

УНИВЕРЗИТЕТУ „ДЖОН НЕЗБИТ“  
ФАКУЛТЕТУ ЗА МЕНАЏМЕНТ  
ЗАЈЕЧАР

ЗАВРШНИ РАД НА СТУДИЈАМА ТРЕЋЕГ СТЕПЕНА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

*(навести: ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА ИЛИ УМЕТНИЧКИ ПРОЈЕКАТ)*

На основу одлуке ННВ ФМ Зајечар, од 07.10.2016.год. , пошто смо проучили урађену  
ДОКТОРСКУ ДИСЕРТАЦИЈУ под називом:

*(навести: ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА ИЛИ УМЕТНИЧКИ ПРОЈЕКАТ)*

**НОВИ МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА  
ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ У ИНДУСТРИЈИ ПИВА**

кандидата: Магистар, мр Лепосава Јовановић подносимо следећи:  
(звање, име и презиме кандидата)

## РЕФЕРАТ

### **1. Основни подаци о кандидату, докторској дисертацији/ уметничком пројекту**

*(Елементарни подаци о кандидату, наслову рада, обиму и библиографским подацима)*

Кандидаткиња мр Лепосава Јовановић је рођена 30.11.1960. године у Доњем Душнику, општина Гацин Хан, Република Србија. Завршила је средњу економску школу у Нишу са одличним успехом. Наставља школовање на Факултету за економију у Нишу. На редовним студијама, као најбољи студент добитник је октобарске награде - Повеле поводом дана Универзитета 14.октобра 1982. године СУ број 55/82.

После завршених студија економије, на Економском факултету у Нишу, наставља последипломске студије. Све испите на последипломским студијама је положила у редовном року школске 1985/86. Међутим, због пресељења породице, (супруг и двоје деце) и породичних обавеза, научни рад се делимично запоставља. Године 1987. почиње да ради у предузећу ДОО “Јавор” Ивањица, (са 3.500 запослених) а 1995. у приватној породичној фирми ДОО “Млива” Ивањица. У међувремену, наставља сарадњу са професорком на маркетингу др Љиљаном Станковић са Економског факултета у Нишу и професором др Момчилом Милисављевић, ментором магистарске дисертације под називом “Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији”. Магистарски рад је одбранила са оценом 10, и стекла звање магистра економије.

У звање предавача за ужу област маркетинга на Факултету за менаџмент у Зајечару изабрана је 2008. године, када је засновала радни однос на истом. Предавања, у предходном периоду, на основним струковним студијама се везују за предмете из уже научне области: Маркетинг, Менаџмент, Организација бизниса и Предузетништво.

Мр Лепосава Јовановић је аутор 2 рада категорије М 31: 1) *"Национална стратегија привредног развоја Републике Србије 2006-2012.: у сенци светске економске кризе"*, на међународном научном скупу: Регионални развој и демографски токови земаља Југоисточне Европе, Економски факултет, Ниш, 21. јун 2013.; 2) *"Serbia on its path to Europe"*, Саопштење штампано у целини на научном скупу: 10<sup>th</sup> International Scientific Conference: Serbia and European Union, Економски факултет, Ниш, 2012. године.

Такође, аутор је 9 радова М 33 на научним скуповима.

У наставном процесу кандидаткиња је у периоду 2009-2015. високо оцењивана у

анкетама студената, са просечном оценом 4,81 (од могућих 5), што свеукупно потврђује позитивну оцену подобности кандидата.

Научна заснованост теме докторске дисертације **НОВИ МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ У ИНДУСТРИЈИ ПИВА** је образложена у дефинисању самог предмета истраживања а потврда подобности кандидата и рада дата је завршним структурални чиниоцима истраживања и дефинисањем предлога модела управљања тржишним учешћем у индустрији пива у Републици Србији. Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања реализовано је коректно у самој дисертацији.

Рад се урађен на 285 страница, састоји се од 85.106 речи, Characters (no spaces) 521.106, Characters (with spaces) 604.658, параграфа 3.023 и 9.725 Lines-a. Рад се састоји од шест поглавља, Закључних разматрања, Литературе и Прилога. У раду је дат Индекс табела, графика и слика.

## **2. Предмет и циљ докторске дисертације/уметничког пројекта**

*(Показати да је реч о оригиналној идеји, значајној за развој научне или уметничке области)*

### **1.2. Предмет докторске дисертације**

Предмет истраживања у докторској дисертацији су модели управљања привредним организацијама који омогућавају систематски развој конкурентске предности.

У раду је кандидаткиња истакла утицај глобалних промена који је видљив у свакој привредној грани, а посебну осетљивост на негативне утицаје промена осећају транзиционе привреде. Као последица промена у потребама и захтевима потрошача, конкурентског понашања, технологије и других фактора макро и микро окружења, као и маркетинг стратегије организације, долази до одређених промена у обиму продаје, а повезано са фазама животног циклуса производа.

Додатне проблеме представља и условљеност мера политике управљања компанијом од кретања макроекономских варијабли, јер су економска и финансијска криза у периоду укључивања Републике Србије у процес економских интеграција у Европску унију, усложиле и успориле процес проналажења и примене одговарајућег модела управљања тржишним учешћем, који треба да допринесе решавању проблема стварања одрживе конкурентске предности на тржишту пива у Републици Србији.

Стога је кандидаткиња усмерила своје истраживање на оригиналној идеји да дефинише нови модел управљања тржишним учешћем који треба да имплементира адекватну стратегију у индустрији пива, за сваку фазу животног циклуса производа. Истраживачки искази о узроцима промена криве продаје и криве добити омогућавају примену код произвођача пива, усмеравајући потребу да се производима дају нове карактеристике, пронађу нови корисници или нова тржишта, јер ако остане статус кво, продаја и добит опадају и производ се мора повући са тржишта. Усклађивање интерних снага компаније са екстерним могућностима има за циљ стварање способности за суочавање са изазовима тржишта. Глобална криза је знатно отежала пословање свуда у свету па и у Србији, али произвођачи пива тврде да са правим приступом могу да искористе ту негативну климу да ојачају и из кризе изађу са бољом позицијом у будућности, да испрате и стално испуњавају потребе потрошача, подигну ниво социјалне

одговорности, испоштују еколошке захтеве и забележе одрживу конкурентну предност.

Уз чињеницу да је индустрија пива профитабилна грана, да тражња расте, да је увоз пива занемарљив, кандидаткиња је одговорила на постављена питања: који су то проблеми са којима се данас суочавају пивари. Постоји ли универзалан модел којим можемо успешно формулисати начине стицања одрживе конкурентске предности, како да у истом временском периоду, у истој привредној грани уочимо разлоге који једну компанију доводе до лидерског положаја; да ли се може установити модел управљања тржишним учешћем којим би се систематски испитивали корени конкурентске предности.

Овако дефинисан предмет докторске дисертације није до сада на адекватан начин истраживан. Разлози за то су многобројни: проблеми финансијске нестабилности и нефлексибилности, промене конкурентских структура, као и повезивање конкурената и стварање различитих врста пословних мрежа, које постају извор одрживе конкурентске предности.

У раду је реализовано **временско одређење предмета истраживања** у докторској дисертацији обухватом периода од 3 године, односно периода од 2013. до 2015. године.

Такође је реализовано **просторно одређење предмета истраживања**, а које обухвата територију Републике Србије, са нужним компарацијама модела управљања тржишним учешћем на територијама одабраних развијених земаља Европске уније и земаља у окружењу Републике Србије.

У раду је потврђено **дисциплинарно одређење предмета** докторске дисертације, које је мултидисциплинарног карактера и припада пољу друштвено-хуманистичких наука, научној области економских наука и тежишно научним дисциплинама тржишна економија, маркетинг менаџмент, организација предузећа, менаџмент у бизнису, теорија организације и организационо понашању, стратегијски менаџмент, корпоративно управљање, пословно право и пословна етика.

## **1.2. Циљеви докторске дисертације**

Општи циљ у докторској дисертацији јесте да се покаже како правилан маркетинг микс и адекватно улагање у маркетинг, стварају конкурентску предност а самим тим утичу на повећање тржишног учешћа произвођача пива. Тржиште пиварске индустрије може да послужи као репрезентативан пример, како се стратешким приступом у управљању постижу ненадокнадиве предности у односу на традиционални начин разумевања тржишта, управљања и маркетинга. Кандидаткиња констатује да је пиварска индустрија код нас доживела велику трансформацију и отуда представља репрезентативни сектор наше привреде. Разлике између оних који су се прилагодили тржишним условима и оних који живе у неким прошлим временима су толико очигледне.

**Научни циљеви** докторске дисертације су *научна дескрипција, класификација и типологизација* модела управљања тржишним учешћем у јачању и стварању одрживе конкурентске предности компанија, произвођача пива у Републици Србији, *научно откриће* чинилаца новог модела управљања тржишним учешћем и њихово *научно објашњење* са предлогом прихватљивог *концептуалног модела* управљања тржишним учешћем у индустрији пива, који одговара економском, политичком и социјалном систему Републике Србије.

**Друштвени циљеви** докторске дисертације произилазе из остваривања научних циљева и усмерени су на идентификацију најбоље праксе управљања тржишним

учешћем, успостављање стабилних принципа управљања и имплементацију новог модела управљања тржишним учешћем у индустрији пива Републике Србије. Остваривање ових циљева допринело би унапређењу привредног раста и економске конкурентности српске привреде и бржем укључивању Републике Србије у процес европских интеграција.

### **3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању**

*(Објаснити да ли су хипотезе научно потврђене или оборене)*

Хипотетички оквир истраживања у овој докторској дисертацији, сачињава једна Генерална (општа) и пет посебних хипотеза истраживања, са по две појединачне хипотезе на првој и другој посебној хипотези (**X-1** и **X-2**).

**Генерална (општа) хипотеза у овој докторској дисертацији** гласи: „Уколико је управљање тржишним учешћем у привредним гранама ефикасније, утолико је већа основа за стицање и одржавање трајне конкурентске предности на тржишту пива у Републици Србији“.

Ова генерална хипотеза је у раду доказивана истраживањем пет посебних хипотеза са следећим резултатима.

**Прва посебна хипотеза (X-1)** гласи: „Ефикасније управљање тржишним учешћем треба да обезбеди већу фокусираност компаније на успешност, профитабилност и сатисфакцију потрошача (уз јаче друштвено одговорно пословање компаније)“.

У циљу доказивања ове хипотезе коришћени су индикатори задовољства потрошача. Истраживање потрошача треба да омогући добијање целовитије, објективније и прецизније слике о њиховим ставовима, мотивима и понашању, што је релевантно за процену позиције предузећа на тржишту, избор маркетинг стратегије и прилагођавање понуде циљним тржиштима. Боље разумевање понашања потрошача помаже у изналажењу оптималне комбинације инструмената маркетинга и доприноси успешнијем конкурентском позиционирању на тржишту пива.

Основни циљ докторске дисертације је да се идентификују и анализирају кључни фактори за развој одговарајуће маркетинг стратегије и расветли значај тржишне оријентације у остваривању пословног успеха. За реализацију овог циља спроведено је истраживање потрошача пива. Овакав истраживачки приступ омогућује потпуно, научно осветљавање ове проблематике и отварање неких специфичних истраживачких циљева. За прикупљање примарних података коришћен је метод испитивања или анкетни метод као најчешће коришћен приступ у маркетинг истраживањима. Његовом применом било је могуће испитати ставове, осећања, навике и мотиве испитаника. Када је реч о методама контактирања испитаника, компаративном анализом основних метода утврђено је да је за реализацију овог емпиријског истраживања најпогоднија комбинација е-маил анкете и личне анкете.

Прва посебна хипотеза је истраживана помоћу две појединачне хипотезе и то ПХ-2 (**X-1**): „Ефикасније управљање тржишним учешћем омогућава компанији, већу профитабилност“.

У циљу доказивања ове хипотезе, коришћени су статички и динамички индикатори тржишног учешћа свих произвођача пива у Републици Србији, односно анализирани су пословни приходи произвођача пива, на основу којег је утврђен проценат тржишног

учешћа сваког произвођача.

Као један од индикатора профитабилности произвођача пива у Србији мерен је и степен концентрације понуде на тржишту. Да би добили информацију о конкретној индустријској грани и њеној структури, коришћени су следећи показатељи концентрације: индекс удела  $n$  предузећа на тржишту (рацио концентрације) и Херфиндал-Хиршманов индекс. Као такви они служе за мерење степена концентрације понуде али и за сагледавање природе конкуренције између предузећа на тржишту пива у одређеном временском тренутку. Још један од алата који је коришћен у сврху доказивања ове хипотезе је и SWOT анализа индустрије пива у Републици Србији којом је потврђена и појединачна хипотеза ПХ-1 (X-1): „Ефикасније управљање тржишним учешћем обезбеђује већу сатисфакцију потрошача“. Доказивањем ове две појединачне хипотезе доказана је прва посебна хипотеза.

**Друга посебна хипотеза (X-2)** која је гласила: „*Јачање конкурентске способности компаније, нужно условљава, стално увећање њиховог интелектуалног капитала и иновационе способности као добро осмишљене имплементираних стратегије*“ доказана је кроз две појединачне хипотезе (X-2):

ПХ-1 (X-2): Јачање конкурентске способности компаније захтева сталну едукацију запослених како би се постигао виши ниво разумевања за производне процесе који доприносе одржавању и повећању конкурентности. Резултати истраживања приказани у докторској дисертацији потврђују ову хипотезу јер су успешни произвођачи пива то остварили зато што су имали проактивни агресивни приступ ка будућности, проактивни приступ развоју нових производа, што су давали велики значај обуци за маркетинг и учењем усвајали даљи временски хоризонт за маркетиншко планирање.

ПХ-2 (X-2): Сталним иновирањем постојећих производних програм у пиварској индустрији јача се конкурентска способност и обезбеђује конкурентска предност на тржишту компанија пива. Резултати истраживања у докторској дисертацији показују да задржавање лојалних потрошача постаје све више главни стратешки проблем који ангажује маркетинг и остале менаџере у предузећу. Неопходно је испоручити супериорну (додатну) вредност својим циљним потрошачима, која је допуњена информацијама, имиџом, ценом, физичком дистрибуцијом, високим стандардом у квалитету, расположивошћу, услугама и другим вредностима уколико се жели остварење задовољства код потрошача. Посебно је битан утицај маркетинг стратегија на стицање конкурентске предности предузећа (што је најочигледније на глобалном тржишту). Утицај стратешког маркетинг развоја на повећање конкурентности предузећа испољава се у виду нових производа, услуга, маркетинг метода, боље понуде расположивих ресурса и нових облика организације маркетинга и контроле маркетинг активности. Узимајући у обзир претходно речено, може се закључити да је потврђена хипотеза да су економска и маркетинг компонента, посматрано кроз маркетинг стратегије, неодвојиви сегменти развоја предузећа, што се мора имати у виду приликом управљања датим процесима.

Доказивањем ове две појединачне хипотезе доказана је и друга посебна хипотеза.

**Трећа посебна хипотеза (X-3)** гласи: *Веће тржишно учешће, претпоставља већи обим производње, већи приход и рентабилност компаније и ниже трошкове пословања.* Хипотеза је доказана кроз резултате истраживања у докторској дисертацији где је као основни индикатор тржишног учешћа коришћен степен концентрације тржишта пива, методом анализе производних капацитета свих произвођача појединачно, као и профит произвођача пива у Србији, а на основу финансијских извештаја ових предузећа. То је

показало да структура тржишта производње и продаје пива у Републици Србији има обележја олигополског тржишта. На тржишту производње пива у Републици Србији тренутно су активна три појединачно јака учесника – Апатинска пивара, МБ пивара и Пивара Челарево, док остали учесници (њих 9) имају мањи удео у производњи пива у Србији, а све мерено индикаторима који се односе на већи обим производње, већи приход и рентабилност компаније и ниже трошкове пословања.

**Четврта посебна хипотеза (X-4)** гласи: *Прилагођавање маркетинг микса произвођача пива захтевима потрошача утиче на унапређење конкурентности пиварске индустрије.* Хипотеза је доказана кроз резултате у овој докторској дисертацији применом SWOT анализа, јер карактер производа (пиво) утиче на комбиновање инструмената маркетинг микса и на истраживање значаја појединих елемената у тој комбинацији.

**Пета посебна хипотеза (X-5)** гласи: *Ако се примене искуства добре праксе управљања тржишним учешћем развијених земаља Европске уније, онда ће се створити бољи услови за стицање одрживе конкурентске предности на тржишту пива Републике Србије.* Хипотеза је доказана кроз резултате у докторској дисертацији коришћењем методе анализе садржаја докумената, односно анализа стратегија управљања тржишним учешћем произвођача пива у развијеним земљама Европске уније. На том основу је компаративном анализом кандидаткиња је утврдила разлике у маркетинг стратегији домаћих и страних произвођача пива, чија теорија и пракса потврђују светску проницљивост у маркетингу пива (Haineken, Carlsberg, Tuborg, Amstel, Krombacher, итд.).

Кандидаткиња је доказивањем појединачних и пет посебних хипотеза доказала и Генералну (општу) хипотезу, дефинишући нов модел Управљања тржишним учешћем у функцији унапређења пословне конкурентности у индустрији пива.

#### 4. Кратак опис садржаја

Садржај докторске дисертације кандидаткиња је рашчланила на шест логичких и међусобно повезаних структуралних чинилаца:

*Први структурални чинилац* докторске дисертације обухвата добро разрађен методолошки оквир истраживања с тежиштем на формулацији проблема истраживања, одређењу предмета, циљева, хипотеза и начина истраживања, те научне и друштвене оправданости израде докторске дисертације.

*Други структурални чинилац* докторске дисертације обухвата потпунији теоријски оквир истраживања са тежиштем на појмовном одређењу тржишта, тржишног учешћа као циљу и мерилу ефективности и ефикасности у функцији јачања пословне конкурентности. Кандидаткиња описала димензије и фазе у развоју тржишта, научно објаснила потребу анализе и сегментација тржишта, те откривање и објашњење главних детерминанти тржишног учешћа и лимитирајућих фактора и показатеља тржишног учешћа, односно мерење тржишног учешћа преко оданости потрошача.

*Трећи структурални чинилац* докторске дисертације обухвата истраживање стратешког приступа маркетингу као основи управљања тржишним учешћем, дефинишући стратегијску анализу као полазиште управљања тржишним учешћем и инструменте истраживања, од концепта животног циклуса производа, криве искуства, ПИМС концепта и портфолио модела, дајући научно објашњење њиховог места, улоге, функција и задатака у остваривању дугорочне пословне конкурентности. У овом структурном чиниоцу

кандидаткиња је повезала тржишно учешће као мерило успешности маркетинг стратегије са квалитетом и профитабилношћу.

*Четврти структурални чинилац* докторске дисертације посвећен је теоријско-методолошким инструментима за мерење утицаја маркетинг стратегије на тржишно учешће привредних субјеката у индустрији пива, са тежиштем на сатисфакцији потрошача, мерењем и анализом продаје, учешћа на тржишту. Следбено маркетиншким индикаторима кандидаткиња дефинише визију, мисију и циљеве усмеравања организације, анализирајући конкуренцију и дефинишући стратегије стварања и повећања тржишног учешћа, а затим и његовог одржавања, дефинишући спровођење маркетинг стратегије са проблемима и неопходним промена, односно дефинишући елементе контроле и вредновања маркетинг активности.

*Пети структурални чинилац* докторске дисертације обухвата емпиријско истраживање маркетинг стратегије и управљања тржишним учешћем у функцији унапређења пословне конкурентности на тржишту пива у Србији, сагледавајући карактеристике ове индустријске гране, тржишно учешће, конкурентске предности, преференције и ставове потрошача, а затим изабране стратегије управљања тржишним учешћем, са примењеним маркетинг миксом произвођача пива, контролом и вредновањем маркетинг активности произвођача пива у Србији.

*Шести структурални чинилац* докторске дисертације обухвата синтезу резултата истраживања о друштвено-економским последицама привредног стања у Р. Србији, из кога следи, као посебно идвојено поглавље предлог модела управљања тржишним учешћем у индустрији пива у Србији и закључна разматрања.

Кандидаткиња мр Лепосава Јовановић је све структуралне чиниоце докторске дисертације приказала кроз садржај рада.

## 5. Остварени резултати и научни допринос

*(Конкретно навести допринос научној, стручној или уметничкој области)*

Теоријско-емпиријски материјал који је презентован у докторској дисертацији потврдио је сву сложеност мултидисциплинарног истраживања модела управљања привредним организацијама који треба да омогући систематски развој конкурентске предности привреде Републике Србије. Резултат ове докторске дисертације је да се на основу анализе постојећих модела управљања тржишним учешћем у развијеним земљама и земљама у окружењу дефинише нови концептуални модел управљања тржишним учешћем у Републици Србији, који ће помоћи стицању и одржавању конкурентске предности компанија у индустрији пива. Нови модел може да омогући успешан завршетак започетог процеса реструктуирања многих производних компанија прехрамбене гране што је најтежи део транзиционог процеса, и на тај начин даље утиће на побољшање друштвеног и економског развоја земље.

*У првој глави* докторске дисертације, кандидаткиња је на научно коректан начин развила целовит методолошки оквир истраживања предметне теме и тиме нагласила научни карактер своје дисертације. Значај и интердисциплинарност истраживања изискивали су веома сложену методологију научноистраживачког рада, у којој је централни проблем представљао сужени број метода, техника и инструмената за мерење преференција и ставова потрошача и степен утицаја на сатисфакцију потрошача

производа и дуалности квалитета производа и профитабилности предузећа.

*У другој глави* докторске дисертације, кандидаткиња је на аргументован начин указала на то да су категоријални појмови, као што су тржиште, тржишно учешће, лојалност потрошача, веома комплексни појмови и да због свог значаја у управљању и унапређењу пословне конкурентности морају бити дефинисани, како кроз различитост приступа и димензијама тржишта, тако и фазе развоја тржишта. Кандидаткиња је из мноштва традиционалних дефиниција синтетизовала садржај и обим наведених основних појмова и тиме створила услове за дефинисање детерминанти тржишног учешћа, лимитирајућих фактора и основа за истраживање. У дисертацији су на аргументован и научно утемељен начин дефинисани облици тржишног учешћа, показатељи и модел мерења тржишног учешћа преко лојалности потрошача, и тиме стварени услови за научни опис специфичности истраживања управљања тржишним учешћем у Републици Србији, који ће помоћи стицању и одржавању конкурентске предности компанија.

*У трећој глави* докторске дисертације кандидаткиња дефинише неопходност стратешког приступа маркетингу као основе управљања тржишним учешћем, уз доказивање неопходности стратешког приступа маркетингу, планирању, фазама планирања и маркетинг одлучивању. У дисертацији је на ваљан начин дефинисана стратегијска анализа, алтернативе у управљању и могући проблеми управљања тржишним учешћем, уводећи дисертацију у дефинисање инструмената стратешког планирања кроз девет концепата (модела). На исправан начин у наставку дисертације дефинише се стратегија тржишног учешћа у функцији јачања пословне конкурентности и мерење успешности маркетинг стратегије кроз однос квалитета и профитабилности и самог тржишног учешћа. У овој глави дисертације, кандидаткиња посебно анализира Портерове генеричке стратегије конкурентске предности и одрживост конкурентских предности, указујући на неопходне услове уређења новог модела управљања тржишним учешћем у индустрији пива Републике Србије, што представља и тежиште рада кандидата у овој докторској дисертацији.

*У четвртој глави* докторске дисертације кандидаткиња је на научно коректан начин дефинисала инструменте за мерење утицаја маркетинг стратегије на тржишно учешће привредних субјеката, дефинишући маркетинг индикаторе, анализирајући сатисфакцију потрошача, мерење и анализу продаје и анализирајући учешће на тржишту. На тај начин кандидаткиња је истраживање увела у сам процес стратегијске анализе и усмеравање организације, кроз анализу конкуренције и развој маркетинг стратегије детерминисаним повећањем тржишног учешћа. Полазећи од маркетиншких индикаторе, дефинишући жељене циљеве, кандидаткиња је на научно прихватљив начин доказала јединство, поновљивост и континуитет свих фаза стратешког процеса, указујући на неопходност промена кроз имплементацију маркетинг стратегија и контролом и вредновањем маркетинг активности.

*У петој глави* докторске дисертације, кандидаткиња је на научно заснован начин анализирала маркетинг стратегије и управљање тржишним учешћем у функцији унапређења пословне конкурентности на тржишту пива у Србији. У дисертацији је указано на специфичности индустрије пива, анализирано је садашње тржишно учешће произвођача, анализирани су конкурентске предности произвођача. Урађена је анализа преференција и ставова потрошача пива резултирајући квалитетном анализом резултата тих истраживања. На методолошки коректан начин урађена је анализа избора стратегија и анализа примене маркетинг микса произвођача пива у функцији управљања тржишним



учешћем, што је дало могућност анализе контроле и вредновања маркетинг активности произвођача и дефинисању мањкавости садашњег модела управљања тржишним учешћем у функцији унапређења пословне конкурентности произвођача пива. У овом делу дисертације, кандидаткиња је извршила целовиту и аргументовану анализу функционисања маркетинг стратегије и управљања тржишним учешћем у дефинисаној функцији унапређења пословне конкурентности. На тај начин је кандидаткиња стекла услове да се синтетички осврне на све недостатке садашњег функционисања управљања у индустрији пива.

У *шестој глави* докторске дисертације, на основу ваљано извршене дескрипције, класификације и типологизације истраживања дата је синтеза резултата истраживања о друштвено-економским последицама тренутног стања у Р.Србији, посебно у индустрији пива, што омогућава да се предложи модел који би био прихватљив за примену овој значајној привредној грани.

Кандидаткиња је у *седмој глави* докторске дисертације, издвојила и дефинисала шести структурални чиниоц дисертације, предлог модела управљања тржишним учешћем у индустрији пива у Р.Србији. Реч је о класичном моделу, који подразумева креирање задовољних и лојалних потрошача као најважнији задатак тржишно оријентисаног предузећа произвођача пива, како у свету, тако и у Србији. Напори савременог менаџмента се од унапређења опипљивог и продуженог производа усмеравају на повезивање и развијање стабилних и трајних односа са потрошачима и осталим учесницима у процесу креирања вредности. Односи су фундаментална актива предузећа, која одређује његову будућност.

На овај начин је кандидаткиња, на научно прихватљив начин извршила дескрипцију значаја тржишног учешћа произвођача у индустрији Републике Србије, те класификацију и типологизацију елемената који се требају уградити у стратешком приступу маркетингу као основи управљања тржишним учешћем. Предложени концептуални модел управљање тржишним учешћем у функцији јачања пословне конкурентности, нуди шире научно објашњење међусобних односа и веза између појединих кључних елемената маркетинг активности, са идентификацијом главних проблема који се јављају у имплементацији и предлозима за њихово решавање управо адекватним стратешким променама. Промене са становишта теорије организације и искустава других земаља најоптималније решење реализују на бази контроле и вредновања маркетинг активности и континуиране сатисфакције потрошача пре свега на бази квалитета. Управљање тржишним учешћем у функцији јачања пословне конкурентности може омогућити и профитабилност пословања у индустрији пива.

Из целине резултата истраживања у докторској дисертацији, кандидаткиња извлачи научно коректан закључак да би се успостављањем предложеног концептуалног модела управљања тржишним учешћем у функцији јачања пословне конкурентности у индустрији пива Републике Србије створили услови за ефикаснију, поузданију и рационалнију, дакле оптималну маркетинг стратегију, посебно у условима одређења прикључења Европској унији, чиме су у целини потврђене, генерална (општа), све посебне и са њима повезане појединачне хипотезе истраживања.

*Научни допринос* ове докторске дисертације огледа се у научном открићу и објашњењу чинилаца новог концептуалног модела управљања тржишним учешћем у функцији унапређења пословне конкурентности, са посебним освртом на индустрију пива у Републици Србије и провери и унапређењу постојећих метода, инструмената и техника у

истраживању управљања тржишним учешћем.

*Друштвени допринос* ове докторске дисертације огледа се у практичној примени очекиваних резултата и у имплементацији добре праксе управљања тржишним учешћем развијених земаља у функцији остваривања добре пословне конкурентности на тржишту, Републике Србије, посебно у имплементацији успешне маркетинг стратегије за управљање тржишним учешћем. Посебан друштвени допринос од резултата истраживања у докторској дисертацији очекује се у конкретном решавању нагомиланих проблема који се јављају у процесу успостављања и примене нових модела управљања тржишним учешћем у функцији остваривања одрживе конкурентске предности на тржишту Републике Србије, у условима интензивнијег конкурентског надметања, а које захтева формулисање и имплементацију различитих економских и правних регулатива.

## 6. Закључак

*(Навести да је докторска дисертација/уметнички пројекат урађена у свему према одобреној пријави, да је оригинално и самостално научно или уметничко дело и да су се стекли услови за његову јавну одбрану)*

Анализом докторске дисертације под темом “Нови модел управљања тржишним учешћем у функцији унапређења пословне конкурентности у индустрији пива“, кандидаткиње мр Лепосаве Јовановић, Комисија је једногласно дошла до следећих закључака:

**7.1** Тема докторске дисертације је свеобухватно истражила у оквирима наука о менаџменту и економских наука, економске и управљачке моделе једне значајне привредне гране - прехранбене индустрије у Републици Србији.

У том смислу, Комисија констатује да је на предложену тему, а сходно одлуци о одобравању израде дисертације, докторска дисертација актуелна и научно и друштвено оправдана, а да је сам рад квалитетно исту обрадио. Научна област рада и теме докторске дисертације припада корпусу наука о менаџменту и економских научних дисциплина које се изучавају на Факултету за менаџмент Зајечар.

**7.2** Кандидаткиња је у стручно-методолошком смислу, у потпуности развила тему докторске дисертације показујући добро познавање методологије научног истраживања. Дисертација је писана коректним језиком науке, јединственим и јасним стилем уз мање тешкоће које су неизбежно везане за мултидисциплинарне научне радове. Отуда, Комисија сматра да је докторска дисертација добро конципирана и да садржи све потребне елементе за објективно и научно утемељено публикување истраживања на предметну тему.

**7.3** Реализована структура докторске дисертације је целовита, логична и примерена за израду докторске дисертације, са очигледним, оригиналним доприносом теорији наука о менаџменту и економских наука, пре свега, научних дисциплина менаџмент, маркетинг, економија, организација бизниса и предузетништво, односно доприносом усавршавању методологије и примењених научних метода, техника, инструмената и поступака у истраживању предметне теме докторске дисертације.

**7.4.** Одабрана литература и извори су примерени потребама рада како по квалитету садржаја, тако и по обиму. Коришћени извори дали су довољну и квалитетну основу за

закључивања о проблему и предмету истраживања, као и за доказивање постављених хипотеза. Изворе и литературу кандидат је правилно и вешто користила, што се види из чињенице да је постављене хипотезе ваљано конфирмирала.

На основу свега изнетог, Комисија са задовољством прелаже да Наставно-научно веће Факултета за менаџмент Зајечар донесе следећу

## О Д Л У К У:

**а)** Да се кандидаткињи мр Лепосави Јовановић одобри јавно публикување и одбрана докторске дисертације под насловом: „НОВИ МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ У ИНДУСТРИЈИ ПИВА“.

**б)** С обзиром да предмет докторске дисертације тежишно спада у ужу научну област наука о менаџмент и економских наука, пре свега научним дисциплинама Менаџмент, Маркетинг, Економија, Организација бизниса и Предузетништво, Комисија предлаже да јавну одбрану докторске дисертације кандидаткиња обави пред комисијом коју одреди Научно-наставно веће Факултета за менаџмент Зајечар, по прописаној академској процедури.

Место и датум:  
Зајечар, 10.10.2016. год.

Чланови Комисије за оцену подобности  
кандидата и теме докторске  
дисертације/уметничког пројекта

Проф.др Слободан Стаменковић, редовни  
професор, Факултет за менаџмент, Зајечар,  
ментор

Проф.др Драган Михајловић, редовни професор,  
Факултет за менаџмент, Зајечар,  
члан

Проф.др Тања Вујовић, ванредни професор,  
Економски факултет, Универзитет у  
Приштини, члан