

Miloš Stojanović\*  
Milica Mladenović\*\*  
Ivana Božić-Miljković\*\*\*

UDK: 005.336.5-057.17:004  
UDK: 004.738.5:339.138(497.11)“2022”  
DOI: 10.5937/MegRev2303039Z  
Originalni naučni rad  
Primljen 10.04.2023.  
Odobren 11.11.2023.

## IZAZOVI DIGITALIZACIJE POSLOVANJA ZA MARKETING MENADŽMENT SAVREMENIH TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

**Sažetak:** U savremenom turbulentnom okruženju, koje je podložno čestim promenama usled delovanja internih i eksternih faktora, menadžeri moraju da budu stručni i informisani, a moraju i brzo da deluju. Ukoliko se trendovi ne prihvataju i ne prate, nema opstanka na tržištu, što važi u svim granama poslovanja, a naročito u sektoru trgovine. Marketing menadžeri moraju konstantno da prate šta se na tržištu dešava, koje novine mogu da utiču na njihovo poslovanje, šta radi konkurencija, kao i šta potrošači od njih očekuju kako bi najbolje zadovoljili njihove želje i potrebe, te obezbedili njihovu lojalnost. Digitalne tehnologije se svakako moraju usvojiti kao osnova za poslovanje jer one ne samo da nude mogućnost online prodaje proizvoda, već omogućavaju menadžerima i da dođu do bitnih informacija o svojim potrošačima. Podaci o tome gde se potrošači kreću, koje društvene mreže koriste, kako razmišljaju, te koje su njihove želje i navike, mogu znatno olakšati proces donošenja bitnih odluka marketing menadžerima trgovinskih preduzeća. Za potrebe ovog rada, u periodu oktobar-novembar 2022. godine sprovedeno je empirijsko istraživanje putem ankete na uzorku 112 menadžera trgovinskih preduzeća u Srbiji. Cilj istraživanja u ovom radu je izvršiti analizu načina na koji je digitalizacija uticala na promenu upravljanja B2B marketingom trgovinskih preduzeća. Značaj utvrđivanja ovog uticaja ogleđa se u mogućnosti davanja preporuka menadžerima trgovinskih preduzeća koja se još uvek nisu uključila u tokove digitalne transformacije poslovanja da to učine jer su potrošači danas uglavnom prisutni na internetu, što će biti još primetnije u budućem periodu sa sazrevanjem novijih generacija.

**Ključne reči:** trgovinska preduzeća, digitalizacija, online prodaja, trendovi, istraživanje

- 
- \* Doc. dr, Miloš Stojanović, Docent profesor, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet, Beograd, Srbija, milos.stojanovic@metropolitan.ac.rs  
\*\* MSc Ecc, Milica Mladenović, Asistent, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet, Beograd, Srbija, milica.mladenovic@metropolitan.ac.rs  
\*\*\* Prof. dr, Ivana Božić-Miljković, Vanredni profesor, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet, Beograd, Srbija, ivana.bozic@metropolitan.ac.rs

## 1. UVOD

Procesu digitalizacije kao značajnom izazovu sa kojim su se menadžeri suočili prethodnih godina pridružio se i korona virus. Upravo u tom periodu ona preduzeća koja su već imala digitalizovanu prodaju svojih proizvoda izuzetno su profitirala. Takođe, trend u ovom periodu bio je i to da su mnogi koji do tog trenutka nisu digitalizovali svoje poslovanje, veoma brzo to i učinili. Manji igrači na tržištu, koji nisu imali dovoljno sredstava ni znanja o digitalizaciji prodaje i njenom značaju, nestali su sa tržišta.

Jedan od izazova sa kojim se suočavaju trgovinska preduzeća jeste i sve veća potreba za saradnjom sa proizvođačima. Naime, trgovinska preduzeća su ta koja se smatraju riznicama informacija, koje se mogu iskoristiti kako bi se potrošaču ponudio proizvod kakav očekuje, na mestu gde očekuje i po ceni koju očekuje. Bez dobre saradnje između trgovinskih preduzeća i proizvođača nema zadovoljnog kupca, a samim tim ni profita ni za proizvođače, ni za trgovinska preduzeća koja prodaju proizvode. Svakako, ovu saradnju su znatno olakšali digitalni uređaji koji se primenjuju u poslovanju i koji omogućavaju da se vrši razmena podataka u realnom vremenu.

Sve bolja saradnja između velikih trgovinskih lanaca i proizvođača, kako u razmeni podataka tako i u promociji proizvoda i kreiranju vrednosti za potrošače, već ima uticaj, koji će u budućnosti biti još veći, na nestajanje malih trgovaca koji nisu spremni za digitalnu transformaciju.

U radu je najpre opisana analizirana tematika sa teorijskog aspekta i dat je pregled empirijskih rezultata do kojih su došli prethodni istraživači. Njihovi rezultati će kasnije moći da se uporede sa rezultatima istraživanja u ovom radu kako bi se utvrdilo da li se iste svetske tendencije kada je marketing menadžment trgovinskih preduzeća u pitanju odvijaju i u Srbiji.

U empirijskom delu rada najpre su objašnjeni primenjena metodologija istraživanja, proces prikupljanja podataka i statističke metode koje su korišćene pri obradi podataka. Zatim su prikazani i analizirani dobijeni rezultati sprovedenog istraživanja radi donošenja zaključaka tj. potvrđivanja ili opovrgavanja definisanih hipoteza.

Na kraju su sublimirani rezultati rada, analizirane hipoteze i ograničenja samog istraživanja, uz davanje preporuka za buduće istraživače marketing menadžmenta trgovinskih preduzeća i B2B marketinga.

## 2. PREGLED LITERATURE

### *2.1. Trendovi marketing menadžmenta trgovinskih preduzeća u digitalnoj eri*

Proces digitalizacije, liberalizacije i globalizacije u potpunosti je izmenio način poslovanja preduzeća u svim granama. Pored smatranja potrošača “kraljem”, danas se u marketingu trgovac takođe može smatrati “kraljem” jer je on taj koji komunicira sa krajnjim potrošačima. Proizvođač proizvodi proizvod, komunicira sa potrošačima putem digitalnih kanala, ali nema uspeha bez dobre saradnje sa trgovcem koji distribuira njegov proizvod do krajnjeg potrošača. Trgovac može da osluškuje potrebe i želje potrošača kako bi mu prikazao proi-

zvod na način na koji on to očekuje, što je povoljno kako za trgovca tako i za proizvođača. Dakle, saradnja između njih je neophodna kako bi potrošači bili zadovoljni.

Digitalna era je omogućila lakšu komunikaciju i prenos podataka između proizvođača i trgovca, proizvođača i krajnjih potrošača, te trgovinskih preduzeća i krajnjih potrošača. Društvene mreže koje su danas izuzetno popularne, naročito kada je generacija Z u pitanju, obezbeđuju značajne podatke za marketing trgovinskih preduzeća. Marketing na društvenim mrežama omogućava preduzećima da stiču fanove/pratioce i komuniciraju sa njima, stvaraju zajednicu, jačaju snagu brenda i sve to izmere.<sup>1</sup> Podaci koje preduzeća na ovaj način prikupljaju značajni su za donošenje odluka od strane menadžera i upravljanje procesom proizvodnje u skladu sa željama kupaca, odnosno upravljanje procesom trgovine kroz nabavku onoga što kupci žele.<sup>2</sup>

Trgovinska preduzeća koja su izuzetno uspešna u komunikaciji sa potrošačima korišćenjem digitalnih kanala marketinga poput društvenih mreža, e-mail marketinga i mobilnih aplikacija, iz godine u godinu ostvaruju pozitivne finansijske rezultate. Sistem prodaje u maloprodajnim objektima i elektronske prodaje preko sajtova i mobilnih aplikacija, uz razvijen sistem lojalnosti za potrošače, značajno utiče na uspeh trgovinskih preduzeća. Konstantno praćenje analitike prodaje obezbeđuje trgovinskim preduzećima značajne informacije na bazi kojih mogu da donose odluke o tome koje brendove da uvrste u svoj asortiman ili koje brendove da najviše promovišu putem društvenih mreža, kao i da razmenjuju informacije sa proizvođačima tih brendova u vezi želja potrošača, čime se pozitivno utiče kako na rezultat samog trgovinskog preduzeća, tako i na proizvodna preduzeća.

Gotovo da ne postoje trgovinska preduzeća koja danas ne koriste društvene mreže ili neki drugi digitalni kanal kako bi se približila potrošačima. Rezultati istraživanja načina informisanja potrošača o proizvodima kroz digitalne marketing kanale pokazuju da se 78% pretraga proizvoda putem mobilnih uređaja završava odlaskom u prodavnicu i kupovinom proizvoda, 50% pretraga koje pokazuju da je traženi proizvod u ponudi u prodavnici u blizini potrošača, završava se posetom prodavnice, 72% potrošača pre posete prodavnice pretraži internet kako bi prikupilo informacije o proizvodima i prodavnici, dok čak 86% potrošača koristi digitalne mape kako bi pronašlo lokaciju prodavnice.<sup>3</sup> Sve ovo ukazuje na to da mar-

---

<sup>1</sup> Ćuzović, S., Sokolov-Mladenović, S. & Ćuzović, Đ. (2018): *Elektronska trgovina - principi, struktura, razvoj*, Ekonomski fakultet, Niš.

<sup>2</sup> Becić, S. & Stojanović, M. (2021): *Osnove menadžmenta*, Fakultet primenjenih nauka, Univerzitet Union - Nikola Tesla, Niš.

<sup>3</sup> Cifuentes, M. (2021): SEO Statistics for 2022 You Should Know. <https://flyingcatmarketing.com/seo/seo-statistics/> (Pristupljeno 26.03.2023.)

keting menadžeri moraju da razmišljaju digitalno tj. da je neophodno da trgovinska preduzeća budu prisutna na internetu, imaju svoje sajtove i stranice na društvenim mrežama, te koriste pogodnosti e-mail marketinga.<sup>4</sup> Putem digitalnih kanala menadžeri dolaze do bitnih informacija i mogu da identifikuju svoje idealne kupce, kojima će se kroz svoje marketing kampanje u budućnosti obraćati.

Jedan od trendova koji je danas prisutan jeste i to da veliki broj trgovinskih preduzeća otvara svoje elektronske prodavnice, koje daju mogućnost potrošačima da iz udobnosti svog doma poručuju proizvode koji su im neophodni za zadovoljenje određenih potreba. Prema Zakonu o trgovini Republike Srbije, elektronska trgovina je definisana kao "poseban vid daljinske trgovine, koja se ostvaruje na način da se roba/usluga nudi, naručuje i prodaje putem interneta", elektronska prodavnica (webshop) definiše se kao "prodavnica na internetu preko koje trgovac nudi robu/usluge", dok elektronska platforma predstavlja "sredstvo putem kojeg lice koje ima svojstvo pružaoca usluge informacionog društva, u smislu zakona kojim se uređuje elektronska trgovina, pruža uslugu povezivanja stranama koje trguju elektronskim putem - lice koje upravlja elektronskom platformom može i da obavlja prodaju sopstvene robe/usluge preko te platforme".<sup>5</sup>

Veoma često autori poistovećuju elektronsku trgovinu sa elektronskim poslovanjem, međutim elektronsko poslovanje je širi koncept, koji pored elektronske trgovine obuhvata i pružanje usluga kupcima i saradnju sa poslovnim partnerima u preduzeću.<sup>6</sup>

Upravo elektronska trgovina imala je veliki uticaj na način razmišljanja marketing menadžera trgovinskih i proizvodnih preduzeća kada je njihov B2C odnosno B2B marketing u pitanju, ali je stvorila i brojne izazove za njih. Naime, usled procesa liberalizacije trgovine sve veći broj konkurenata ima svoje elektronske prodavnice. Pogodnosti elektronske trgovine i komunikacije sa prodavcima dopale su se potrošačima, te su iz tog razloga i domaće kompanije počele sa otvaranjem elektronskih prodavnica kako bi distribuirale svoje proizvode do krajnjih potrošača.

Još jedan od trendova sa kojim se suočava trgovina jeste i to što neki proizvođači koji imaju izgrađen brend, naročito kada su u pitanju tehnološki proizvodi, žele da smanje svoje troškove distribucije, te se odlučuju da svoje proizvode direktno prodaju krajnjim potrošačima, najčešće online.<sup>7</sup>

## 2.2. Različiti pristupi istraživanju marketing menadžmenta trgovinskih preduzeća u digitalnoj eri

Koncipiranje, izrada i implementacija strategije marketinga ne predstavljaju nimalo lagan zadatak.<sup>8</sup> Marketing menadžeri i ostali učesnici u izgradnji strategije marketinga suočavaju se sa brojnim problemima kao što su: značajno angažovanje specijalizovanog know-how-a iz različitih segmenata delovanja marketinga, obimne aktivnosti oko kontinuiranog

<sup>4</sup> Filipović, J. (2021): *Digitalni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.

<sup>5</sup> Zakon o trgovini, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 52/2019.

<sup>6</sup> Ćuzović, S., Sokolov-Mladenović, S. & Ćuzović, Đ. (2018): *Elektronska trgovina - principi, struktura, razvoj*, Ekonomski fakultet, Niš.

<sup>7</sup> Zahay, D. (2020): *Digital Marketing Management*, Business Expert Press, New York.

<sup>8</sup> Sinanagić, M. & Čivić, B. (2011): "Specifične dimenzije kreiranja strategije marketinga trgovinskih preduzeća", *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, 13 (27), 43-59.

generisanja informacione osnove za marketing odlučivanje, te značajan utrošak vremena i novca. Bez obzira na navedene probleme, izrada i implementacija marketing strategije poslovanja nužne su u savremenim uslovima poslovanja. Pri definisanju strategijskog delovanja trgovinskih preduzeća, naročito maloprodajnih preduzeća, pred marketing menadžerima je niz izazova kao što su: identifikovanje vrednosti koje trgovac želi ostvariti za svoje kupce, pitanje lokacije maloprodajnih objekata, osposobljenost menadžmenta maloprodajnih objekata, uspostavljanje informacionog sistema sa podacima o frekvenciji, navikama i zahtevima potrošača, obrtu zaliha, prihodu, profitu i ostalim pokazateljima uspešnosti za kategoriju proizvoda, razmena informacija između maloprodavca i dobavljača, te niz sličnih informacija koje omogućavaju donošenje kvalitetnih marketing odluka.<sup>9</sup>

U digitalnoj eri, internet i društveni mediji imaju radikalni uticaj na ponašanje kupaca prilikom kupovine.<sup>10</sup> Društveni mediji pružaju platformu na kojoj su kupci izloženi najboljim proizvodima sa najboljim cenama, zajedno sa recenzijama i mišljenjima o tim proizvodima. Rezultati istraživanja upotrebe marketing aktivnosti društvenih medija za odeću pokazali su da su internet i društvene mreže postale značajan alat kojim trgovinska preduzeća saraduju sa preduzećima i potrošačima, da odnos kupac-brend ima pozitivan i statistički značajan uticaj na nameru potrošača da kupe putem interneta, te da se najbolji rezultati ostvaruju kada postoji saradnja između proizvođača i trgovca sa jedne strane i trgovca i krajnjih potrošača sa druge strane tj. kada trgovinska preduzeća analizom signala koje dobijaju od potrošača utiču na proizvođače da ponude ono što potrošači traže i da to predstavljaju kroz kanale marketinga na kojima je njihova ciljna grupa prisutna.<sup>11</sup> Još jedno slično istraživanje ukazalo je na veliki značaj marketing menadžera trgovinskih preduzeća i neophodnost njihove saradnje sa proizvođačima, pokazavši kroz analizu da trgovinski marketing i reklamne kampanje proizvođača koje su usmerene na krajnje potrošače u velikoj meri zavise od signala koji se dobijaju od menadžera trgovinskih preduzeća.<sup>12</sup>

Istraživanje na uzorku od 104 supermarketa ukazalo je da je elektronska trgovina od velike važnosti za trgovinski marketing maloprodajnih objekata odnosno da postoji pozitivna veza između trgovinskog marketinga i elektronske trgovine trgovinskih preduzeća.<sup>13</sup> Slično istraživanje dovelo je do zaključka da digitalizacija procesa nabavke obezbeđuje dobru saradnju između trgovinskih preduzeća i proizvodnih preduzeća / dobavljača, te da stvara pozitivne implikacije po trgovinsko preduzeće.<sup>14</sup> Kao preduslov za uspešno poslovanje, satisfakciju i lojalnost krajnjih potrošača neophodno je upravo izvršiti digitalizaciju komuni-

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Sharma, S., Singh, S., Kujur, F. & Das, G. (2021): "Social Media Activities and Its Influence on Customer-Brand Relationship: An Empirical Study of Apparel Retailers' Activity in India", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16 (4), 602-617.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Shwastika, R. & Keni, K. (2021): "The Effect of Brand Awareness, Social Media Marketing, Perceived Quality, Hedonic Motivation, and Sales Promotion towards Consumers Intention to Purchase in Fashion Industry", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 570, 23-31.

<sup>13</sup> Olivia, M. E. (2021): Trade marketing y comercio electrónico en una cadena de supermercados de Lima Metropolitana, *Tesis*, Facultad de ciencias empresariales, Escuela profesional de marketing y dirección de empresas, Lima.

<sup>14</sup> Dokić, A. & Stojković, D. (2020): "Elektronska nabavka kao poslovni koncept sa strateškim i operativnim implikacijama po trgovinsko poslovanje", *Ekonomске ideje i praksa*, 36, 31-51.

kacije između trgovinskih preduzeća i dobavljača.<sup>15</sup> Trgovinska preduzeća kao što su New Yorker, H&M, Bershka i Tally Weijl primenjuju nove poslovne modele, koji kroz digitalne kanale prenosa informacija između trgovaca i proizvođača olakšavaju komunikaciju i proces poručivanja i praćenja zaliha s obzirom na česte promene asortimana trgovaca.<sup>16</sup>

Analizom razvoja trgovine preko interneta trgovinskih preduzeća došlo se do zaključka da ulaganje u digitalizaciju i online trgovinu ima veliki pozitivan uticaj na prihode od prodaje tj. da trgovinska preduzeća koja ulažu u digitalnu tehnologiju i imaju prodaju preko interneta ostvaruju znatno veće prihode od prodaje.<sup>17</sup>

Dakle, dosadašnja istraživanja na temu izazova menadžmenta trgovinskih preduzeća odnose se pre svega na usvajanje novih poslovnih modela i razvoj elektronske prodaje sa ciljem zadovoljenja zahteva potrošača i smanjenja troškova, te na drugačiji način komunikacije sa dobavljačima i potrošačima putem digitalnih marketing kanala. Proces razvoja novih poslovnih modela odvija se već dugi niz godina, dok se proces digitalizacije i razvoja elektronskih prodavnica naročito intenzivirao usled pandemije virusa korona.

### 3. DEFINISANJE METODOLOGIJE ISTRAŽIVANJA

U svrhu ostvarivanja prethodno navedenog cilja ovog rada, vezanog za utvrđivanje uticaja digitalizacije na B2B marketing trgovinskih preduzeća, definisane su i ispitane sledeće hipoteze:

1. *Trgovinska preduzeća koja posluju dugi niz godina na bolji način koriste digitalne kanale marketinga u komunikaciji sa potrošačima.*
2. *Veća trgovinska preduzeća na bolji način koriste digitalne kanale marketinga u komunikaciji sa potrošačima.*
3. *Trgovinska preduzeća koja posluju dugi niz godina više daju na značaju digitalnim kanalima komunikacije sa dobavljačima.*
4. *Veća trgovinska preduzeća više daju na značaju digitalnim kanalima komunikacije sa dobavljačima.*

Statistička analiza koja će biti sprovedena u radu omogućiće kreiranje slike o izazovima sa kojima se suočava menadžment trgovinskih preduzeća u Republici Srbiji u digitalnoj eri. Analiza će dati odgovore na sledeća istraživačka pitanja, koja će pomoći u dokazivanju ili opovrgavanju definisanih hipoteza:

1. *Koji kanali digitalnog marketinga su najznačajniji u komunikaciji sa potrošačima za trgovinska preduzeća u Republici Srbiji?*
2. *Da li trgovinska preduzeća u Republici Srbiji komuniciraju sa svojim dobavljačima putem digitalnih platformi i primenjuju nove poslovne modele?*

<sup>15</sup> Brandon-Jones, A. & Kauppi, K. (2018): "Examining the Antecedents of the Technology Acceptance Model within E-Procurement", *International Journal of Operations & Production Management*, 38 (1), 22-42.

<sup>16</sup> Kovač, I., Bradarić, A. & Lovrić, M. (2015): "Raznolikost inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima u Republici Hrvatskoj", *Poslovna izvrsnost*, 9 (2), 63-82.

<sup>17</sup> Lukić, R., Vojteški-Kljenak, D. & Šljivić, S. (2019): "Nematerijalni troškovi trgovinskih preduzeća", *Trendovi u poslovanju*, 7 (1), 15-30.

3. Da li je elektronska trgovina u dovoljnoj meri prihvaćena od strane domaćih preduzeća i u kojoj meri je korona virus imao uticaj na prihvatanje digitalizacije i razvoj elektronske trgovine?

4. Koji su najveći izazovi sa kojima se susreće menadžment trgovinskih preduzeća u Republici Srbiji?

Kako bi se dali odgovori na navedena pitanja i dokazale ili opovrgnule prethodno definisane hipoteze, neophodno je prikupljanje podataka i sprovođenje statističke analize.

Za potrebe istraživanja kreiran je upitnik koji sadrži 11 pitanja zatvorenog i otvorenog tipa, na koja su menadžeri trgovinskih preduzeća davali odgovore. Prikupljanje podataka obavljeno je putem e-maila, posetom trgovinskih preduzeća i telefonskim razgovorima sa menadžerima trgovinskih preduzeća. Anketa je sprovedena u periodu od 15. oktobra do 15. novembra 2022. godine. Prikupljeni su odgovori iz 112 trgovinskih preduzeća i svi upitnici su uzeti u obzir s obzirom na to da su bili kompletno popunjeni.

Osnovni kriterijumi prema kojima je izvršen izbor ispitanika bili su da pripadaju grupi trgovinskih preduzeća i da posluju na teritoriji Republike Srbije, pre svega na teritoriji najvećih gradova u Republici Srbiji - Beograda, Novog Sada, Niša i Kragujevca. Svi gradovi su ravnopravno zastupljeni u analizi s obzirom na to da je prikupljeno po 28 popunjenih anketnih upitnika iz svakog od navedenih gradova.

Pri obradi prikupljenih podataka korišćen je statistički program SPSS. Deskriptivna analiza obrađenih podataka prezentovana je putem tabela i grafika koji prikazuju procentualna učešća odgovora ispitanika na pojedina pitanja.

Radi dokazivanja definisanih hipoteza u radu sprovedena je korelaciona analiza sa ciljem da se ispita:

1. veza između dužine poslovanja i korišćenja digitalnih kanala marketinga,
2. veza između broja zaposlenih i korišćenja digitalnih kanala marketinga,
3. veza između dužine poslovanja i davanja na značaju digitalnim kanalima komunikacije sa dobavljačima,
4. veza između broja zaposlenih i davanja na značaju digitalnim kanalima komunikacije sa dobavljačima.

Prilikom analize navedenih veza korišćen je Pirsonov koeficijent korelacije, koji se može predstaviti sledećom formulom:<sup>18</sup>

$$R = \frac{\sum xy}{N S_x S_y}$$

gde su:

N - broj ispitanika

x i y - odstupanja rezultata od aritmetičkih sredina varijabli X i Y

SX - greška aritmetičke sredine za varijablu X

SY - greška aritmetičke sredine za varijablu Y

Vrednost koeficijenta korelacije kreće se u rasponu od -1 do +1. Negativne vrednosti predstavljaju negativnu korelaciju, dok pozitivne vrednosti predstavljaju pozitivnu korelaciju.

<sup>18</sup> Krneta, Ž. (2020): Pearson-ov koeficijent korelacije. [https://pistatistics.com/kurs/koeficijenti\\_korelacije/lekcije/pearson-ov-koeficijent-korelacije/](https://pistatistics.com/kurs/koeficijenti_korelacije/lekcije/pearson-ov-koeficijent-korelacije/) (Pristupljeno 23.03.2023)

ciju. Vrednost koja je bliža nuli ukazuje na slabu povezanost između posmatranih pojava. Pozitivna vrednost koja je bliža jedinici ukazuje da postoji pozitivno slaganje između pojava i jaka korelacija, odnosno da postoji jaki uticaj između posmatranih pojava.<sup>19</sup> Na primeru ispitivanih veza u ovom radu, dobijena vrednost koeficijenta korelacije blizu jedinice potvrdila bi hipoteze da dužina poslovanja i broj zaposlenih pozitivno utiču na prihvatanje novih tehnologija u komunikaciji sa potrošačima odnosno dobavljačima.

#### 4. REZULTATI SPROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Virus korona imao je veliki uticaj na poslovanje preduzeća u svim delatnostima širom sveta, uključujući i trgovinska preduzeća. Na pitanje u upitniku "Da li je korona virus imao uticaja na poslovanje vašeg preduzeća?" menadžeri čak 105 (od ukupno 112) trgovinskih preduzeća odgovorili su da je uticaj postojao, te su bili zamoljeni da navedu probleme, izazove i uvide sa kojima su se suočili usled korona virusa (tabela 1).

**Tabela 1:** Problemi, izazovi i uvidi menadžera trgovinskih preduzeća usled korona virusa - najčešći odgovori

Odgovori	Broj preduzeća	% učešće
pad prihoda od tradicionalne prodaje i rast prihoda od elektronske prodaje	90	85,71%
isplativost ulaganja u digitalne kanale komunikacije	99	94,29%
neophodnost promene poslovnih modela i personalizacije komunikacija sa kupcima	94	89,52%

**Izvor:** Istraživanje autora.

Na pitanje "Da li koriste digitalne kanale marketinga?" sva preduzeća su se pozitivno izjasnila, što govori da sva ispitana preduzeća koriste makar jedan digitalni kanal marketinga, bio to veb-sajt, marketing putem društvenih mreža, SMS marketing ili neki drugi oblik digitalnog kanala komunikacije sa potrošačima.

Procentualno učešće kanala digitalnog marketinga koje koriste anketirana trgovinska preduzeća prikazano je u tabeli 2. Može se primetiti da najveći procenat anketiranih preduzeća koristi e-mail i naloge na društvenim mrežama Facebook i Instagram, dok najmanji preduzeća koristi plaćeno oglašavanje na društvenim mrežama.

**Tabela 2:** Vrsta kanala digitalnog marketinga koje koriste anketirana trgovinska preduzeća

Kanali digitalnog marketinga	Broj preduzeća	% učešće
Facebook nalog	98	87,50%
Facebook plaćeno oglašavanje	24	21,43%
Instagram nalog	98	87,50%

<sup>19</sup> Đorđević, V. (2006): *Statistika u ekonomiji*, Ekonomski fakultet, Niš.



Instagram plaćeno oglašavanje	18	16,07%
E-mail	104	92,86%
SMS marketing	54	48,21%
Viber marketing	58	51,79%
Google plaćeno oglašavanje	69	61,61%
YouTube kanal	12	10,71%
YouTube plaćeno oglašavanje	18	16,07%

**Izvor:** Istraživanje autora.

Tabela 3 prikazuje kako trgovinska preduzeća ocenjuju značaj digitalnih kanala u komunikaciji sa dobavljačima na skali ocena 1-5. Može se primetiti da odgovori ukazuju na visok nivo svesti domaćih trgovinskih preduzeća kada je uspostavljanje i održavanje digitalnih kanala komunikacije u pitanju s obzirom na to da je preko 80% ispitanika dalo najviše ocene 4 i 5.

**Tabela 3:** Ocena značaja digitalnih kanala komunikacije sa dobavljačima od strane anketiranih trgovinskih preduzeća

Ocena	Broj preduzeća	% učešće
1	3	2,68%
2	5	4,46%
3	20	17,86%
4	24	21,43%
5	70	62,50%

**Izvor:** Istraživanje autora.

Kao što je navedeno prilikom definisanja metodologije istraživanja, utvrđen je i Pirsonov koeficijent korelacije između dužine poslovanja i korišćenja digitalnih kanala marketinga. Pirsonov koeficijent korelacije iznosi 0,799, što ukazuje na jaku pozitivnu vezu između varijabli, a vrednost  $p = 0,000 < 0,05$  pokazuje da je ovaj rezultat statistički značajan (tabela 4).

**Tabela 4:** Rezultati Pirsonove korelacije između dužine poslovanja (DP) trgovinskog preduzeća i korišćenja digitalnih kanala marketinga (DKM)

		DP	DKM
DP	Pearson Correlation	1	0.799
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	112	112
DKM	Pearson Correlation	0.799	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	112	112

**Izvor:** Istraživanje autora.

Primenom korelacione analize ispitana je i veza između broja zaposlenih i korišćenja digitalnih kanala marketinga. Dobijeni rezultati takođe pokazuju pozitivnu vezu između posmatranih varijabli, pri čemu Pirsonov koeficijent korelacije iznosi 0,619 i  $p = 0,001 < 0,05$ , što znači da je rezultat statistički značajan (tabela 5).

**Tabela 5:** Rezultati Pirsonove korelacije između broja zaposlenih (BZ) u trgovinskom preduzeću i korišćenja digitalnih kanala marketinga (DKM)

		BZ	DKM
BZ	Pearson Correlation	1	0.619
	Sig. (2-tailed)		0.001
	N	112	112
DKM	Pearson Correlation	0.619	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	
	N	112	112

**Izvor:** Istraživanje autora.

Pirsonov koeficijent korelacije korišćen je i za utvrđivanje veze između dužine poslovanja i davanja značaja digitalnim kanalima komunikacije sa dobavljačima. Dobijeni rezultati (tabela 6) pokazuju jaku pozitivnu korelaciju između posmatranih varijabli (Pirsonov koeficijent korelacije iznosi 0,711), koja je statistički značajna ( $p = 0,003 < 0,05$ ).

**Tabela 6:** Rezultati Pirsonove korelacije između dužine poslovanja (DP) i ocene značaja korišćenja digitalnih kanala komunikacije sa dobavljačima (DKD) od strane anketiranih trgovinskih preduzeća

		DP	DKD
DP	Pearson Correlation	1	0.711
	Sig. (2-tailed)		0.003
	N	112	112
DKD	Pearson Correlation	0.711	1
	Sig. (2-tailed)	0.003	
	N	112	112

**Izvor:** Istraživanje autora.

Za utvrđivanje veze između broja zaposlenih i davanja značaja digitalnim kanalima komunikacije sa dobavljačima takođe je korišćen Pirsonov koeficijent korelacije. Dobijeni rezultati (tabela 7) su takođe statistički značajni i takođe pokazuju pozitivno slaganje između posmatranih varijabli (Pirsonov koeficijent korelacije iznosi 0,711 i  $p = 0,003 < 0,05$ ), što ukazuje na to da trgovinska preduzeća koja imaju veći broj zaposlenih bolje ocenjuju značaj digitalnih komunikacionih kanala sa dobavljačima.

**Tabela 7:** Rezultati Pirsonove korelacije između broja zaposlenih (BZ) i ocene značaja korišćenja digitalnih kanala komunikacije sa dobavljačima (DKD) od strane anketiranih trgovinskih preduzeća

		DP	DKD
DP	Pearson Correlation	1	0.711
	Sig. (2-tailed)		0.003
	N	112	112
DKD	Pearson Correlation	0.711	1
	Sig. (2-tailed)	0.003	
	N	112	112

**Izvor:** Istraživanje autora.

U posljednjem pitanju u anketi menadžeri trgovinskih preduzeća imali su priliku da se izjasne sa kojim se izazovima najčešće suočavaju u svom poslovanju, nezavisno od toga da li je reč o digitalizaciji poslovanja ili ne. Kao najčešći izazovi navedeni su:

- potreba obezbeđenja povoljnih izvora finansiranja za ulaganje u tehniku i tehnologiju,
- potreba za obukom zaposlenih u digitalnom poslovanju,
- nedovoljna zainteresovanost za digitalnu komunikaciju od strane nekih proizvodnih preduzeća sa kojima sarađuju,
- sve oštrija konkurencija iz inostranstva,
- smanjenje kupovne moći domaćeg stanovništva.

## 5. ANALIZA DOBIJENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Sprovedena analiza omogućava davanje odgovora na prethodno definisana istraživačka pitanja i dokazivanje odnosno opovrgavanje hipoteza definisanih u okviru metodologije istraživanja.

Digitalnim kanalima marketinga kojima preduzeća dolaze do svojih potrošača i teže da zadovolje njihove zahteve, komuniciraju sa njima i obezbede njihovu lojalnost, domaća trgovinska preduzeća znatno daju na značaju. To je pokazala sprovedena analiza, ukazavši na to da sva preduzeća koriste digitalne kanale marketinga, pri čemu su najzastupljeniji kanali digitalnog marketinga u domaćim trgovinskim preduzećima e-mail, Facebook nalog i Instagram nalog, a za njima ne zaostaje mnogo ni Google plaćeno oglašavanje.

Pored dobre komunikacije sa potrošačima putem digitalnih kanala, domaća trgovinska preduzeća visoko ocenjuju i dobru komunikaciju sa dobavljačima putem digitalnih kanala jer je ona preduslov dobrog trgovinskog marketinga i zadovoljenja potreba krajnjih potrošača. To je potvrđeno činjenicom da je čak 62,5% ispitanih trgovinskih preduzeća najvišom ocenom ocenilo značaj komunikacije sa dobavljačima. Ovo svakako pokazuje da će i domaća trgovinska preduzeća sve više prihvatiti novi poslovni model, koji se zasniva na manjim zalihama, čestim promenama asortimana i stalnoj digitalnoj razmeni podataka sa proizvođačima / dobavljačima čije proizvode distribuiraju na tržištu.

Prikupljeni i obrađeni podaci od trgovinskih preduzeća pokazali su da je korona virus imao veliki uticaj na to da se proces digitalizacije poslovanja u trgovini ubrza i da se otvore elektronske prodavnice, što omogućava da potrošači mogu da kupuju od kuće 24 sata 7 dana u nedelji i da im se proizvodi isporučuje na kućnu adresu. Za razliku od ranijeg perioda, danas su sistemi zaštite podataka znatno unapređeni, te su smetnje za razvoj elektronske trgovine

značajno smanjene.<sup>20</sup> Pozitivan uticaj elektronske trgovine na poslovanje trgovinskih preduzeća i očekivanje sve većeg razvoja elektronske trgovine potvrđeni su činjenicom da čak 63% anketiranih trgovinskih preduzeća koja nemaju online prodaju, planira da je pokrene u budućnosti.

Sprovedena analiza je ukazala da su digitalizacija kanala marketinga i digitalizacija komunikacije sa dobavljačima osnovni izazovi sa kojim se suočavaju trgovinska preduzeća, te da je digitalizacija jedan od uslova opstanka na tržištu. Pored toga, menadžeri trgovinskih preduzeća su ukazali i na probleme smanjenja kupovne moći, nedovoljnu zainteresovanost nekih proizvođača za digitalizaciju kanala komunikacije i sve oštriju konkurenciju iz inostranstva kao neke od izazova sa kojima se suočavaju i kojima se mora ozbiljno pristupiti.

Rezultati istraživanja pokazuju da dužina poslovanja domaćih trgovinskih preduzeća i broj zaposlenih imaju uticaja na to da se digitalni kanali marketinga i digitalni kanali komunikacije sa dobavljačima lakše prihvataju. Pirsonov koeficijent korelacije pokazao je da što je veći broj godina poslovanja trgovinskog preduzeća, to su više prihvaćeni digitalni kanali komunikacije sa potrošačima. Ovo je svakako očekivan rezultat jer preduzeća koja su dugo na tržištu bolje poznaju svoje potrošače, menadžeri analiziraju, znaju šta potrošači od njih očekuju, znaju gde se potrošači kreću i kroz te kanale im nude ono što im je potrebno. Korelacija između broja zaposlenih i korišćenja digitalnih kanala marketinga takođe je pozitivna i visoka. To znači da veća trgovinska preduzeća lakše prihvataju, imaju više kapitala i mogu da ulažu u digitalne kanale marketinga, online kampanje i elektronsku trgovinu.

Dužina poslovanja i broj zaposlenih pozitivno koreliraju i sa digitalizacijom kanala komunikacije i razmene podataka sa dobavljačima. Ovo je naročito važan segment jer od ove komunikacije zavisi i to kolika će vrednost biti stvorena za potrošače i koliko će potrošači biti lojalni određenom trgovinskom preduzeću koje distribuira određeni proizvod, odnosno određenom proizvodnom preduzeću koje preko određenog trgovca distribuira proizvod do krajnjeg potrošača.

## 6. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj rad ukazano je na značaj prihvatanja digitalnog načina poslovanja u trgovinskim preduzećima u Republici Srbiji s obzirom na izazove sa kojima se ova preduzeća suočavaju. Sprovedenjem istraživanja putem anketnog upitnika prikupljeni su i obrađeni neophodni podaci za testiranje definisanih hipoteza u radu sprovedenjem statističke analize.

Utvrđivanje Pirsonovih koeficijenata korelacije pri sprovođenju korelacionih analiza koje obuhvataju varijable dužina poslovanja trgovinskog preduzeća, broj zaposlenih u trgovinskom preduzeću, korišćenje digitalnih kanala marketinga i korišćenje digitalnih kanala komunikacije sa dobavljačima pokazalo je visoko slaganje između ovih pojava. Drugim rečima, preduzeća koja duže posluju na tržištu i imaju veći broj zaposlenih, svesnija su i lakše mogu da se prilagode i izdvoje sredstva za ulaganje u digitalne kanale marketinga i više značaja daju digitalnoj komunikaciji sa dobavljačima. Time dobijeni koeficijenti Pirsonove korelacije omogućavaju prihvatanje sve 4 definisane hipoteze u radu.

<sup>20</sup> Stojanović, M. & Becić, S. (2022): *Ekonomija*, Fakultet primenjenih nauka, Univerzitet Union - Nikola Tesla, Niš.

Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da su menadžeri trgovinskih preduzeća svesni značaja digitalnih kanala komunikacije sa potrošačima s obzirom na to da se svih 112 anketiranih menadžera trgovinskih preduzeća izjasnilo da koristi makar jedan digitalni kanal komunikacije sa potrošačima, mada većina ispitanih preduzeća koristi i više od jednog digitalnog kanala komunikacije sa potrošačima. Pritom su rezultati sprovedenog istraživanja pokazali da trgovinska preduzeća u Republici Srbiji u komunikaciji sa potrošačima kroz digitalne kanale marketinga najveći značaj daju direktnom marketingu kroz e-mail marketing, a zatim slede nalozi na društvenim mrežama Facebook i Instagram.

Menadžeri trgovinskih preduzeća u Republici Srbiji smatraju da je proces digitalizacije komunikacije sa dobavljačima značajan faktor uspeha preduzeća uzevši u obzir da je većina njih značaj ove komunikacije ocenila najvišim ocenama 4 i 5.

Takođe je utvrđeno da online prodavnice imaju sve veći značaj imajući u vidu da je veliki broj domaćih trgovinskih preduzeća već prihvatio elektronsku prodaju, a čak 63% anketiranih preduzeća koja nemaju elektronsku prodavnicu, ima cilj da je uspostavi u budućem periodu.

Kroz sprovedenu analizu u radu došlo se do značajnih saznanja da postoje izazovi za menadžere trgovinskih preduzeća, ali i da se oni sa njima izuzetno dobro nose i da prate standarde u svetu. Svakako, krizne situacije i smanjenje kupovne moći takođe se moraju imati u vidu, ali kroz dobru komunikaciju sa proizvođačima ovi problemi makar delimično mogu da se prevaziđu. S obzirom na to da postoji izuzetno veliki broj trgovinskih preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije i da ona zapošljavaju značajan kadar, država takođe treba da pruži značajan doprinos prevazilaženju kriza i izazova koji potiču iz eksternog okruženja tj. usled pandemije, rata i slično.

Sprovedeno istraživanje značajno je iz razloga što se mali broj istraživača bavi tematicom trgovinskih preduzeća i izazova sa kojima se ona suočavaju u digitalnoj eri. Osnovno ograničenje prilikom realizacije istraživanja bila je nedovoljna zainteresovanost odnosno to što nisu sva preduzeća kojima su poslani upitnici, želela da odgovore na njih. Takođe, sveobuhvatnijoj analizi doprinele bi posete trgovinskim preduzećima i direktni razgovori sa njihovim menadžerima, što bi sa druge strane moglo prouzrokovati visoke troškove.

Buduća istraživanja kada je ova tematika u pitanju mogla bi se usmeriti na analizu kako će se trenutna zbivanja na ekonomsko-političkoj svetskoj sceni odraziti na digitalizaciju poslovanja i prodaje, kao i na ostale identifikovane izazove sa kojima se menadžeri trgovinskih preduzeća suočavaju, uz mogućnost diferenciranja trgovinskih preduzeća u zavisnosti od vrste asortimana proizvoda koje nude.

## LITERATURA

- Becić, S. & Stojanović, M. (2021): *Osnove menadžmenta*, Fakultet primenjenih nauka, Univerzitet Union - Nikola Tesla, Niš.
- Brandon-Jones, A. & Kauppi, K. (2018): "Examining the Antecedents of the Technology Acceptance Model within E-Procurement", *International Journal of Operations & Production Management*, 38 (1), 22-42.
- Cifuentes, M. (2021): *SEO Statistics for 2022 You Should Know*. <https://flyingcatmarketing.com/seo/seo-statistics/> (Pristupljeno 26.03.2023.)

- Ćuzović, S., Sokolov-Mladenović, S. & Ćuzović, Đ. (2018): *Elektronska trgovina - principi, struktura, razvoj*, Ekonomski fakultet, Niš.
- Dokić, A. & Stojković, D. (2020): "Elektronska nabavka kao poslovni koncept sa strateškim i operativnim implikacijama po trgovinsko poslovanje", *Ekonomске ideje i praksa*, 36, 31-51.
- Dorđević, V. (2006): *Statistika u ekonomiji*, Ekonomski fakultet, Niš.
- Filipović, J. (2021): *Digitalni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Kovač, I., Bradarić, A. & Lovrić, M. (2015): "Raznolikost inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima u Republici Hrvatskoj", *Poslovna izvrsnost*, 9 (2), 63-82.
- Lukić, R., Vojteški-Kljenak, D. & Šljivić, S. (2019): "Nematerijalni troškovi trgovinskih preduzeća", *Trendovi u poslovanju*, 7 (1), 15-30.
- Olivia, M. E. (2021): Trade marketing y comercio electrónico en una cadena de supermercados de Lima Metropolitana, *Tesis*, Facultad de ciencias empresariales, Escuela profesional de marketing y dirección de empresas, Lima.
- Sharma, S., Singh, S., Kujur, F. & Das, G. (2021): "Social Media Activities and Its Influence on Customer-Brand Relationship: An Empirical Study of Apparel Retailers' Activity in India", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16 (4), 602-617.
- Shwastika, R. & Keni, K. (2021): "The Effect of Brand Awareness, Social Media Marketing, Perceived Quality, Hedonic Motivation, and Sales Promotion towards Consumers Intention to Purchase in Fashion Industry", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 570, 23-31.
- Sinanagić, M. & Čivić, B. (2011): "Specifične dimenzije kreiranja strategije marketinga trgovinskih preduzeća", *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, 13 (27), 43-59.
- Stojanović, M. & Becić, S. (2022): *Ekonomija*, Fakultet primenjenih nauka, Univerzitet Union - Nikola Tesla, Niš.
- Zahay, D. (2020): *Digital Marketing Management*, Business Expert Press, New York.
- Zakon o trgovini, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 52/2019.
- Krneta, Ž. (2020): *Pearson-ov koeficijent korelacije*. [https://pistatistics.com/kurs/koeficijenti\\_korelacije/lekcije/pearson-ov-koeficijent-korelacije/](https://pistatistics.com/kurs/koeficijenti_korelacije/lekcije/pearson-ov-koeficijent-korelacije/) (Pristupljeno 23.03.2023.)

Miloš Stojanović  
Milica Mladenović  
Ivana Božić-Miljković

UDK: 005.336.5-057.17:004  
UDK: 004.738.5:339.138(497.11)“2022”  
DOI: 10.5937/MegRev2303039Z  
Originalni naučni rad  
Primljen 10.04.2023.  
Odobren 11.11.2023.

## CHALLENGES OF MARKETING MANAGEMENT OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN THE 21ST CENTURY

**Summary:** *In contemporary turbulent environment, which is subject to frequent changes due to the influence of internal and external factors, managers must be expert and informed, and they must also act quickly. If trends are not accepted and followed, there is no survival on the market, which is true in all branches of business, and especially in the trade sector. Marketing managers must constantly monitor what is happening on the market, what innovations can affect their business, what the competition is doing, as well as what customers expect from them in order to best satisfy their wishes and needs, and ensure their loyalty. Digital technologies must certainly be adopted as a basis for doing business since not only do they offer the possibility of selling products online, but they also allow managers to obtain important information on their customers. Data on where customers interact, which social networks they use, how they think, as well as what their wishes and habits are, can make the process of making important decisions much easier for marketing managers of trading companies. For the purpose of this paper, empirical research was conducted through a survey on a sample of 112 managers of trading companies in Serbia in the period October-November 2022. The purpose of the research in this paper is to analyze how digitalization has influenced the change in managing B2B marketing of trading companies. The importance of determining this influence is reflected in the possibility of giving recommendations to managers of trading companies that have not yet joined the digital transformation of business to do so since today customers are mostly present on the Internet, which will be even more noticeable in the future as newer generations mature.*

**Key words:** *trading companies, digitization, online sales, trends, research*