19. Republički zavod za statistiku Republike Srbije (2022). Spoljna trgovina, Preuzeto sa: <https://www.stat.gov.rs/sr-Latn/oblasti/spoljna-trgovina> [Datum pristupa: 23.07.2022]
20. Ristić, Ž., Komazec, S., i Ristić, K. (2012). *Javne finansije*, (2. izd.), Beograd, str. 542.
21. Rosen, H. S., Gayer, T. (2008). *Public finance*. Boston: McGraw-Hill Irwin
22. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (2009). *Economics*. (19th Ed.), McGraw-Hill, New York,
23. Stanković, V., Mrdak, G., & Miljković, M. (2020). Ekonomsko pravna analiza međunarodnih investicija. *Oditor*, 6(3), 89-122. <https://doi.org/10.5937/Oditor2003089S>
24. Strategija upravljanja javnim dugom, Uprava za javni dug. Preuzeto sa: <http://www.pda.gov.rs/rsc/strategija> [Datum pristupa: 21.06.2022.]
25. Svetska banka (2022). Internacionalna statistika duga - IDS. Preuzeto sa: <https://www.worldbank.org/en/programs/debt-statistics/ids> [Datum pristupa 21.06.2022.]
26. Ugovor o Evropskoj uniji - Mاستrihtski ugovor, Dostupno na: [http://data.europa.eu/eli/treaty/tfeu\\_2012/oj](http://data.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2012/oj) [Datum pristupa: 23.07.2022.]
27. Vukotić, M. i Zvizdojević J. (2019). Dug kao faktor razvoja? U: V. Vukotić, D. Šuković, M. Rašević, Z. Lutovac, V. Goati i P. Petrović (ur.) *Dug i (ne)razvoj*, (str. 54). Beograd, Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka.
28. Vukosavljević, D., Kaputo, J., Tešić, A., & Vukosavljević, D. (2021). Makroekonomsko okruženje i javni sektor - mesto i

uloga. Oditor, 7(3), 37-50.  
<https://doi.org/10.5937/Oditor2103037V>

29. Zakon o javnom dugu ("Službeni glasnik Republike Srbije", br. 61/05, 107/09, 78/11, 68/15, 95/18, 91/19 i 149/20)

## **THE INFLUENCE OF MACROECONOMIC FACTORS ON THE PUBLIC DEBT OF THE REPUBLIC OF SERBIA IN THE POST-TRANSITION PERIOD**

### ***Abstract***

*The authors considered the public debt of the Republic of Serbia, as well as the factors affecting it, observing it in the post-transition period from 2005 to 2021. Public debt must be seen as part of a large number of macroeconomic variables, where it can appear as a cause or as a consequence in that network of complex interdependence relationships. This paper examines the importance of import and export of goods and services through their direct influence on the amount of public debt in the Republic of Serbia, with the obligatory and significant contribution of the fiscal balance. Therefore, the authors tried to define to what extent the variations in the public debt of the Republic of Serbia can be explained by the variations in the import and export of goods and services, and then the fiscal balance of the Republic of Serbia. By applying the dependency technique, that is, by applying multiple regression analysis, it can be concluded that, in addition to other included variables, the biggest influence on the public debt of the Republic of Serbia is the import and export of goods and services, and then the fiscal balance. The official data of the National Bank of Serbia for the period from 2005 to 2021 were taken into consideration.*

**Key words:** *public debt, import of goods and services, export of goods and services, fiscal balance, public debt analysis.*

Datum prijema / Date of arrival: 02.10.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 11.11.2023.

## UPUTSTVO AUTORIMA ZA PRIPREMU RUKOPISA

Dostavljeni naučni radovi, nakon uredničke procene, ulaze u proces recenziranja kompetentnih stručnjaka. Recenzentima nije poznat identitet autora, niti autori dobijaju podatke o recenzentima. Na osnovu recenzija redakcija donosi odluku o objavljivanju, korekciji ili odbijanju rada.

Časopis *Akcionarstvo* publikuje samo ranije neobjavljene naučne i stručne radove iz oblasti menadžmenta. Ukoliko članak predstavlja ranije dopunjen ili izmenjen rad, autori su dužni da dostave kopiju prvog rada.

Izuzetno se štampaju kritička izdanja istorijske, arhivske, leksikografske, bibliografske građe i sl. kao i nenaučna građa koja može biti od koristi istraživačima.

Časopis *Akcionarstvo* izlazi dva puta godišnje, rukopisi se dostavljaju elektronskom poštom tokom cele godine na adresu uredništva [cefibeograd@gmail.com](mailto:cefibeograd@gmail.com).

### Osnovne informacije o pismu i obimu rada

**Pismo rukopisa je** na srpskom jeziku. Radovi mogu biti objavljeni na engleskom, ili nekom drugom stranom jeziku.

**Dužina i font rukopisa** članka je do 30 000 slovnih mesta (sa belinama), ne računajući fus-note. Font je Cambria 12. Fusnote se unose veličinom slova Cambria 10 i ne služe za citiranje. Veličina stranice je C5 sa marginama 2 cm sa svih strana. Prored teksta je 1,2 . Naglašavanja u tekstu prenose se kurzivom.

## Struktura članka

**Podaci o autoru ili autorki** stavljaju se na početku rada, pišu se fontom koji se koristi za glavni tekst rada, Cambria 12. Obuhvataju ime i prezime autora.

Nakon prezimena, u fus-noti se navodi afilijacija autora i podrazumeva ustanovu u kojoj je autor zaposlen kao i elektronska adresa autora. Ukoliko je rad nastao u okviru određenog projekta, potrebno je u fusnoti, navesti podatke o broju projekta, njegovom rukovodiocu i instituciji koja finansira projekat.

**Naslov rada** treba da što preciznije upućuje na sadržaj članka i da olakšava indeksiranje i pretraživanje teme. Naslov se piše centrirano, velikim slovima, bold.

**Apstrakt (rezime)** mora da sadrži uvodna razmatranja o istraživanju, ranija zapažanja o problemu, primenjene metode, jasne i koncizne rezultate i mišljenje o uticajima i implikacijama otkrića. U apstraktu se nalaze samo najvažniji detalji koji su potrebni za razumevanje značaja članka. Obim apstrakta je od 150 do 200 reči, piše se na jeziku rada, srpskom i engleskom jeziku kurizivom. Redakcija obezbeđuje prevođenje apstrakata stranih autora na srpski jezik.

**Ključne reči** ne treba da sadrže reči iz naslova rada već suštinske reči koje su izvučene iz sadržaja rada. Treba napisati do 10 ključnih reči. One se na početku rada navode uz apstrakt.



**Na kraju članka** dolazi Literatura (prilikom navođenja koristi se *APA (American Psychological Association)* stil.

**Na kraju teksta**, u donjem desnom uglu, redakcija hronološkim redom navodi datume prijema, odobrenja i eventualnih ispravki rada.

Rad može da sadrži **podnaslove**. Oni su uvučeni u pasus i nisu pisani velikim slovima, već podebljani.

Tekstovi članaka imaju **pasuse**. Paragrafi ne mogu biti sastavljeni od jedne rečenice.

**Numeraciju** stranica, paragrafa ili podnaslova nije potrebno vršiti.

**Dodatni popratni materijali** (fotografije, dokumenta, transkripti, tabele, grafikoni, crteži, sheme) poželjni su prilozi i objavljuju se uz prethodno dostavljene dozvole nadležnih institucija. Na primer: slika br. 1 i naziv, u fusnoti se navodi izvor slike, tabela br. 3 i naziv, ispod tabele se navodi izvor.

### **Način citiranja**

Prilikom navođenja koristi se *APA (American Psychological Association)* stil.

**Citiranje** se vrši unutar teksta sadrži prezime autora, godinu objavljivanja rada, broj stranice sa koje je citat preuzet.

### **Lista referenci**

Posebno se navode izvori i literatura.

### **Knjige i monografije:**

- jednog autora

Culler, J. (2007). *The Literary in Theory*. Stanford: Stanford University Press.

- više autora

Ward, Geoffrey C., and Ken Burns. (2007). *The War: An Intimate History, 1941-1945*. New York: Knopf.

- knjiga objavljena u elektronskoj formi

Eckes, T. (2000). *The developmental social psychology of gender*. Dostupno preko: <http://www.netlibrary.com>

### **Članak u časopisu ili dnevnim novinama**

Referenca treba da sadrži prezime i ime autora, godinu izdanja, naslov članka, naziv časopisa (kurzivom), volumen, broj stranice.

Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14 (3), 575-599.

Stolić, A. (2001). Društveni identitet učiteljice u Srbiji 19. veka. *Godišnjak za društvenu istoriju*, Beograd, 3: 205-232.

Vulićević, M. (2011). O vampirima s empatijom. *Politika*. 26. oktobar. str. 14.

### **Zbornici radova sa naučnih skupova ili konferencija**

Singh, K., & Best, G. (2004). Film induced tourism: motivations of visitors to the Hobbiton movie set as featured in *The Lord of the Rings*. In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne* (98-111). Melbourne: Tourism Research Unit. Monash University.

**Neobjavljene doktorske disertacije, magistarske teze ili master radovi**

Bokan, J. (2004). *Diskurs lika u srpskom realističkom pravu* (Neobjavljena doktorska disertacija). Univerzitet u Beogradu: Pravni fakultet.

**Dokument sa interneta:**

[http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood)



## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Manuscripts submitted scientific papers, after the editorial assessment, included in the review process of competent experts. Reviewers did not know the identity of the author or authors receive information about reviewers.

On the basis of reviews, editorial staff makes decision on publishing, correction or rejection of the paper. AKCIONARSTVO Journal publishes only previously unpublished scientific and professional papers in the field of management. If the article is an earlier amended or modified work, authors are required to submit a copy of the first operation. AKCIONARSTVO Journal is published annually, manuscripts should be submitted via e-mail throughout the year to address editorial [cefibeograd@gmail.com](mailto:cefibeograd@gmail.com).

Basic information about the letter and scope of work Letter handwriting is on Serbian language. Papers may be published in English or another foreign language. Length font handwriting articles is up to 30 000 characters (with whitespace), not counting the footnotes-note. The font is Cambria 12. Footnotes are entered Cambria font size 10 and not used for citation. The page size is 5 with 2 cm margins on all sides. Line spacing of the text is 1.2. The structure of the article information about the author or authors are placed at the beginning of the work, according to the font used for the main text, Cambria 12. Include the name and surname. After last names in footnotes-note states affiliations of authors and includes an institution where the author is employed as the electronic address of the author. If the work was created in the context of a specific project, it is in a footnote, the information on the number of projects, its managers and institutions financing the

project. The title should as accurately indicates the content of the article and to facilitate indexing and search topics. The title is written centered, in capital letters, bold. Abstract (summary) must include introductory sections on research, earlier observations about the problem, applied methods, clear and concise results and thinking about the impacts and implications of the discovery. The abstract are only the most important details that are necessary to understand the nature of the article. The volume of abstracts of 150 to 200 words, written in the language of work, Serbian and English. The editorial board provides translations of abstracts of foreign authors in the Serbian language. Keywords should not contain words from the title, but essential words which are drawn from the content of the work. You need to write up to 10 keywords. One is at the beginning of the allegations with the abstract. At the end of the article comes Literature (in describing the benefits of the APA (American Psychological Association) style. At the end of the text in the lower right corner, editorial chronological order stating the dates of receipt, approval and possible corrections work. Work may include subheadings. They centered and not written in capital letters, but bold. Texts of articles are paragraphs. paragraphs can be composed of one sentence. numbering of pages, paragraphs or sub-headings need to execute. Additional supporting materials (photos, documents, transcripts, tables, graphs, drawings, diagrams) Contributions are preferred and are published with the prior permission of the competent institutions delivered. For example, Fig. 1 and title, in brackets states the source images, tables Nos. 3 and grade below the table are the source said.

The following citation when quoting used APA (American Psychological Association) style. Citing takes place within the text

contains the author's name, year of publication. Special list of references cited sources and literature.

Books and monographs: - an author Culler, J. (2007). *The Literary Theory in*. Stanford: Stanford University Press. - more by Ward, C., K. Burns (2007). *The War: An West History, 1941-1945*. New York: Knopf. - books published in electronic form Eckes, T. (2000). *The developmental social psychology of gender*. Available through: <http://www.netlibrary.com>

Article in a magazine or daily newspaper reference should include the name and surname of the author, year of publication, article title, journal name (in italics), volume, number of pages. Haraway, D. (2011). *Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective*. *Feminist Studies*, 14 (3), 575-599.

Proceedings from scientific meetings or conferences Singh, K., & Best, G. (2004). *The film induced tourism: motivations of visitors to the Hobbiton movie set as featured in The Lord of the Rings*. In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne (98- 111)*. Melbourne Tourism Research Unit. Monash University.

The document from the Internet: [http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood) In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne (98- 111)*. Melbourne Tourism Research Unit. Monash University.

The document from the Internet:  
[http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood) In Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne (98- 111). Melbourne Tourism Research Unit. Monash University.

The document from the Internet:  
[http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood)



## SPISAK RECENZENATA

1. prof. dr Nebojša Praća, full professor, Faculty of management and economy, Kragujevac, R. Serbia
2. prof. dr Bogdan Ilic, full professor, Faculty of economy, Belgrade, R. Serbia
3. prof. dr Snežana Krstić, associate professor, Military academy, Belgrade, R. Serbia
4. doc. dr Spasenija Mirković, assistant professor, Slobomir P. University, Bosnia and Herzegovina
5. prof. dr Rade Tešić, associate professor, University of business studies, Bosnia and Herzegovina
6. prof. dr Rosa Andzic, full professor, Insitute of applied science, Belgrade, R. Serbia
7. prof. dr Svetlana Ignjatijević, full professor, University Privredna akademija, Novi Sad, R. Serbia
8. prof. dr Vladan Vladislavljević, associate profesor, Faculty of management and economy, Kragujevac, R. Serbia
9. prof. dr Mihailo Ćurčić, Insitute of applied science, Belgrade, R. Serbia
10. prof. dr Dragomir Djordjevic, full professor, University Privredna akademija, Novi Sad, R. Serbia
11. prof. dr Ljubisa Stanojevic, full professor, Alfa BK university, Belgrade, R. Serbia
12. prof. dr Slavko Vuksa, full professor, Faculty of management and economy, Kragujevac, R. Serbia
13. doc. dr Nikola Milenković, assistant professor, Insitute of applied science, Belgrade, R. Serbia
14. prof. dr Milan Mihajlović, associate professor, Military academy, Belgrade, R. Serbia
15. prof. dr Slobodan Andžić, associate research, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Belgrade, R. Serbia

16. doc. dr Nemanja Pantić, assistant professor, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, University in Kragujevac, R. Serbia
17. doc. dr Dalibor Krstić, assistant professor, Faculty of management and economy, Kragujevac, R. Serbia
18. prof. dr Vlado Đurković, full professor, Military academy, Kragujevac, R. Serbia
19. prof. dr Drago Cvijanović, full professor, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, University in Kragujevac, R. Serbia
20. prof. dr Saša Mičić associate professor, Faculty of management and economy, Kragujevac, R. Serbia
21. doc. dr Milan Ječmeniћ, University MB, Belgrade, R. Serbia

CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005

**AKCIONARSTVO** / glavni i odgovorni urednik Milorad Zekić. -  
God. 1, br. 1 (1995)-god. 2, br. 7 (1996) ; vol. 21, no. 1 (2015)- . -  
Beograd : Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, 1995-1996;  
2015- (Niš : Family print). - 23 cm

Godišnje.

ISSN 0354-6403 = Akcionarstvo

COBISS.SR-ID 105960199