



**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ**  
**ПОЉОПРИВРЕДНИ ФАКУЛТЕТ**



**ПРИМЕНА МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ФУНКЦИЈИ  
УНАПРЕЂЕЊА ПРОИЗВОДЊЕ  
И ПЛАСМАНА СИРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

**-ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА-**

Ментор:

Проф. др Бранислав Влаховић  
оец.

Кандидат:

Мр Изабела Мугоша, дипл.

---

*Нови Сад, 2017. године*

**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ  
ПОЉОПРИВРЕДНИ ФАКУЛТЕТ**

**КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА**

Редни број: РБР	
Идентификациони број: ИБР	
Тип документације: ТД	Монографска документација
Тип записа: ТЗ	Текстуални штампани материјал
Врста рада (дипл., маг., докт.): ВР	Докторска дисертација
Име и презиме аутора: АУ	Мр Изабела Мугоша
Ментор (титула, име, презиме, звање): МН	Др Бранислав Влаховић, редован професор, Пољопривредни факултет, Нови Сад
Наслов рада: НР	Примена маркетинг концепта у функцији унапређења производње и пласмана сира у Републици Србији
Језик публикације: ЈП	Српски
Језик извода: ЈИ	Српски / енглески
Земља публикавања: ЗП	Република Србија
Уже географско подручје: УГП	Војводина
Година: ГО	2017.
Издавач: ИЗ	Ауторски репринт
Место и адреса: МА	Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 8

Физички опис рада: ФО	5 поглавља / 407 страница / 88 табела/ 80 графикана / 23 слике/ 183 референци /3 прилога/ биографија
Научна област: НО	Економика пољопривреде
Научна дисциплина: НД	Тржиште и маркетинг пољопривредно-прехранбених производа
Предметна одредница, кључне речи: ПО	Производња и пласман сира, произвођачи сира, маркетинг, маркетинг менаџмент
УДК	338.439:658.8 (043.3)
Чува се: ЧУ	Библиотека пољопривредног факултета
Важна напомена: ВН	Нема
Извод: ИЗ	<p>Производња и пласман сира заузимају једно од кључних места у стратегији развоја и раста агроиндустрије многих, економски најразвијенијих, земаља. Као финални производ сточарске производње, сир, као готов производ, резултат је ангажовања већег броја различитих привредних субјеката у ланцу стварања и испоруке вредности, због чега може бити значајан генератор прихода за све учеснике и фактор економског развоја Републике Србије.</p> <p>Основни циљ истраживања је да се на бази информација добијених обрадом података из примарних и секундарних извора, креира предлог функционалног маркетинг концепта, као услова за унапређење производње и пласмана сира из понуде произвођача Републике Србије, на домаћем и иностраним тржиштима. Резултати истраживања треба да укажу на факторе који су од значаја за повећање домаће производње, перспективе и могуће извозне дестинације, као и повећање извоза.</p>

	<p>Резултати истраживања указују на то да, у светским размерама, Република Србија није конкурент у сегменту индустријских сирева. Оно што, пре свега удружени, произвођачи сира Републике Србије могу да понуде све захтевнијим потрошачима на домаћем и међународном тржишту, јесу првенствено аутохтони сиреви који носе ознаку географског порекла, варијетети традиционалних, органских, као и сиреви са додатом вредношћу који могу да задовоље специфичне захтеве идентификоване тржишне тражње, како у погледу квалитета и осталих маркетинг обележја, тако и у погледу безбедности хране.</p> <p>Основни услов за креирање профитно оријентисаних пољопривредних газдинстава која се баве производњом сира, јесте континуирана аграрна политика којом се креирају услови извесности за привредне субјекте. Удруживање, успостављање акредитованих програма континуиране едукације из области маркетинга и производње сира, као и државни подстицаји у виду наменски опредељених финансијских средстава, представљају неке од примарних фактора развоја и јачања конкурентске позиције произвођача сира.</p>
Датум прихватања теме од стране Сената: ДП	12.01.2016.
Датум одбране: ДО	

Чланови комисије: (име и презиме / титула / звање / назив организације / статус) КО	председник: Др Бранислав Влаховић, радовни професор (ментор), Пољопривредни факултет, Универзитет у Новом Саду Ужа научна област: Тржиште и маркетинг пољопривредно - прехранбених производа
	члан: Проф. др Анка Поповић Врањеш (председник), Пољопривредни факултет, Нови Сад Ужа научна област: Сточарство
	члан: Др Борис Кузман, (члан), Институт за економику пољопривреде, Београд Ужа научна област: Агроекономија

University of Novi Sad  
Faculty  
Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	PhD Thesis
Author: AU	Izabela Mugoša, Magister in Economics
Mentor: MN	Branislav Vlahović, PhD full professor, Faculty of Agriculture Novi Sad
Title: TI	Applying Marketing Concepts to Improve Cheese Production and Placing on the Market in the Republic of Serbia

Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	Serbian/English
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2017.
Publisher: PU	Author's reprint
Publication place: PP	Faculty of Agriculture, Sq. Dositej Obradovića 8, Novi Sad

Physical description: PD	5 chapters/ 407 pages / 88 tables/ 80 graphs / 23 pictures/ 330 references /3 attachments/ biographie
Scientific field SF	Economics of Agriculture
Scientific discipline SD	Agricultural food product market and marketing
Subject, Key words SKW	Cheese production and placement, cheese producers, marketing, marketing management
UC	338.439:658.8 (043.3)
Holding data: HD	Library, Faculty of Agriculture, Novi Sad
Note: N	None
Abstract: AB	Cheese production and placing on the market hold some of key positions of growth and development strategies in agricultural industry of numerous highly developed countries. As the final product of livestock production – cheese, as the finished product is a result of several different business entities participating in the creation cycle and value delivery. Hence, it could be a significant revenue generator for all participants

and a factor in the economic development of the Republic of Serbia.

Primary aim of the research is to create a functional marketing concept proposal on the basis of information obtained from data analysis received from primary and secondary sources as a condition for enhanced cheese production and placing on the market by Serbian manufacturers, both on domestic and international markets.

Research results should indicate significant factors in increased domestic production, prospects and potential export destinations as well as increased export. Research results reveal that the Republic of Serbia is not a competitor in the field of industrial cheese on a global scale. Something that, above all, associated cheese manufacturers from the Republic of Serbia can offer to progressively demanding consumers on both domestic and international market are original varieties of cheese with designation of origin, varieties of traditional and organic cheese, value-added cheese which can meet the specific requirements of identified market demand. This refers to quality and other marketing features, including food safety as well.

Elementary condition for creating profit-oriented agricultural holdings for cheese production is the continuous agricultural policy which creates conditions of certainty for business entities. Creating associations and founding accredited programs of continuing education in the field of marketing and cheese production as well as state incentives in the form of dedicated funds represent some of primary factors in development and strengthening the competitive position among cheese manufacturers.

Accepted on Senate on: AS	12.01.2016.
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	<p>president: Branislav Vlahović, PhD, Full Professor (mentor), Faculty of Agriculture, University in Novi Sad Scientific field: Marketing and Agricultural Economics</p> <hr/> <p>member: PhD Анка Поповић Врањеш (member), Faculty of Agriculture, University in Novi Sad Scientific field: Animal Husbandry</p> <hr/> <p>member: PhD Boris Kuzman (member), Institute of Agricultural Economics in Belgrade Scientific field: Agroecology</p>



## САДРЖАЈ

1. УВОД.....	5
1.1. ЗНАЧАЈ СИРА У ИСХРАНИ И НУТРИТИВНА ВРЕДНОСТ.....	5
1.2. ЗНАЧАЈ ПРОБЛЕМА И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА.....	8
1.3. ИЗВОРИ ПОДАТАКА И МЕТОДОЛОГИЈА РАДА.....	10
2. ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА.....	11
3. РАДНА ХИПОТЕЗА.....	20
4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА СА ДИСКУСИЈОМ.....	20
4.1. ИСТОРИЈАТ И ВРСТЕ СИРА.....	20
4.1.1. Историјат сира.....	21
4.1.2. Врсте сира.....	24
4.2. ПРОИЗВОДЊА СИРА У СВЕТУ.....	29
4.2.1. Тренд кретања производње сира у свету.....	34
4.2.2. Идентификација највећих произвођача сира у свету.....	38
4.3. МЕЂУНАРОДНИ ПРОМЕТ СИРА.....	46
4.3.1. Тренд извоза сира у свету.....	46
4.3.2. Идентификација највећих светских извозника.....	52
4.3.3. Тренд увоза сира у свету.....	55
4.3.4. Идентификација највећих светских увозника сира.....	57
4.3.4.1.Остала тржишта увоза.....	62
4.3.4.1.1. Тржиште Арапске Лиге.....	63
4.3.4.1.2. Тржиште ЦЕФТА.....	67
4.3.5. Тренд потрошње сира у свету.....	78
4.3.6. Идентификација највећих светских потрошача сира.....	81
4.3.7. Управљање маркетингом сира у свету.....	84
4.4. ТРЖИШТЕ СИРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.....	87
4.4.1. Производња и прерада млека.....	87
4.4.2. Тренд производње сира у Републици Србији.....	95
4.4.3. Врсте сирева који се производе у Републици Србији.....	99
4.4.3.1. Индустијски и сиреви из мањих прерађивачких погона.....	100
4.4.3.2. Трговачке робне марке домаћих сирева.....	127
4.4.3.3. Сиреви који се производе на регистрованим пољопривредним газдинствима.....	129

4.4.3.4. Сиреви са заштићеном ознаком географског порекла.....	130
4.5. ПРОМЕТ СИРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.....	133
4.5.1. Извоз сира из Републике Србије.....	135
4.5.2. Регионална дестинација извоза сира из Републике Србије.....	143
4.5.2.1. Тржиште ЦЕФТА као дестинација извоза сира .....	147
4.5.2.2. Тржиште Руске Федерације као дестинација извоза сира.....	153
4.5.2.3. Тржиште Европске уније као дестинација извоза сира из Републике Србије .....	157
4.5.3. Увоз сира у Републику Србију.....	165
4.5.4. Врсте увозних сирева на домаћем тржишту.....	169
4.5.4. Регионална дестинација увоза сира.....	171
4.5.4.1. Тржиште Европске уније као дестинација увоза сира.....	172
4.5.4.2 Тржиште земаља ЦЕФТА као дестинација увоза сира.....	178
4.5.5. Биланс спољнотрговинске размене сира .....	182
4.6. МАРКЕТИНГ ИСТРАЖИВАЊЕ ПРОИЗВОЂАЧА СИРА: МИКРО, МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА И РЕГИСТРОВАНИХ ПОЉОПРИВРЕДНИХ ГАЗДИНСТАВА КОЈА ПОСЕДУЈУ ОБЈЕКТЕ ЗА ПРERAДУ МЛЕКА У ДОМАЋИНСТВУ .....	186
4.6.1. Резултати истраживања микро, малих и средњих предузећа која се баве производњом сира.....	186
4.6.1.1. Карактеристике привредних субјеката.....	186
4.6.1.2. Обим производње и асортиман сира .....	194
4.6.1.3. Улога маркетинга у пословању микро, малих и средњих предузећа .	197
4.6.1.4. Ставови и мишљења носилаца функције управљања маркетингом о значају и улози маркетинга у пословању .....	198
4.6.1.5. SWOT анализа микро, малих и средњих предузећа.....	212
4.6.2. Резултати истраживања регистрованих пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству .....	216
4.6.2.1. Карактеристике привредних субјеката.....	217
4.6.2.2. Обим производње и асортиман сира .....	220
4.6.2.3. Улога маркетинга у пословању регистрованих пољопривредних газдинстава .....	225
4.6.3.4. Ставови и мишљења чланова газдинстава који обављају послове производње и пласмана сира о значају и улози маркетинга у пословању.....	226
4.6.3.5. SWOT анализа регистрованих пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству.....	246

4.6.4. Идентификовани проблеми у примени маркетинг концепта у оквиру пословања истраживаних сегмената произвођача .....	249
4.6.4.1. Идентификовани проблеми у примени маркетинг концепта у оквиру пословања микро, малих и средњих предузећа .....	249
4.6.4.2. Идентификовани проблеми у примени маркетинг концепта у оквиру пословања пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству .....	253
4.7. ПРЕДЛОГ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА ПРОИЗВОЂАЧА СИРА .....	257
4.7.1. Маркетинг концепт микро, малих и средњих предузећа .....	261
4.7.1.1. Стратегијска анализа и дефинисање маркетинг циљева .....	262
4.7.1.2. Стратегије раста.....	268
4.7.1.3. Маркетинг стратегија.....	276
4.7.1.3.1. Стратегија сегментације .....	276
4.7.1.3.2. Избор циљних тржишта .....	284
4.7.1.3.3. Стратегија диференцијације .....	287
4.7.1.3.4. Стратегија позиционирања .....	291
4.7.1.4. Дефинисање инструмената маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа .....	296
4.7.1.4.1. Производ као инструмент маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа .....	296
4.7.1.4.2. Цена као инструмент маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа .....	301
4.7.1.4.3. Канали маркетинга као инструмент маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа .....	303
4.7.1.4.4. Маркетинг комуникације као инструмент маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа .....	307
4.7.2. Маркетинг концепт пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству .....	317
4.7.2.1. Дефинисање инструмената маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству.....	329
4.7.2.1.1 Производ као инструмент маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству.....	329
4.7.2.1.2 Цена као инструмент маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству.....	332
4.7.2.1.3. Канали маркетинга као инструмент маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству .....	333

4.7.2.1.4. Маркетинг комуникације као инструмент маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству .....	336
5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА .....	341
ЛИТЕРАТУРА .....	355
WEB СТРАНИЦЕ .....	368
ИЗВЕШТАЈИ.....	375
ПРИЛОЗИ .....	377
ПОПИС ТАБЕЛА, ГРАФИКОНА И СЛИКА .....	401
Табеле .....	401
Графикони.....	403
Слике .....	406

## 1. УВОД

Као производ прераде млека, једне од најзначајнијих сировина на свету, сир је намирница која заузима стратешко место у прехранбеној сигурности и економском просперитету великог броја најразвијенијих земаља, као и привреда у развоју.

Порастом броја становништва и економске снаге, повећава се тражња за сиром, као и другим производима од млека са додатом вредношћу, али се истовремено мењају преференције потрошача. Последњих година, тражња потрошача све више се усмерава ка производима високих нутритивних вредности, произведених на традиционалан начин, без присуства вештачких додатака. Осим јединствене хранљиве вредности и економског значаја, сир представља историјски идентитет народа и читавих географских подручја. Поседује изражен културолошки значај уткан у причу која стоји иза сваког сира са традицијом производње својственом одређеној географској регији. Током времена, потрошња ове намирнице се повећавала, а уметност производње сира прерасла је у уносан посао, који у значајној мери утиче на економски просперитет како појединаца, тако и многих друштвених заједница, регија и држава.

### 1.1. ЗНАЧАЈ СИРА У ИСХРАНИ И НУТРИТИВНА ВРЕДНОСТ

Мали број намирница, међу којима су на првом месту млеко и сир, носе са собом симболику свежине и здравља. Широког спектра употребе, сир може да се конзумира самостално или као додаток кулинарским специјалитетима и разним прехранбеним производима чија се хранљива вредност на овај начин увећава. Многи сиреви обогаћени су специфичним зачинима и долазе на тржиште у различитим облицима (комади, коцке, рендани, намази и сл.) и паковањима, а све у циљу задовољења потреба и жеља потрошача.

Сир спада у квалитетну намирницу свакодневне потрошње, високе хранљиве вредности, која у концентрисаном облику садржи многе састојке млека, и то у највећем проценту протеине, минералне материје, витамине и масти, што зависи од врсте сира и млека од којег је произведен као и од технолошких поступака производње. Правилна исхрана је, нарочито у контексту савремених болести, предмет многих научних истраживања, а ставови о значају сира у свакодневној исхрани, усаглашени су о томе да је међу намирницама животињског порекла, место сира у самом врху основних животних намирница.

Према улози коју имају у организму, хранљиве материје се деле на градивне материје, енергетске и заштитне<sup>1</sup>.

Протеини и минерали су градивне хранљиве материје. Од виталног су значаја за функционисање људског организма, јер учествују у изградњи ћелија, њиховој регенерацији и омогућавају раст и развој организма. Протеини који су неопходни за раст и развој налазе се у сиру у таквом стању да се лако варе, па тако човеков организам лако добија најквалитетније састојке који су му потребни. Сир садржи висококвалитетне протеине, највећим делом казеин, чијим се згрушавањем при преради млека, омогућава производња сира. Осим што су млечни производи, првенствено млеко, јогурт и сир, као и друге намирнице животињског порекла, најбогатији извор протеина, њихов квалитет зависи од садржаја и односа есенцијалних аминокиселина. У протеинима сира присутно је и девет есенцијалних аминокиселина (триптофан, треонин, изолеуцин, леуцин, лизин, метионин, фенилаланин, валин и хистидин) у оптималном односу<sup>2</sup>. Значај протеина је вишеструк и одражава се кроз функције које има у организму: одбрамбена, регулацијска, скелетна, складишна и транспортна.

Један од најважнијих минерала у људском телу је калцијум, који чува здравље зуба и костију и има кључну улогу у функционисању нервног и мишићног система. Сир је богат извор калцијума чија се количина повећава сразмерно времену зрења и старости сира, односно смањењу количине воде у сиру. У сиру су присутни и други важни минерали (магнезијум, фосфор, калијум, цинк и др.), чија се максимална искористивост постиже уз витамине А, Д, Е и К који се, као заштитне хранљиве материје, такође налазе у овој намирници.

Угљени хидрати су примарни извор енергије за све функције које обавља организам. Масти представљају значајан извор енергије, служе за термоизолацију организма, заштиту органа, изградњу ћелијске мембране и без њих не би било могуће апсорбовати одређене витамине. Садржај полинезасићених масних киселина, омега 3 и омега 6, у сиру је релативно висок у односу на неке основне намирнице животињског порекла. Како би се стекао увид у нутритивну вредност сира, у наставку су табеларно (табела 1) представљене вредности<sup>3</sup> за три врсте сира (меки, полутврди и тврди) и четири основне намирнице животињског порекла.

*Табела 1 Енергетска вредност и хемијски састав сира и основних намирница животињског порекла у 100г намирнице*

<sup>1</sup> Поред наведене, уобичајено је груписање намирница према пореклу, хемијском саставу, сличности и биолошкој вредности, као и на макро и микро нутритијенте.

<sup>2</sup> Према америчком институту Institute of Medicine's Food and Nutrition Board, квалитет протеина зависи од присуства и сразмерног односа свих есенцијалних аминокиселина у намирници. Уколико једна или више аминокиселина недостаје или је нема у довољној количини, протеин се сматра некомплетним.

<sup>3</sup> Присуство нутритијента исказано нулом је занемарљиво у намирници.

	Једин. мере	Mozzarella	Gouda	Parmigiano Reggiano	Говеђе месо	Свињско месо	Јаја (сирова)	Туње-вина
Енергетска вредност	kcal	300.00	356.00	392.00	276.00	132.00	52.00	144.00
Вода	g	50.01	41.46	29.16	59.39	73.28	87.57	68.09
Протеини	g	22.17	24.94	35.75	14.97	22.39	10.90	23.33
Масти	g	22.35	27.44	25.83	23.52	4.06	0.17	4.90
Угљени хидрати	g	2.19	2.22	3.22	0.00	0.00	0.73	0.00
Калцијум	mg	505.00	700.00	1184.00	485.00	5.00	7.00	8.00
Гвожђе	mg	0.44	0.24	0.82	5.67	0.54	0.08	1.02
Магнезијум	mg	20.00	29.00	44.00	17.00	26.00	11.00	50.00
Фосфор	mg	354.00	546.00	694.00	324.00	225.00	15.00	254.00
Калијум	mg	76.00	121.00	92.00	277.00	374.00	163.00	252.00
Натријум	mg	627.00	819.00	1,376.00	57.00	49.00	166.00	39.00
Цинк	mg	2.92	3.90	2.75	3.58	1.80	0.03	0.60
Тијамин	mg	0.03	0.03	0.04	0.07	0.44	0.00	0.24
Рибофлавин	mg	0.28	0.33	0.33	0.12	0.19	0.44	0.25
Ниацин	mg	0.10	0.06	0.27	2.55	5.75	0.11	8.65
Витам. Б-6	mg	0.04	0.08	0.09	0.29	0.76	0.01	0.46
Витам. Б-9	µg	7.00	21.00	7.00	5.00	0.00	4.00	2.00
Витам. Б-12	µg	2.28	1.54	1.20	2.56	0.51	0.09	9.43
Витам. А	ij	676.00	563.00	781.00	0.00	0.00	0.00	2,183.00
Витам. Е	mg	0.19	0.24	0.22	0.00	0.13	0.00	1.00
Витам. Д	ij	16.00	20.00	19.00	0.00	16.00	0.00	227.00
Витам. К	µg	2.30	2.30	1.70	0.00	0.00	0.00	0.00
Засићене масне киселине	g	13.152	17.614	16.410	11.780	1.248	3.300	1.257
Мононезасић. масне киселине	g	6.573	7.747	7.515	8.440	1.595	4.100	1.600
Холестерол	mg	79	114	68	209	63	373	38
Омега 3 масне киселине	mg	372	394	297	170	13	0	1298
Омега 6 масне киселине	mg	393	263	272	590	349	0	53
<i>Извор: Сачињено на основу података National Nutrient Database, (www.ndb.nal.usda.gov)</i>								

Табела 1 указује на високе прехранбене вредности сира. Извор је највреднијих протеина, масти и минерала, посебно калцијума и фосфора. Садржи скоро све витамине, са изузетком витамина Ц. Својим саставом доприноси искоришћењу хранљивих састојака многих намирница биљног порекла и употпуњује њихову

нутритивну вредност. Према подацима из табеле 1.1, уочљиво је потпуније присуство хранљивих састојака у сиру.

## **1.2. ЗНАЧАЈ ПРОБЛЕМА И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА**

Управљање маркетингом јесте процес планирања и спровођења маркетинг активности којима се врши избор циљних тржишта, утиче на придобијање, задржавање и повећање броја купаца путем стварања, испоруке и континуираног комуницирања јединствене вредности за купце.

Производња сира, као производа са додатом вредношћу, заузима значајно место у прехранбеном систему економски развијених земаља и представља важан генератор прихода за све учеснике у производном ланцу. Основна проблематика истраживања односи се на идентификацију могућности унапређења производње и пласмана сира у Републици Србији, имплементацијом маркетинг концепта, чији је циљ стварање снажних брендова, увећање вредности сира и креирања тржишно препознатљиве понуде, на начин који обезбеђује економску сатисфакцију, раст и развој произвођача сира.

Одсуство или недовољна примена маркетинг концепта умањује могућност ефикасног и ефективног искоришћења природних и људских ресурса, отежава креирање, додавање и испоруку вредности циљним сегментима и умањује конкурентску предност произвођача, на тржишту Републике Србије и ван њених граница. Посебно важно место заузима удруживање и специфични облици пословне сарадње међу пољопривредним произвођачима. У складу са холистичким приступом обрасца одрживе пољопривредне производње, управљање маркетингом постаје доминантна пословна функција у постизању конкурентске предности. За разлику од индустријског концепта пољопривредне производње, где су економски резултати претежно условљени ценама производних инпута, профитабилност одрживе пољопривредне производње зависи од способности произвођача да снизи трошкове по јединици производа. У циљу додавања вредности производу и проналажења нових тржишта, потребно је уложити знатна средства у промоцију и маркетинг истраживање, што значајно увећава трошкове и цену по јединици аутпута. Снижење укупних трошкова могуће је постићи удруживањем пољопривредних произвођача и/или улагањем средстава у унапређење маркетинг знања и вештина.

Сврха, односно општи циљ истраживања је промена ставова и понашања учесника у процесу производње и пласмана сира: произвођача, у правцу усвајања и примене



маркетинг знања и вештина у пословној пракси, са једне стране и релевантних друштвених актера, у правцу подстицања савремених облика удруживања произвођача и унапређења њихових пословних компетенција, са друге стране, као услова за унапређење укупне понуде сирева Србије.

Основни циљ истраживања је да се на бази информација добијених обрадом података из примарних и секундарних извора, креира предлог функционалног маркетинг концепта, као услова за унапређење производње и пласмана сира из понуде произвођача Републике Србије, на домаћем и иностраним тржиштима. Резултати истраживања треба да укажу на факторе који су од значаја за повећање домаће производње, перспективе и могуће извозне дестинације, као и повећање извоза.

Специфични циљеви овог рада су:

1. Сагледати основне карактеристике трендова, производње и пласмана сира на домаћем и иностраним тржиштима;
2. Утврдити у којој мери и на који начин се међу произвођачима сира, правним лицима, предузетницима и регистрованим пољопривредним газдинствима, користе инструменти маркетинг микса;
3. Идентификовати елементе маркетинга које је потребно имплементирати у пословну праксу произвођача сира, као услова за унапређење производње и пласмана сира;

Данас се у свету спроводе бројне активности и улажу средства у едукацију пољопривредних произвођача у сврху стицања маркетинг компетенција али релативно мали број маркетинг информација и едукативних садржаја заправо стиже до циљног аудиторијума. Основни разлози налазе се у неадекватно дефинисаним циљним сегментима којима је порука намењена, неодговарајућој информационој инфраструктури и ограниченој доступности информација, неидентификованим мишљењима и ставовима прималаца поруке, па према томе и неодговарајућим садржајем поруке.

Производња млека и млечних производа важан чинилац прехранбене сигурности једне земље. Идентификацијом ставова, мишљења и места маркетинга у пословању произвођача сира, овим истраживањем долази се до сазнања које чини основу за креирање концепта функционалне маркетинг стратегије. Овако предложен концепт може наћи своју пуну примену код релевантних државних субјеката у контексту сагледавања проблематике са аспекта предложених маркетинг решења са једне стране, и допринети унапређењу пословне праксе истраживаних сегмената произвођача сира, а самим тим и унапређењу укупне понуде сирева Србије, са друге стране.

### 1.3. ИЗВОРИ ПОДАТАКА И МЕТОДОЛОГИЈА РАДА

Истраживање треба да пружи увид у актуелно стање и кретања на тржишту сира у свету и Републици Србији, као и могућности унапређења производње и пласмана сира домаћих произвођача применом маркетинг концепта. Циљеви овог рада реализовани су применом различитих методолошких поступака.

У истраживању, примењене су математичко – статистичке методе:

- Дескриптивна статистика, уз графички приказ кретања појединих варијабли. Извршена су израчунавања аритметичких средина, интервала варијација, коефицијената варијације, структуре и стопе промене узорака у истраживању.
- Параметарски т-тестови - тестирање хипотеза (тестирање разлике две аритметичке средине) које је спроведено на упоредном тестирању два неједнака узорка и чији су резултати и закључци презентовани.
- Динамичка анализа - за истраживани временски период одређена је функција кретања (прогнозирања) појаве, због чега је омогућена екстраполација трендова уз употребу израчунатих функција линеарних и квадратних трендова.
- Корелациона анализа - одређивањем Пирсонових коефицијента корелације ранга и њихове значајности на варијабле које представљају инструменте маркетинг микса и које су тестиране на варијаблу „Обим пласмана сира“, на основу којих су донесени закључци.

За реализацију циљева истраживања обезбеђени су подаци из секундарних извора, студијом документације, прикупљањем информација из домаће и стране литературе, објављених публикација, годишњих извештаја и др. Значајни подаци прибављени су путем интернета, као и специјализованих домаћих и страних часописа који се баве проблематиком маркетинг-менаџмента, пољопривреде, међународном трговином и др.

Истраживање на бази емпиријских података извршено је методом анкетирања, креирањем Упитника за правна лица (прилог 1) и Упитника за носиоце регистрованих пољопривредних газдинстава (прилог 2). За ове потребе, од Управе за ветерину Републике Србије, прибављени су подаци о правним лицима и предузетницима (средњим малим и микро предузећима), као и регистрованим пољопривредним газдинствима која поседују одобрене објекте за прераду млека. На основу расположивих података, извршена је географска сегментација привредних субјеката по управним окрузима. Међу евидентираним привредним субјектима (приближно две хиљаде домаћинства и преко 260 правних лица и предузетника), велики број је, у

међувремену, престао је са обављањем делатности, због чега је за идентификацију активних произвођача сира, било потребно, затражити асистенцију окружних подручних јединица Управе за ветерину. У ту сврху, инициран је контакт са подручним јединицама 24 управна округа од укупно 29, а истраживање је извршено на територији 19 управних округа Републике Србије.

Анкета је спроведена личним испитивањем, путем електронске поште и телефонским контактом, међу оним произвођачима сира који су се одазвали истраживању.

Упитник, којим је обухваћено 25 питања за регистрована пољопривредна газдинства и 29 питања за правна лица, представља комбинацију „затворених“ и „отворених“ питања која су прилагођена свакој од циљних група испитаника.

Подаци о асортиману произвођача прикупљени су путем личне комуникације, затим на основу интернет презентација, као и личним истраживањем канала којима се врши дистрибуција сира.

Интерпретација резултата анкете и закључци, представљају синтезу информација добијених на основу исказаних ставова произвођача сира, општих статистичких података и других секундарних извора, на основу којих је извршена SWOT анализа и представљена TOWS матрица, као предлог стратегијских опција.

## 2. ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА

**Réviron S., Chappuis J. M., Barjolle D. (2003):** Ланац набавке Гријера, традиционалног швајцарског сира, обухвата 3500 произвођача млека, 210 прерађивача млека (произвођача сира) и 10 учесника који обезбеђују зрење сира. Годишња производња сира организована на овај начин износи 27000 тона. Предузећа која учествују у ланцу снабдевања, оформила су 1992. године асоцијацију, чији је основни циљ био регистрација и заштита ознаке географског порекла. Задаци алијансе Interprofession du Gruyère, данас су: контрола квалитета производа у складу са писаним правилима алијансе (code of practise), информисање и саветовање чланова, колективна промоција и маркетинг Гријера, истраживање и развој, унапређење уговорних односа између произвођача сира и учесника који су одговорни за зрење сира, арбитража између чланица асоцијације, управљање количинама производње и одређивање цена унутар ланца набавке. Сва предузећа у ланцу набавке задржавају своју правну самосталност, док су на комерцијалном нивоу појединачне активности могуће само у оквиру правила алијансе.

**Богдановић В., Петровић М., Остојић Д. (2004):** Аутори наводе да је приликом било какве пројекције пољопривредног, а на првом месту сточарског развоја Србије као и могућности учествовања наших пољопривредних и прехрамбених предузећа, пре свега, на европском тржишту хране, потребно уважити чињеницу да ћемо ми све мање бити конкурентни са производима који потичу из интензивне сточарске производње у поређењу са другим европским и ваневропским државама. Оно са чиме се можемо појавити на страном тржишту и бити конкурентни другима, јесу локални производи са заштићеним географским пореклом. Један од циљева будућег развоја сточарства у Србији, према речима аутора, требао би да обухвати и производњу веома квалитетних, аутохтоних производа намењених, пре свега, извозу.

**Karli B., Bilgic A., Celik Y. (2006):** У раду је истраживана перцепција о чланству и спремност фармера на улазак у кооперативе на подручју југоисточне Анатолије. Према резултатима истраживања, варијабле попут нивоа образовања, комуникација, бруто дохотка, величине фарме, као и технолошке варијабле, утичу на вероватноћу уласка у пољопривредну кооперативу. Мали фармери су спремнији за удруживање од већих и имућнијих. Фактори који значајно утичу на апстиненцију уласка у пољопривредне кооперативе су бруто доходак и варијабле социјалног статуса. Мања је вероватноћа уласка конзервативних фармера у кооперативне односе.

**Сарић З., Пухан З., Диздаревић Т. (2007):** Нестандардизована технологија и различитост поступка производње аутохтоних сирева, који варира од газдинства до газдинства, узрокују да сир на тржишту има неуједначен квалитет, што штети пласману на тржишту. Врхунски квалитет сира се може гарантовати само ако је млеко сместа након muže испоручено у сирану и ако сирар може проверити квалитет млека сваког фармера. Оба ова фактора су у Швајцарској осигурана једноставним начином кроз систем децентрализованих сирана (Swiss Cheese Union, 1991), а за контролу квалитета, истраживачке активности, те селекционисање стартер култура и његовим снабдевањем сирана, задужен је Швајцарски федерални институт за истраживање у млекарству, Liebefeld, Bern. Он је опремљен најсавременијим уређајима и квалитетним особљем, тако да може да изврши овај задатак. Дакле, држава снажно подупире заштиту аутентичности сирева и одржање квалитета тако што финансијски подупире институцију кроз коју врши и изолацију природне микрофлоре и контролу квалитета сирева.

**Влаховић Б., Кочић С., Лаћарац Ђ. (2007):** Потрошња сира у Европи има тенденцију раста. Највећа потрошња сира је у Грчкој, са око 26 килограма по становнику, а најмања је у Молдавији, са свега око 1 килограм по становнику. На потрошњу доминантно делују: понуда, висина дохотка, тржишне цене, али и навике и

традиција потрошача. Трећина европског становништва има скромну потрошњу која је испод пет килограма годишње по становнику. Потрошња сира у Републици Србији је за више од два килограма мања у односу на европски просек (8,9 килограма). Ово је условљено, пре свега, нивоом животног стандарда и висином тржишних, односно малопродајних цена.

**Mora C. (2007):** Будућност производа са ознаком географског порекла не зависи само од њиховог позиционирања, промоције и међународне заштите, већ и од водећих малопродајних система, као и стратегије брендирања. Цена има кључну улогу у дефинисању међународне маркетинг политике. Пораст броја канала, измењена улога посредника и модеран начин дистрибуције, произвођачима остављају мало маневарског простора. Што је већа фрагментисаност и удаљеност производње од тржишта крајње потрошње, то ценовни аспект чини све значајнијим. Извоз производа са ознаком квалитета се на самом почетку одвија путем увозника, који врши њихову дистрибуцију врхунским ресторанима. У следећој фази дистрибуција се врши путем специјализованих малопродајних канала и напослетку, путем савремене дистрибутивне мреже канала. Ово је типичан процес за дистрибуцију традиционалних производа и њихов улазак на нова тржишта. Међународна промоција традиционалних и регионалних производа који су заступљени на страним тржиштима или имају потенцијал њихових освајања, обично се спроводи путем институционалних тела или конзорцијума произвођача. Примера ради, чланице конзорцијума произвођача Италије, представљају најзначајније италијанске компаније, које послују у области производње производа високог квалитета у прехранбеном сектору и спровode институционалну промоцију под заједничким називом "Italia del Gusto - Taste of Italy". У случају производа са заштићеном географском одредницом (ПГИ), који се имитирају на страним тржиштима, међународна правна заштита је толико важна, да постаје пето П маркетинг микса.

**Dogot T., Lebailly Ph. (2007):** Општи циљ истраживања је да истакне начин на који фармери Валоније виде своју улогу у предстојећим годинама и на који начин се та представа уклапа у очекивања друштвене заједнице. У свеприсутним комерцијалним каналима пољопривредно-прехранбеног сектора, везе између произвођача и потрошача постају све слабије. Другом половином деведесетих година, концепт мултифункционалне пољопривреде (MFA - multifunctional agriculture) је био прихваћен као могућност отварања нове перспективе за пољопривреду, у економском, социјалном и еколошком погледу. Претпоставке су да ће алтернативне функције пољопривредне производње допринети стварању могућности да се обнови дијалог између пољопривреде и друштвене заједнице, због чега је било потребно истражити

на који начин фармери перцепирају мултифункционални концепт и упоредити га са друштвеним очекивањима.

**Јегдић В., Марковић Д. (2009):** Концепт одрживог развоја намеће потребу усаглашавања заштите природних и културних ресурса, као и идентитета локалне заједнице са њиховим коришћењем у туризму, стварањем консензуса између различитих учесника, који често имају супротстављене интересе и циљеве, нарочито краткорочне, а у сврху координисања њихових активности. Превасходна мотивација за повезивање учесника у ланцу вредности је да се клијентела привуче на дестинацију, а затим да се прода сопствени производ. У овом контексту, партнерства јавног, приватног и невладиног сектора и директна укљученост локалне заједнице у планирање и управљање дестинацијом, представљају најзначајније факторе успеха.

**Премовић М., Дамњановић В. (2009):** Динамичне промене на тржишту, условљене утицајем информационих технологија, нових канала комуникације, веће моћи одлучивања потрошача, утичу на то да област маркетинг дестинације постане изузетно значајна. Она се односи на утврђивање адекватне стратегије за успешно позиционирање дестинације у односу на циљне групе на светском тржишту. Брендерање нације представља процес дефинисања јединствене комбинације елемената нације који укључује културне и историјске вредности нације, на основу којих се гради диферентност и релевантност нације према свим циљним јавностима на тржишту. У раду је приказан општи модел брендирања нације који се одвија у шест фаза и може се даље прилагођавати специфичним потребама које зависе од окружења и интересних група (стејкхолдера) у односу на које се креира стратегија бренд комуникације. За стварање бренда нације потребан је дуг период. Стварање позитивних асоцијација, пријатног осећања и сагледавања свих позитивних страна, захтева време, вештину, новац и истрајност.

**Пешић Д. Микулец, Пуђа П. (2010):** Сектор производње и прераде млека у руралним подручјима Јужне Србије одликује се уситњеним поседима, а организација откупа млека је оптерећена бројним проблемима, што резултира присуством значајних количина у систему откупа које не задовољавају ни основне критеријуме у погледу микробиолошке исправности. Очување производње млека на овим просторима од виталног је значаја за егзистенцију становништва, стога је потребно приступити организованој едукацији свих учесника у ланцу производње млека.

**Поповић-Врањеш А., Пејановић Р., Јовановић С., Савић М., Остојић М., Грубачић М., Цветановић Д. (2010):** Већина сектора у пољопривреди је под утицајем нових прописа везаних за важност квалитета и безбедност, али највећи захтеви су у сточарству а нарочито у производњи млека. Стандарди у Србији и законски прописи

су добрим делом прилагођени директивама и регулативама ЕУ, али у самом процесу примарне производње као и мањим погонима за прераду потребна су одређена побољшања. С обзиром да Србија има све предуслове за производњу органске хране, неопходно је што пре прећи на управљање квалитетом које ће обезбедити услове за сертификацију и добијање знака „органски производ“.

**Трбовић А. (2011):** Представљени резултати емпиријске студије - анкете, која указују на то да је у погледу подршке извозу, потребно да средиште буде усмерено на истраживање тржишта, успостављање пословних веза и залагање за унапређење пословне климе, као и на унутрашњем повезивању и умрежавању извозника.

**Цвијановић Д., Параушић В., Михаиловић Б. (2011):** Примена међународне маркетинг стратегије, као претпоставка конкурентности пољопривредних произвођача и извозника на светском тржишту, у основи значи избор оптималне комбинације стратегија сегментације тржишта и диференцирања производа, које се најчешће симултано користе. Коначно, имплементација маркетинг стратегија пољопривредних произвођача и извозника, базираних на савременом поимању фактора конкурентности, подразумева значајна инвестициона средства, а у многome ће бити поспешена развојем и креирањем кластера и других форми удруживања које битно доприносе квалитету пословне средине.

**Драшковић Б., Стошић И., Рајковић З. (2011):** Тржиште млека у Србији карактерише сектор примарне производње који је изразито конкурентан и сектор индустријске прераде који је, због постојања једног доминантног прерађивача (млекаре у саставу инвестиционог фонда Салфорд), у великој мери концентрисан. У раду се посебно анализира утицај државне политике подстицаја производње свежег млека и мере које се предузимају да се реши проблем несташица. Главни закључак рада је да је на тржишту млека у Србији дошло до значајне концентрације власништва у сектору индустријске прераде, који намеће услове откупа млека и доминира тржиштем финалне прераде, а да истовремено држава води недоследну политику подстицаја производње и очувања конкуренције (смањује премије, не интервенише у условима повећане или смањене производње млека или сировина за исхрану стоке, не чини довољно да сузбије монопол). Узакључку рада дате су карактеристике учесника на тржишту млека у Србији: нејаки учесник на тржишту, сектор примарне производње млека је изразито дисперзиран, јер у понуди учествује велики број ситних произвођача и он је на смањивање цена откупа и премија за млеко реаговао на једини могући начин смањивањем, или напуштањем производње млека. Сектор индустријске прераде млека је значајно концентрисан и може да намеће услове откупа сектору примарне

производње. Наиме, само мали број великих компанија у области прераде поседује трговачку робну марку и сву опрему за прераду млека у пастеризованом и стерилизованом облику, као и опрему за производњу широке палете сирева и млечних напитака у различитим облицима паковања. Већи део мањих компанија су слабо позициониране на тржишту и поседује опрему за производњу само неколико финалних производа (најчешће пастеризованог млека, јогурта и киселог млека и неколико врста сирева).

**Schrener M., Renting H., Oostindie H. (2011):** Нови изазов европској пољопривреди представља неповољан положај фармера у ланцу набавке, као последица глобализације и растуће моћи малопродаваца, у условима измењене политике подршке пољопривредним произвођачима од стране Европске уније. Паралелно са наведеним потешкоћама, пољопривредни произвођачи треба да одговоре на измењене захтеве за квалитет и безбедност хране и очување природе. Као резултат, смањује се утицај чланова удружења, све је мања јасна идентификација са удружењем коме припадају и постепено позиција пољопривредних произвођача слаби код добављача сировина. У складу са потребама превазилажења ових проблема, у Европи се развијају нови облици удружених маркетинг иницијатива, помоћу којих пољопривредни произвођачи заједно са другим актерима друштва, покушавају да одговоре проблему са којим су суочени. У циљу превазилажења наведених проблема, издвојено је пет основних иницијатива: производња висококвалитетних производа, производња регионалних производа, развијање непосредних односа између произвођача и потрошача, развој тржишта непрехрамбених производа, услуга и јавних добара и успостављање регионалних брендова.

**The Hartman Group (2012):** Развој културе потрошача креира, дефинише и мења производе и тржишне учеснике. Идентификовани трендови сугеришу да ће млечни производи у наредним годинама бити све више диференцирани. За разлику од тенденција у производњи, савремени потрошачи су све више фокусирани на квалитет млека и млечних производа у односу на количну. У складу са тражњом све већег броја потрошача који брину о здравој исхрани, произвођачи ће морати да се оријентишу ка узгоју специфичних раса које дају мање количине млека богатог витаминима А и Д, омега-3 и омега-6 незасићених масти и коњугованом линолеинском киселином, повећаном количином млечне масти и већом нутритивном вредношћу. Савремени, едуковани потрошачи преферирају млеко и млечне производе који потичу од стоке чија се исхрана у већој мери састоји од испаше (трава, сено, силажа), а мање од житарица, јер се на тај начин редукује концентрација засићених масних киселина и



повећава садржај природних транс масних киселина. У годишњем извештају о будућим трендовима понашања потрошача у сектору прехране, наглашено је да ће у даљем развоју културе исхране, веома важну улогу заузимати шефови кухиња, као извори едукације циљних сегмената и показатељи будућих кретања у овој области.

**Еуробарометер (2012):** Циљ истраживања које је спроведено на узорку од приближно 26.000 потрошача, био је да се испитају приоритети приликом куповине хране, перцепција потрошача Европске уније о безбедности и прехранбеној сигурности производње хране у чланицама, значај информација на етикетама и перцепција везе између пољопривредне производње и очувања животне средине. Резултати истраживања указују на то да су потрошачи Немачке и Холандије најмање забринуте за ниво домаће производње хране, док потрошачи економски слабијих земаља попут Грчке и Португалије, у знатно већој мери брину о стабилности производње и прехранбеној сигурности на домицилним тржиштима. Ставови о значају безбедности хране варирају од земље до земље, а цена је доминантан фактор потрошачима са ниским примањима. Иако је квалитет намирница важан за већину потрошача у ЕУ и наводе да су им важне информације о квалитету намирнице на етикети, занемарљив број потрошача може да препозна ознаке Европске уније за квалитет и порекло на производима.

**Стојановић Ж., Огњанов Г. (2012):** Традиционална храна се уобичајено везује за одређено географско подручје и нужно подразумева поштовање специфичне рецептуре за њену производњу која је у употреби током више генерација. Управо по тим карактеристикама традиционална храна представља један од производа са највишим потенцијалима за заштиту географског порекла. Како би се ови производи пласирали на тржишту, потребно је да буду испуњени бројни предуслови, а међу најважнијим су свакако стандардизација квалитета и обезбеђивање поштовања високих хигијенских стандарда у производњи. Истраживање потврђује постојање позитивног имица локално произведене хране и хране произведене у домаћој радиности међу потрошачима Србије. Да би се адекватно одговорило на захтеве новог тржишта, потребно је удруживање предузетника на нивоу одређених географских целина у тзв. кооперативе за производњу традиционалне хране са ознаком географског порекла. Удруживање малих произвођача потребно је пре свега у домену реализовања заједничких маркетиншких активности, као што су брендирање, промоција и дистрибуција. Едукација потрошача о предностима традиционалне хране са заштићеним географским пореклом је неопходна, посебно због тога што је цена ових производа нужно нешто виша од алтернативних, па је важна јасна представа о додатној вредности.

**Ђурашиновић П., Кухар А., Распор П. (2012):** У раду се пошло од претпоставке да актуелни модел удруживања пољопривредних произвођача Словеније, није у складу са жељама и очекивањима у области производње, промоције и маркетинга традиционалних специјалитета, а разлог томе се налази у недовољној хоризонталној повезаности произвођача. Истраживање указује на то да је за произвођаче који се баве производњом традиционалне хране, пословна клима у Словенији веома захтевна и сложена. У односу на друге европске земље које имају дужу традицију у овој области производње, Словенија се налази у почетној развојној фази. Тенденције ка индивидуализму, као и одсуство жеље за сарадњом произилази из чињенице да удруживање тренутно не доноси значајнију предност. Важан ограничавајући фактор представља и одсуство планирања о будућности, што указује на низак ниво развојног амбијента унутар група. Боља сарадња и удружене активности произвођача могу се очекивати уколико систем у оквиру ког се одвија пословање буде оперативнији у свим сегментима и када индицирани производи буду обезбедили конкурентску предност, као резултат позитивне перцепције потрошача.

**Borg E. A., Gratzner K. (2013):** Колективни брендови представљају могућност одређене регије да промовише регионални развој. Производи са заштићеном ознаком географског порекла (ПДО) су препознати као брендови, представљају колективну стратегију бренда и промотери су и носиоци регионалног развоја. Бренд регистрован као ПДО представља кључну предузетничку стратегију за произвођаче, али и за остале регионалне учеснике у ланцу стварања вредности.

**Mittal S., Mamta M. (2013):** Истраживање је спроведено на узорку од 1200 пољопривредних произвођача у пет држава Индије. Социоекономске карактеристике фармера попут старосног доба, нивоа образовања и величине фарме, у значајној су вези са одлуком о избору информација које се односе на пољопривреду. Пољопривредници у највећем броју преферирају да добију информацију од других фармера, личном интеракцијом. Повећањем старости, смањује се спремност на новчане издатке и издвајање времена за прибављање информација о новим технологијама. Образованији пољопривредници обично користе традиционалне медије, служе се савременим информационо комуникационим технологијама и спремнији су да усвоје нова знања и могућности приступа информацијама.

**Рапајић С., Дабих Д. (2013):** Приступање Србије Европској унији имаће за последицу одрицање од суверенитета у спољнотрговинској политици, те ће Србија бити приморана да примењује Заједничку спољнотрговинску политику ЕУ. Најзначајнији ефекат приступања ЕУ на српску спољну трговину, имаће иступање Србије из ЦЕФТА споразума, јер је ово једина група земаља са којима Србија остварује

позитиван спољнотрговински биланс. Поред свега, овакве промене не треба да плаше домаће извознике, јер користи од чланства далеко превазилазе тренутне користи које Србија има од билатералних и мултилатералних трговинских аранжмана. Потребне за променом структуре српског извоза односиће се на повећање удела технолошко интензивних производа у укупном извозу, што би представљало основни фактор конкурентности на међународном нивоу.

**Pinna M., Velčovska Š., Chiappa G. (2014):** Рад се бави истраживањем нивоа свесности потрошача о ознакама географског порекла и тражи одговор на питање да ли постоји корелација између поверења које потрошачи указују према производима са ознакама географског порекла и социо - демографских карактеристика потрошача. Резултати показују да пол, старост, ниво образовања, занимање и приходи, условљавају значајне разлике у начину на који потрошачи оцењују кредибилитет ознака географског порекла, као и у спремности да плате вишу цену оваквих производа.

**Влаховић Б., Поповић – Врањеш А., Мугоша И. (2014):** У раду се сагледавају основне карактеристике међународног тржишта сира и детерминишу најзначајнији учесници у међународној размени у периоду од 2008 до 2012. године. Просечан светски извоз сира у истраживаном периоду износио је 5,4 милиона тона, са тенденцијом раста по стопи од 4,6% годишње. Просечна извозна цена износи 4,9 УС долара по килограму. Највећи светски извозник сира је Европска унија (27) која извози 3,9 милиона тона и у светском извозу партиципира са 72%. Она је и највећеи светски произвођача сира. Анализирајући по земљама, најзначајнији извозник сира у свету је Немачка, чији просечан извоз износи милион тона, што чини 18,6% укупног светског извоза. Велики извозници су и Холандија, Француска, Нови Зеланд и Италија и ове земље дају више од половине (52%) укупног светског извоза сира, чиме диктирају услове на међународном тржишту (цене, услове промета, квалитет и сл.).

**Влаховић Б., Пушкаркић А., Мугоша И. (2014):** Земље потписнице ЦЕФТА споразума представљају малог произвођача и извозника разних врста сира у европским оквирима. Просечан извоз сира износи 7.606 тона са тенденцијом значајног раста по стопи од 24,1%. Најзначајнији извозник јесте Република Србија са учешћем од 63,8% укупног извоза региона. Увоз сира групације износи 20.720 тона и бележи тренд умереног пораста по просечној стопи од 7,9% годишње. Највећи увозник је Босна и Херцеговина са учешћем од 37%. Земље региона остварују негативан биланс спољнотрговинске размене сира, просечно преко 13 хиљада тона (60 милиона долара). Позитиван биланс размене остварује само Република Србија. Ради повећања извоза неопходно је интензивирати производњу сира уз примену маркетинг концепта.

Нетарифне баријере представљају највећу препреку у реализацији пуних капацитета у слободној трговини земаља ЦЕФТА. Шанса је у производњи и извозу аутохтоних и сирева произведених у систему органске производње.

### **3. РАДНА ХИПОТЕЗА**

У складу са наведеном проблематиком и постављеним циљевима истраживања, у раду се полази од следећих претпоставки:

- На међународном тржишту расте тражња, пре свега, аутохтоних врста сирева.
- Извоз сира из Републике Србије није на задовољавајућем нивоу са становишта количине и вредности.
- Неповољна је конкурентска позиција Републике Србије на међународном тржишту сира.
- Извоз сира мање је детерминисан кретањем физичког обима производње, а више осталим релевантним чиниоцима - квалитетом, ценом, имицом бренда и сл.
- Низак је ниво примене и управљања маркетингом произвођача сира у Р. Србији.
- Постоји значајна корелациона веза између обима пласмана сира и перцепираног значаја елемената маркетинг микса привредних субјеката.
- Сегментација тржишта представља битан предуслов формирања одговарајуће маркетинг стратегије привредних субјеката.
- Применом одговарајуће маркетинг стратегије, може се унапредити производња, пласман на домаћем тржишту и извоз сира из Републике Србије.
- Стварање јаких аутохтоних брендова битан је предуслов повећања пласмана сира.
- Стварање позитивног имица бренда аутохтоних сирева битна је претпоставка повећања тражње на домаћем и међународном тржишту.

### **4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА СА ДИСКУСИЈОМ**

#### **4.1. ИСТОРИЈАТ И ВРСТЕ СИРА**

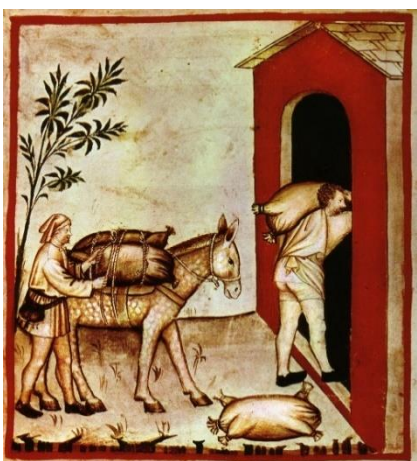
Претпоставља се да је сир настао пре око 10.000 година пре нове ере, а његово случајно откриће везује се за период неолита (млађег каменог доба) и почетак узгоја

домаћих животиња које дају млеко, на просторима којима је био обичај да се млеко, маслиново уље и други течни производи, чувају и транспортују у животињској кожи или њиховим унутрашњим органима, као што је желудац (слика 1). Желудац животиња лучи ензим ренин, чијим је деловањем дошло до коагулације млека и стварање груша, чиме је и започела дуга историја уметности и вештине стварања сира.

#### 4.1.1. Историјат сира

Мењајући свој облик и значење у светским језицима, реч сир у основи потиче од грчке речи “formos” и латинске речи “caseus” ([www.formaticum.com](http://www.formaticum.com)). Претпоставља се

Слика 1 Илустрација из средњег века, транспорт течних производа



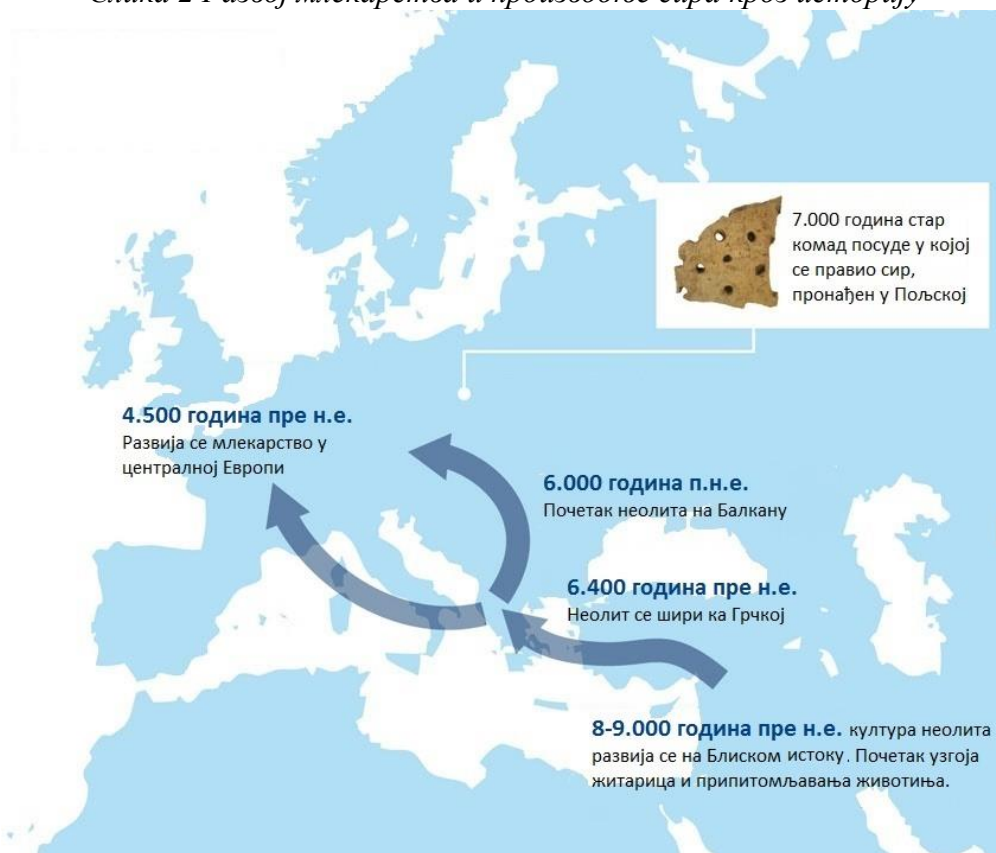
Извор: Здравствени водич Tacuinum Sanitatis

да грчко порекло, реч сир дугује називу корпе начињене од рогоза у којој се цедио сир и у којој је попримао облик саме корпе. Реч caseus потиче од латинског назива за протеин млека, казеин, који заједно са осталим протеинима млека, коагулацијом, образује гел који садржи све састојке млека и основа је за производњу различитих врста сирева. Када су Римљани у 14. веку почели да производе тврде сиреве и њима снабдевају своје легије, они су добијали облике калупа (форме, лат. formaticum) у којима су се справљали, па је за сир почео да се користи назив “caseus formatus” ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)). Данас се за сир у Француској употребљава назив фромаж (*fromage*), а у Италији фромађо (*fromaggio*). У многим другим земљама, основа речи остала је caseus, тако да се за сир у Холандији употребљава реч кас (*kaas*), у Немачкој кесе (*käse*), Шпанији кесо (*queso*) ([www.etymonline.com](http://www.etymonline.com)).

Људске заједнице нису се развијале истовремено и подједнако брзо. Њихов напредак одвијао се у зависности од тога којом брзином и на који начин су успеле да унапреде оруђе за рад. Најбрже су се развијала друштва на Блиском истоку, која су ушла у неолит око 9.000 година пре нове ере. Осим новог начина обраде камена и израде бољег ловачког оружја, човек неолита је научио да прави глинено посуђе, а што је наважније, почео је да припитомљава животиње, обрађује земљу и гаји дивље житарице.

Номадски начин живота људи утицао је на продор неолита према Балкану и даље, према централној Европи што је на тим просторима довело до развоја млекарства, а касније и до почетка израде сира (слика 2).

Слика 2 Развој млекарства и производње сира кроз историју



Извор: Обрада аутора према [www.nature.com](http://www.nature.com)

Међу артефактима пронађеним 1970. године у Пољској, налази се и део керамичке чиније од глине помешане са сламом и ситним отворима што, према археолозима, указује на то да су људи који су тамо живели пре око 7000 година, били први који су на тлу Европе почели да се баве пољопривредом, као и прављењем сира. Научници сматрају да је ово најстарије материјално сведочанство на свету о почецима одвајања млечне масти од сурутке, односно изради сира.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Археолог Петер Божицки је седамдесетих година прошлог века, у плодним равницама централне Пољске, открио археолошку ископину која датира из каменог доба. Пронашавши део глиненог предмета, проучавао је археолошку литературу и претпоставио да је то део посуде у којој се правио сир. Ова претпоставка доказана је 2011. године, када је Мелани Рофе – Салк (Mélanie Roffet-Salque), геохемикарка са Универзитета у Бристолу, у Енглеској, открила остатке млечне масти на деловима глинене посуде, као сведочанство о томе да су најстарији фармери користили глинене посуде као сито за цеђење груша ([www.nature.com](http://www.nature.com)).

Најстарији остаци сира пронађени су 2002. године, у гробницама које се налазе на археолошким локалитетима кинеске пустиње Такла Макан. Мумифицирана тела, стара око 3800 година, имала су око врата нанизане комадиће сира за које се претпоставља да су остављани као храна за покојника након његове смрти ([www.livescience.com](http://www.livescience.com)).

Уметност и вештина производње сира какву данас познајемо, развила се у време и под утицајем античког Рима. Римски сирари били су обучене занатлије чије се знање и умеће израде сира преносило на нове територије током освајачких похода. У свом делу, *Расправа о војној вештини*, ([www.digitalattic.org](http://www.digitalattic.org)), Vegetius описује војнике за које каже да су то људи рођени на сеоским имањима, који су оруђе заменили оружјем и у том контексту, римски војници добро су познавали процес производње сира. У кућама богатијих домаћинстава, постојале су и посебне просторије у којима се искључиво правио сир.

Војници римске армије, након што су пензионисани, често би остајали у подручјима којима су пре тога били стационирани и започињали професионално да се баве израдом сира и трговином, чиме су трајно извршили утицај на одређена географска подручја. Након што су у периоду од 121. године пре н.е. до 51. године пре н.е. Римљани освојили Галију, подручје данашње Француске, Белгије, Луксембурга и делове западне Немачке, а касније и Енглеске, римска власт трајала је 600 година. У том периоду, вештина израде сира пренета је и на тамошње становништво, које је прихватило и усавршило израду сира, нарочито у фази његове финалне обраде и зрења, што је данас значење француског израза “ла финаж” (*l'affinage*)<sup>5</sup>. Према сачуваним писаним траговима, Плиније млађи (61-112 године нове ере), сенатор и писац, живео је у доба Римског царства и са одушевљењем је описивао сиреве који су били изузетно популарни у Риму и веома су личили на данашњи француски Roquefort и Cantal, као и енглески Cheddar ([www.thenibble.com](http://www.thenibble.com)). Писани трагови указују на то да је један од првих светских брендова који се појавио око 300. године нове ере био сир La Luna, за који се сматра да је претеча данашњих сирева типа пармезан. Познати као иноватори, користећи науку у сврху унапређења производње сира, Римљани су у четвртм веку широм Медитерана развили трговину и увоз-извоз сира ([www.ladismithcheese.co.za](http://www.ladismithcheese.co.za)).

---

<sup>5</sup> Француски термин који означава зрење сира, у ком периоду се развијају његов укус и текстура. Код различитих врста сирева потребно је задовољити специфичну групу захтева који се односе на температуру, количину влаге, као и низ различитих поступака као што су прање, стругање, четкање, окретање и др., чијом се комбинацијом постиже жељени ток зрења и квалитет сира ([www.cheesesociety.org](http://www.cheesesociety.org)).

Током историје, дуж граничног подручја Римског царства са Холандијом, развили су се градови чија су имена уједно постала и називи најпознатијих сирева Гауда (Gouda), Ворден (Woerden), Бодегравен (Bodegraven) и др., који су постали центар трговања и складиштења сира (*romanarmy.net*). Данас многи најпознатији сиреви носе називе градова или регија у којима су изворно настали. Неки од њих у Француској су Brie, Camembert, Limburger, Roquefort, у Италији Gorgonzola, Grana Padano, Parmigiano – Reggiano, у Швајцарској Gruyère, Emmental, Appenzeller, у Енглеској Cheddar, Stillton, у Холандији Edam i Gouda и други.

Након пада Римског царства, умеће и тајне израде сира наставили су да се негују у манастирима. На пример, зрење и чување сира Munster, чије име потиче од истоименог града у Француској регији Алзас (Alsace) и на латинском језику значи манастир (лат.monasterium), одвијало се у подрумима манастира (*www.etymonline.com*). Оригинална рецептура и вишевековна тајна сира Траписта, пореклом из Француске, дозвољавала је његову израду искључиво у манастирима трапистичког монашког црквеног реда. Данас се овај сир, захваљујући трапистима, припадницима монашког католичког реда, производи и у Александровцу, месту крај Бањалуке.

Пре новог века, сир је био релативно непознат у многим земљама света. Ширењем европског империјализма и открићем Америке 1492. године, популарност сира расла је и ван граница Европе. Прва фабрика сира почела је са радом 1815. године у Швајцарској (*www.todayifoundout.com*), док су фабрике озбиљнијих капацитета у Америци доживеле праву експанзију у 19. веку. Заслуга за развој производње сира у Америци приписују се Џеси Вилијамсу (Jessie Williams), који је 1851. године започео серијску производњу сира, откупљујући млеко локалних фармера (*www.littlefallscheesefestival.com*).

#### **4.1.2. Врсте сира**

Због велике разноврсности, није могуће прецизно одредити број сирева који данас постоје. На њихов дивезитет утичу различитост музних грла и раса у оквиру исте врсте, као и њихова исхрана, затим технолошки поступци производње, климатски услови и биодиверзитет подручја на коме се производи млеко и други фактори.

Не постоји универзално прихваћена класификација сирева. Основ њихове поделе може бити: начин коагулације (згрушавања) млека, температура загревања млека, дужина и начин зрења сира, садржај воде и масти, врста млека према животињи од које се добија, географски локалитет на ком се производи и други критеријуми.



За разумевање класификације сира, потребно је познавати термине који се често користе за опис сира и то тип, врста и варијанта (Поповић-Врањеш, 2015).

- Тип (група) показује заједничке особине (врста млека, садржај масти, тврдоћа теста сира, присуство плесни и др.)
- Врста одређује добро познат сир, чија је технологија дефинисана технолошким процесом који је добро познат и којим се производи одређен тип сира (Trapist, Gouda, Parmesan, Emmentaler, Качкаваљ и др.)
- Варијанта означава сир у оквиру врсте који се у извесном степену и по технологији и особинама разликује од главног представника. Обично се варијанта користи за опис сира одређеног подручја, нпр. Пиротски качкаваљ, Кривовирски качкаваљ, швајцарски Emmentaler и др.

Према Правилнику о квалитету производа од млека и страртер култура (Сл. гласник РС , 33/2010) сиреви су свежи производи са различитим степеном зрелости, који се производе:

1) одвајањем сурутке након коагулације млека (крављег, овчијег, козјег, бивољег млека и/или њихових мешавина), павлаке, сурутке, или комбинацијом наведених сировина;

2) коришћењем технолошких решења која укључују коагулацију млека, односно полупроизвода и производа добијених од млека, при чему се добија производ који се одликује истим физичким, хемијским и сензорним карактеристикама, као и производ који је добијен коагулацијом из тачке 1 овог става.

У складу са поменути $\text{\textcircled{a}}$  Правилником, сиреви се стављају у промет као сиреви са зрењем и сиреви без зрења (слика 3).

Слика 3 Подела и особине сира који се ставља у промет у Републици Србији

	Према периоду зрења, садржају воде, конзистенцији и грађи	Садржај воде у безмасној материји сира (у %)	Минимални период зрења	Подела према уделу млечне масти у сувој материји (у %)	Садржај суве материје (у %)
<b>Сиреви са зрењем</b>	Екстра тврди	<51	Шест месеци	Екстремасни $\geq 60$  Пуномасни $\geq 45$ и $< 60$  Масни $\geq 25$ и $< 45$	
	Тврди	49 - 56	Пет недеља		
	Полутврди	54 - 69	Две недеље		
	Меки	> 69	Најмање седам дана		
<b>Сиреви без зрења</b>	Свежи сиреви			Полумасни $\geq 10$ и $< 25$	Најмање 18
	Сиреви од пареног теста			Нискомасни $< 10$	Најмање 20

Извор: Истраживање аутора, према Правилнику о квалитету производа од млека и стартер култура, Службени гласник Републике Србије, бр. 33, од 18.05.2010. године, стр. 14-16

Поред наведених подела, са аспекта маркетинга је важна класификација према уобичајеној употреби одређеног сира. Иако може да се конзумира на најразличитије

начине, употреба сира према препоруци познавалаца гастрономије, омогућава да његове специфичне карактеристике дођу до пуног изражаја, а потребе и жеље купаца и потрошача, задовоље на најефикаснији начин (табела 2). Према истраживању које је 2011. године спроведено од стране Hartman Group Inc. ([www.hartman-group.com](http://www.hartman-group.com)), носиоци развоја прехранбене културе све више ће бити шефови кухиња и промотери кулинарских вештина као што су Џејми Оливер (Jamie Oliver), Рудолф ван Вин (Rudolph van Veen) и други.

Табела 2 Препоручен начин употребе одабраних сирева

Назив сира	Употреба								
	Уз воће	Као састојак колача и пецива	За пице	За сендвиче	Као додатак куваним јелима	За салате	Уз тестенине	Као фонди/ за топљење	Стони
Cottage	*				*				
Mascarpone	*	*			*				
Feta		*				*			
Mozzarella			*			*	*		
Ricotta		*			*		*		
Brie				*		*			*
Camembert				*					*
Limburger	*								*
Gorgonzola	*		*		*	*			*
Roquefort						*			*
Cheddar				*	*			*	*
Emmentaler				*				*	
Gouda								*	*
Provolone				*					*
Parmigiano-Reggiano						*	*		*
Pecorino Romano						*	*		*

*Извор: [www.chefsblade.monster.com](http://www.chefsblade.monster.com)*

Посебан начин класификације врши се према условима и организацији производње. На овај начин, на примеру Француске, сиреви се деле на (Милановић, 2006):

*Фармерске*, који се производе на традиционалан начин, у пољопривредним газдинствима. За ову категорију сирева произвођачи у Француској могу да користе само млеко из сопствене производње, искључиво у сировом стању. Пољопривредни

произвођачи могу да извозе овако произведене сиреве. Уколико се користи купљено млеко сир се не може декларисати као фармерски;

*Занатске*, производе се у домаћинствима која користе и купљено млеко и газдинства не могу да извозе овакав сир;

*Кооперативне* (задружне) сиреве, они се производе у прерађивачким погонима удружених сточара. Не може се користити купљено млеко од произвођача који нису удружени. Могу се продавати на домаћем и иностраним тржиштима;

*Индустријске*, који се производе применом индустријске технологије, од купљеног млека већег броја произвођача. Сиреви се продају широм земље, а одређене количине се извозе.

Са становиште маркетинга, веома важна је подела сирева је према ознакама изворности и/или географског порекла. Ознака географског порекла представља значајно маркетинг средство у оштрој утакмици на иностраном тржишту, које доноси препознатљивост и конкурентску предност у односу на остале произвођаче (Влаховић, 2015). Све већа пажња која се поклања квалитету пољопривредно-прехрамбених производа, резултат је деловања низа фактора као што су пораст свести о безбедности хране, социолошко-културни статус који произилази из конзумирања одређених намирница и поновно интересовање и носталгија за кулинарским наслеђем (Шbery i Kneafsey, 2000).

Многи сиреви у свету имају дугу традицију производње. Неки од њих су у свом имену до данас задржали називе градова, као и читавих регија у којима су произведени. Од давнина су их трговци разликовали по месту са којег су потицали (Brie de Meaux, Comtè, Lancashire и др.) и истицали њихове јединствене особине управо по специфичном локалитету порекла. Захваљујући природним, географско-климатским условима, локалној пракси производње, културно историјском наслеђу и другим факторима, ови сиреви су временом стекли високу репутацију међу потрошачима. У циљу њихове заштите од нискоквалитетних имитација, као и заштите произвођача од нелојалне конкуренције, Европска унија је 1993. године донела прописе (ЕЕЦ 2081/92 и 1084/99), којима се према тачно одређеним критеријумима могу заштитити производи са ознакама: имена порекла (Protected Denomination of Origin, PDO), географског порекла (Protected Geographical Indication, PGI) и гарантоване традиционалне специфичности (Traditional Speciality Guaranteed, TSG) (Поповић-Враћеш, 2015).

Иако је у Републици Србији извршена заштита једног броја аутохтоних сирева: Сјеничког овчијег и Сјеничког крављег сира, Сомборског сира, Пиротског качкаваља од крављег млека, Златарског сира, Старопланинског качкаваља и других сирева, још

увек је мали број произвођача који користи ове могућности. Поступак за установљење ознаке географског порекла и поступак за признање статуса овлашћеног корисника ознаке географског порекла, само предуслови у оквиру којих је могуће искористити маркетинг могућности оваквог означавања производа. Коначна сврха заштите је диференцијација и додавање вредности производу, а као последица тога - повећање прихода локалног становништва, заустављање депопулације руралних подручја, очување традиције и културе, очување животне средине и др.

За испуњење сврхе ознака географског порекла потребно је да модератори овог процеса врше континуирану едукацију циљних сегмената, укључујући и потрошаче, спроводе активности које доприносе укључивању и повезивању релевантних локалних актера и подстакну стварање заједничке визије и чвршћих веза између различитих интересних група у ланцу стварања вредности ових сирева.

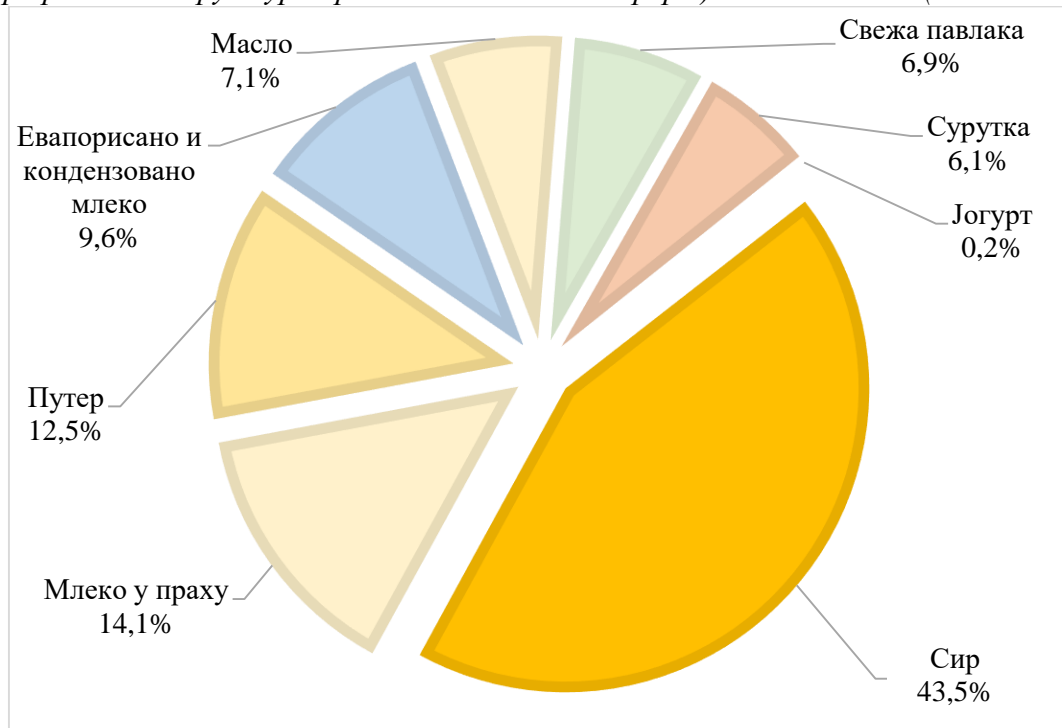
## 4.2. ПРОИЗВОДЊА СИРА У СВЕТУ

Према подацима међународне организације за истраживања у области млекарства, International Farm Comparison Network (IFC), млекарски сектор у свету подмирује потребе преко седам милијарди потрошача и обезбеђује средства за живот приближно једној милијарди људи који живе и раде на фармама ([www.ifcndairy.org](http://www.ifcndairy.org)). Производња и прерада млека заузимају централно место у глобалном прехранбеном систему, како са економског, тако и са друштвеног аспекта, а њихов значај нарочито је изражен у одрживом развоју руралних подручја у свету. Резултати истраживања које је спроведено у Грчкој (2011), међу запосленима у неколико фабрика сира у општини Ellassona, специфичној по развијеном сточарству, млекарском сектору и производњи Фета сира, показују висок степен корелације између услова живота и економске димензије одрживог локалног развоја (Mitoula, et al., 2013).

Производња млека у свету, у периоду 2007-2013 била је на нивоу 5,1 милијарди тона. У истраживаном периоду, од укупно произведене количине млека, 849,3 милиона тона, што је 16,7%, реализовало се у свежем стању. Од преостале количине млека произведено је 328,8 милиона тона прерађевина, у чијој структури, са укупно 143,0 милиона тона, сир учествује са 43,5% (графикон 1). Следи млеко у праху са произведених 46,3 милиона тона (14,1%), затим путер, са 41,1 милиона тона (12,5%) и евапорисано и кондензовано млеко, чија је производња била на нивоу 31,7 милиона тона (9,6%). Значајно мање учешће у структури заузимају масло (7,1%), свежа павлака

(6,9%) и сурутка (6,1%). Најмање је учешће јогурта, који са 539,4 хиљада тона, чини свега 0,2% производа са додатом вредношћу добијених прерадом млека.

Графикон 1 Структура производње основних прерађевина од млека (2007-2013)\*



Izvor: Izračunato na osnovu podataka FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org)

\* У тренутку приступа страници нису доступни подаци за 2014. годину.

Са просечном годишњом производњом од 19 милиона тона, у структури укупне производње сира у свету, убедљиво највеће учешће заузимају сиреви од крављег млека, што износи 93% (табела 3). У периоду 2007-2013, производња бележи просечан годишњи раст од 1,61% и варирање од 3,6% у односу на просек. Најпознатији и најпродаванији брендови у свету међу сиревима, производе се управо од крављег млека.

Од свежих, несланих и меких па до оних најтврђих, за чију је конзумацију потребно чекати неколико година, крављи сиреви налазе се на свакодневној трпези највећег броја људи у свету.

Табела 3 Кретање производње сира у свету према врсти млечних грла (2007-2013)\*, хиљада тона

Врста сира	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (свет = 100%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Сиреви од крављег млека	19.000,3	18.056,4	19.866,8	3,6	93,0	1,61
Сиреви од овчијег млека	679,1	658,8	691,3	2,1	3,3	-0,69
Сиреви од козијег млека	460,8	455,1	467,1	0,9	2,3	0,21
Сиреви од бивољег млека	291,9	286,7	300,2	1,8	1,4	-0,34

*Извор: Израчунато на основу података FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org), приступљено новембар 2015. \* Подаци за 2014. годину нису доступни у тренутку приступа страници.*

На другом месту су сиреви од овчијег млека, чија је просечна годишња производња 679,12 хиљада тона и у структури светске производње учествују са 3,3%, али са тенденцијом пада производње по стопи од 0,69%. Козијих сирева се у свету просечно годишње произведе 460,80 хиљада тона. Ови сиреви бележе пораст производње по просечној годишњој стопи од 0,21% и учествују са 2,3% у укупној производњи сира у свету. Сиреви од бивољег млека, који ионако веома малим количинама учествују у светској производњи (1,4%) показују, као и овчији сиреви, негативан тренд, па је у посматраном периоду забележен просечан годишњи пад производње од 0,34%.

Просечна годишња производња од 123 хиљада тона, чини Грчку највећим произвођачем овчијег сира у свету (табела 4). Најпознатији светски бренд међу меким белим сиревима, сир Фета, производи се у Грчкој од мешавине овчијег и козјег сира. У укупној светској производњи овчијег сира, Грчка учествује са 18,11% и остварује просечан годишњи раст од 2,01%. На другом месту је Кина, са учешћем од приближно 16% у структури производње света, али значајно нижим повећањем, по стопи од 0,94% годишње. Следи Италија, у којој је широм земље, од Алпа па до југа, укључујући и Сицилију и Сардинију, традиција овчарства дуга вековима. Од овчијег млека производи једне од најпознатијих светских брендове међу сиревима: Pecorino Romano,

који се производи у селима око Рима и до данас је остао скоро непромењен и сир Ricotta. Ова земља, са 64,8 хиљада тона, заузима 9,5% светске производње, али са исказаном негативном стопом промене од 3,05%. На четвртом месту је Сирија са учешћем од 9,22% производње, која показује тенденцију смањења производње по стопи од 2,58%. Последња у овом низу земаља је Шпанија са производњом од 59,8 хиљада тона, што представља 8,81% светског учешћа. Познат и цењен овчији сир из Шпаније је Манчего (Manchego), који се производи од млека La Mancha оваца. Ових пет земаља чине 61,6% укупне светске производње овчијег сира.

Табела 4 Највећи произвођачи овчијег сира у свету (2007-2013\*), 000 тона

Врста сира	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (свет = 100%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Грчка	123,0	120,08	125,00	1,7	18,1	2,01
Кина	108,4	107,00	112,00	1,5	16,0	0,94
Италија	64,8	52,50	84,31	20,2	9,5	-3,05
Сирија	62,6	60,00	71,90	6,9	9,2	-2,58
Шпанија	59,8	49,70	70,23	12,0	8,8	2,87

*Извор: Израчунато на основу података FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org), приступљено новембар 2015. \* Подаци за 2014. годину нису доступни у тренутку приступа страници.*

Све водеће земље у производњи козјих сирева показују тенденцију повећања производње (табела 5). Највећи произвођач ових сирева је Судан, који у структури светске производње, са просечном годишњом производњом од 109,5 хиљада тона и стопом раста производње од 4,1%, учествује са 23,8%. На другом месту је Француска са учешћем од 20,3% и Грчка која са 9,2% заузима треће место у структури производње козјих сирева у свету.

Табела 5 Највећи произвођачи козјег сира у свету (2007-2013\*), 000 тона

Врста сира	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (свет = 100%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Судан	109,5	107,6	110,8	1,3	23,8	4,10
Француска	93,5	89,8	100,2	3,9	20,3	2,51
Грчка	42,3	40,0	48,0	9,2	9,2	3,30
Шпанија	39,5	35,3	42,8	6,7	8,6	3,41
Иран	32,4	25,7	40,1	15,9	7,0	3,71

*Извор: Израчунато на основу података FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org), приступљено новембар 2015. \* Подаци за 2014. годину нису доступни у тренутку приступа страници.*



У светској производњи сира, најмањи је обим производње сира од млека бивола (табела 6). У истраживаном периоду, његова просечна годишња производња износила је приближно 292 хиљада тона, а преко 90% у структури светске производње припада Египту. Репрезентативни представник једног од најзаступљенијих типова сира у Египту је традиционални сир Руми (Roumy) који се производи само од бивољег или уз додатак крављег млека. То је зрели, тврди сир, специфичног мириса и различитог степена салинитета, у зависности од зрелости ([www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)). Пад производње у Египту, земљи са највећом производњом овог сира, од 2,82% у последњој години (2013), у односу на почетну (2007), значајно је утицао на тенденцију смањења укупне производње у свету у овом периоду, по просечној годишњој стопи од 0,39%.

На другом месту је Италија која је, у посматраних седам година, просечном производњом од 15,7 хиљада тона годишње, задржала исти обим производње. Кина, као трећи произвођач по обиму производње, бележи раст, и у структури производње света заузима 4,1% учешћа. Пораст производње одвија се просечним темпом од 0,84% годишње, уз колебање тренда од 2,16%. Најпознатији сир од бивољег млека у Кини је Nguji, меки, слани сир облика и величине тениске лопте ([www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)).

Табела 6 Највећи произвођачи бивољег сира, (2007-2013), хиљада тона

Врста сира	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Египат	264.1	258.8	272.5	2.06	90.5	-1.47
Италија	15.7	15.7	15.7	0.00	5.4	0.00
Кина	12.0	11.6	12.3	2.16	4.1	0.84
Свет	291.9	286.7	300.2	1.81	100	-0.39

*Извор: Израчунато на основу података FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org), приступљено новембар 2015. \* Подаци за 2014. годину нису доступни у тренутку приступа страници.*

Иако овчији, козји и сиреви од бивољег млека чине приближно свега 7% од укупне светске производње, за разлику од крављег сира који је намењен масовној потрошњи, претходно поменути три типа сира по правилу имају вишу цену и задовољавају тражњу уских тржишних сегмената, односно тржишних ниша. Посебно треба скренути пажњу на то, да Mozzarella di Bufala Campana, чувени италијански сир од млека Воденог бивола и неки од најстаријих аутохтоних врста, као што су сиреви Manchego (Шпанија), Ricotta и Pecorino (Италија), Фета (Грчка) и Roquefort (Француска), произведени од овчијег млека, имају заштићену ознаку географског порекла, којом се гарантује да је сир произведен на специфичном географском подручју, на начин који

се примењује генерацијама, а знање и умешност преносе са колена на колена. По правилу, због високог степена диференцијације, као и ефекта отежане упоредивости и јединствене вредности (Kotler, et al., 2006), ови производи имају нееластичну тражњу, тешко се могу имитирати и њихова позиција у свести потрошача је јача.

Еклатантан пример значаја ознака заштите географског порекла је пример Фета сира, традиционалног грчког сира који је саставни део скоро сваког јела у грчкој кухињи. Осим у Грчкој, овај тип сира производи се и у другим зелама, а посебно у Немачкој и Данској која је, користећи назив Фета, освојила 50% светског тржишта овог сира, а посебно тржишта блискоисточних земаља и Америке. Због тога је Грчка потражила заштиту овог производа судским путем, а Европски суд правде је 2006. године саопштио да је Фета традиционални грчки производ и да његово име треба да буде заштићено широм Европске уније (Поповић-Врањеш, 2015).

Један од лимитирајућих фактора код повећања производње овчијих сирева је време потребно за мужу оваца. Произвођачима овчијег млека у САД, потребно је преко три сата за мужу 100 оваца, за разлику од произвођача у Француској који у току једног сата заврше мужу 300 до 400 грла ([www.milkproduction.com](http://www.milkproduction.com)). Иако разлика у утрошеном времену доприноси повећању цене сира, овчарство и производња овчијих и козијих сирева јесу опција за рурална подручја, са расположивим пашњацима, чија клима, рељеф, разноврсност биљног света, познавање традиционалних рецептура, специфичног начина израде и друге компаративне предности, омогућују локалном становништву да тржишту понуде аутентичне сиреве, које је тешко произвести на другим локалитетима.

#### **4.2.1. Тренд кретања производње сира у свету**

Млеко представља најзначајнији производ у систему производње и прераде хране. Као основни производ са додатом вредношћу у индустрији прераде млека, производња сира је под непосредним утицајем кретања која се у оквиру ње дешавају. У условима убрзаних технолошких промена, строгих законских регулатива, тржишних баријера, утицаја глобалних компанија, захтева за очување животне средине, као и брзих промена у обрасцима потрошње, произвођачи сира се суочавају са низом изазова како у производњи, тако и у пласману својих производа.

Промене у производњи одвијају се споријим темпом у односу на остале привредне активности, а посебно су спорије у односу на промене у тражњи и теже им се прилагођава. Ова чињеница позиционира маркетинг, у сам врх пословних функција како великих глобалних и транснационалних компанија, тако и привредних субјеката

који послују у оквирима националних тржишта. Задатак маркетинга у оквиру предузећа је да, у складу са дефинисаном мисијом и циљевима, уочи потребе циљних тржишних сегмената, развије производе који имају већу вредност, како за потрошача, тако и за произвођача и испоручи их брзо и квалитетно.

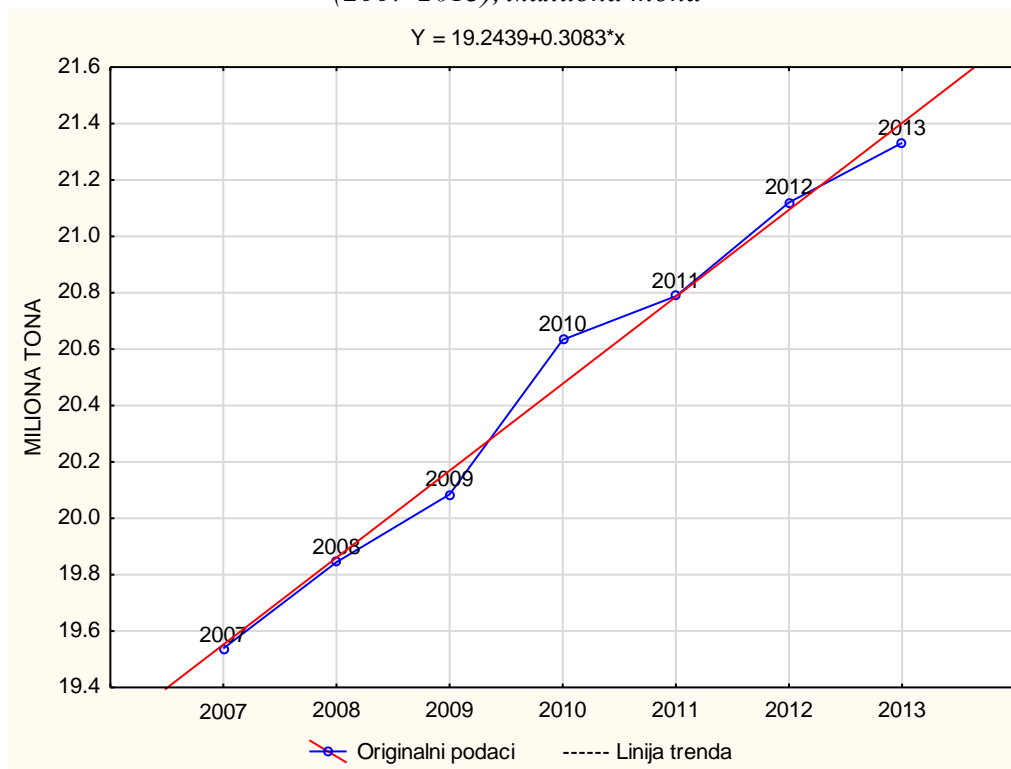
Основни фактори који утичу на промене у производњи сира су демографске карактеристике становништва и пораст светске популације, промена прехранбених навика потрошача, и већа употреба сира у свакодневној исхрани, нарочито на тржиштима на којима то није традиција, као што је тржиште Азије (Mikkelsen, 2015). Појава и развој нових производа намењених потрошачким сегментима као што су вегетаријанци, потрошачи луксузних производа, затим тинејџери, потрошачи са специфичним здравственим проблемима, неки су од фактора који такође утичу на прилагођавање понуде. Компанија Tetra Pak, из Лозане у Швајцарској, светски лидер у решењима за прераду и паковање хране, у свом извештају о индексима млечне индустрије за 2014. годину ([www.tetrapak.com](http://www.tetrapak.com)), истиче прилике и изазове које намеће раст потражње млека и млечних производа у свету. У извештају се наводи да се у наредној декади очекује раст глобалне потражње за млеком од 36% услед раста популације, повећања куповне моћи и урбанизације у Африци, Азији и Латинској Америци. Предвиђен брз раст пружа велику прилику за извоз компанијама са развијених тржишта које производе млечне производе, у виду пласмана млека у праху и течних млечних производа који се чувају на собној температури, на тржишта у развоју. Посебно је наглашено, да производне компаније на увозним тржиштима треба да превазиђу потешкоће око обезбеђења понуде млека високог квалитета на домаћем тржишту (из сопствених извора), одржавајући при том корак са растућом тражњом. Тржишта као што су Кина и Саудијска Арабија, ово постижу на више начина: повећањем инвестиција у домаће фарме и производњу млечних производа, партнерствима са успешним иностраним компанијама и уз повећање асортимана сопствене понуде производа са додатом вредношћу (*ibidem*).

Према извештају Европске комисије о перспективи развоја пољопривреде у периоду од 2013-2023. године ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)), предвиђа се даљи раст производње млека, повећањем приноса по грлу, а пораст производње млека апсорбоваће се порастом тражње за сиром и извозном тражњом млека у праху.

Укупна производња сира у свету, у истраживаном временском интервалу износи 143 милиона тона, са просечном годишњом производњом од 20,5 милиона тона, уз одступање од просека од 3,27% и просечном годишњом стопом раста од 1,47%.

Према једначини линеарног тренда (графикон 2), може се очекивати и даљи раст производње сира у наредном периоду.

Графикон 2 Тренд кретања производње сира у свету (2007-2013), милиона тона



Извор: Израчунато на основу података FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org)

\* У тренутку приступа страници нису доступни подаци за 2014. годину.

Посматрано географски, по континентима, највећи произвођач сира је Европа. Интензивна сточарска производња, расположивост сировина и традиција производње, основни су разлози због којих се на овом континенту производи преко половине од укупне количине сира у свету (51,1%) са просечном годишњом производњом од 10,46 милиона тона (табела 7). Просечни годишњи темпо раста је 0,96%, уз варирање од 2,4% у односу на просек. Највеће учешће у структури европске производње, припада Европској унији (ЕУ), која са 9,1 милиона тона остварује 87,2% производње. Водећи произвођачи у оквиру Европске уније, Немачка, Француска, Италија и Холандија, појединачно су, истовремено и међу највећим произвођачима света.

На другом месту по обиму производње јесте Америка (посматрано заједно, јужни и северни амерички континент), са производњом која у периоду опсервације, годишње просечно износи 6,8 милиона тона и чини приближно једну трећину (33,3%) светске производње, захваљујући, пре свега, Сједињеним Америчким Државама које учествују

са 75% у наведеним количинама. Иако је укупна производња значајно нижа у односу на Европу, производња је повећана за 16,7% у последњој години истраживања (2013.), у односу на 2007. годину. Уз релативно велико колебање тренда (5,3%), просечна годишња стопа промене од 2,48% највећа је међу посматраним географским целинама.

Следи Азија, са значајно нижим обимом просечне производње (1,6 милиона тона годишње) и у структури учествује са 7,7%. Количина произведеног сира увећана је 2013. године за 13,6% у односу на 2007. годину уз одступање од тренда од 5,1% и просечну годишњу стопу раста од 2,14%. Релативно мали обим производње, у односу на површину и број становника Азије, може се објаснити одсуством навике конзумирања сира, али наведени економски показатељи упућују на даљи тренд раста производње на овом континенту. Потребно је нагласити да се у Индији налази једно од највећих удружења произвођача млека у свету. Амул, највећи индијски бренд међу сиревима и другим млечним производима, у власништву је чак 3,6 милиона произвођача млека. Захваљујући великом броју Индуса који живе широм света, као и широком асортиману понуде, ови сиреви су нашли свој пут и на друга светска тржишта као што су америчко и европско.

Табела 7 Географска расподела производње сира у свету (2007-2013)\*,

милиона тона

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Европа	10,46	10,16	10,76	2,4	51,1	0,96
(ЕУ)	(9,1)	(8,8)	(9,4)	(2,8)	(87,2)	(1,1)
Америка	6,8	6,27	7,30	5,3	33,3	2,48
Азија	1,6	1,47	1,67	5,1	7,7	2,14
Африка	1,0	0,97	0,99	0,8	4,8	0
Океанија	0,63	0,61	0,67	3,9	3,1	-1,55
<b>Свет</b>	<b>20,5</b>	<b>19,5</b>	<b>21,3</b>	<b>3,3</b>	<b>100,0</b>	<b>1,47</b>

*Извор: Израчунато на основу података ФАО, [www.fao.org](http://www.fao.org), приступљено новембар 2015. \* Подаци за 2014. годину нису доступни у тренутку приступа страници.*

Африка, са просечном годишњом производњом од милион тона, у структури светске производње учествује са 4,8% и током целокупног посматраног периода задржала је приближно исти обим производње. Највећи произвођач сира међу афричким земљама је Египат, са просечном производњом од 639,6 хиљада тона (65,3% од укупне афричке производње) у посматраном периоду. Најпознатији сир Египта је Руми, тврди сир који се производи од крављег, или од мешавине крављег и бивољег млека. Следи

Нигер који просечно производи 56,4 хиљаде тона, затим Јужноафричка Република са 44,3 и Мароко са 35,4 хиљаде тона.

У земљама Океаније, међу којима највећи обим производње остварују Аустралија (0,34 милиона тона у 2013. години) и Нови Зеланд (0,28 милиона тона у 2013.), годишње се просечно производе 0,63 милиона тона и ово географско подручје има најмање учешће у светској производњи сира (3,1%). Као последица неповољних климатских услова и повећања трошкова инпута првенствено у Аустралији, забележен је просечан годишњи пад производње од 1,55%.

Истраживање спроведено од стране Gira Consultancy & Research (2012), указује на раст производње млека у Европи у наредном периоду. Очекује се проширење производње, са подручја интензивног узгоја млечних говеда Централне Европе, у подручја мање интензивне производње, према приобаљу Атлантског океана, где се налазе велике површине погодне за испашу стоке, захваљујући чему је могуће остварити и ниже трошкове производње.

Производња сира у Европској унији и даље ће исказивати тренд раста, али ће се свега око 10% од повећања реализовати у извозу, ван Европе. Према истом истраживању наглашен је у наредном периоду пораст тражње у свету за, млеком у праху, сурутком и производима од сурутке (сурутка у праху, концентрат протеина и сл.)([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)).

#### 4.2.2. Идентификација највећих произвођача сира у свету

Највећи произвођачи сира у свету су САД, Немачка, Француска, Италија и Холандија и оне чине 54,1% укупне светске производње (табела 8).

Табела 8 Највећи произвођачи сира у свету (2007-2013\*), милиона тона

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
САД	5,1	4,8	5,4	4,7	24,8	2,14
Немачка	2,1	2,0	2,2	4,5	10,3	1,81
Француска	1,9	1,8	1,9	1,6	9,2	0,28
Италија	1,2	1,1	1,3	4,8	5,9	1,22
Холандија	0,8	0,7	0,8	3,7	3,6	1,38
Свет	20,5	19,5	21,3	3,3	100,0	1,47

Извор: Израчунато на основу података *FAO*, [www.fao.org](http://www.fao.org), приступљено новембар 2015. \* Подаци за 2014. годину нису доступни у тренутку приступа страници.

Ове земље, међу стратешким циљевима највишег приоритета имају развој и унапређење млечног говедарства, унапређење технолошких процеса у производњи и преради млека и иновације производног портфолија.

Са годишњом производњом која у просеку износи 5,1 милиона тона, највећи произвођач сира у свету су Сједињене Америчке Државе. У циљу обезбеђења самоснабдевености овом значајном намирницом, САД се окренула унапређењу сопствених производних капацитета, па је у периоду од седам година, производња сира у односу на почетну, 2007. годину, увећана за 13,5%. Динамика раста производње сира огледа се у стопи промене од 2,14%, што је, уз коефицијент варијације 4,7%, највећи раст међу првих пет земаља.

Производња сира сконцентрисана је на источној обали, у Калифорнији и западној обали, у држави Висконсин. Калифорнија је насељавана имигрантима са подручја Италије, због чега доминира производња италијанских типова сира, а североисточни део САД и Висконсин, где се претежно производи Чедар (Cheddar), били су под утицајем досељеника немачког и швајцарског порекла.

Категорије сирева са највећим обимом производње у Америци су у типу италијанских сирева. Производња сира типа Моцарела (Mozzarella) је у 2013. години у Америци износила 1,68 милиона тона (што је 21,1% од укупне производње сира Америке у тој години), на другом месту су сиреви типа Чедар (Cheddar) са произведених 1,45 милиона тона, а на трећем типа Пармезан (Parmesan) чија је производња износила 144,6 хиљада тона (2015).

Компаније са доминантном позицијом у производњи сира у САД су Saputo INC, Land O' Lakes INC, Dairy Farmers of America INC, Schreiber Foods, Kraft Foods Cheese & Dairy Division, и др. ([www.dairyfoods.com](http://www.dairyfoods.com)).

У Сједињеним Америчким Државама је међу потрошачима распрострањено мишљење да је сир намирница коју је потребно кувати, рендати или топити, како би се могла конзумирати. Полице у малопродаји одражавају мишљење јавности, због чега су испуњене претходно упакованим, исеченим или уситњеним сиревима, а свежину одржавају помоћу конзерванаса. Често се може чути и мишљење да сир треба јести у ограниченим количинама, јер садржи пуно соли и масноћа, због чега бољи пласман углавном обезбеђују сиреви са редукованим масноћама (Harbutt, 2000). Mozzarella која се производи у САД најчешће је од крављег млека (мада се тако називају и сиреви од соје) и у трговачке канале масовне потрошње углавном долази у комаду, рендан или исечен и веома се разликује од сира који се у Европи зове истим именом. Највећи произвођач овог сира у САД је породична компанија Leprino Foods, са седиштем у

Денверу. Овај тип сира се најчешће употребљава као састојак за пице, снадвиче, тестенине и др.

Cheddar је тврд сир, пореклом из Енглеске. Традиционално се производи од непастеризованог крављег млека. Нема ознаку заштићеног географског порекла, а индустријска производња у фабрикама широм света заслужна је за велики број различитих укуса овог сира. Данас постоји још само шест произвођача у свету који производе Чедар на традиционалан начин (Harbutt, 2000).

Име Parmesan (често се може наћи под различитим именима: Parmigiana, Parmesano и сл.) како се у САД назива тврди сир који је на трећем месту по произведеним количинама, често је предмет злоупотребе, са намером да се доведе у везу са чувеним италијанским сиром Parmigiano-Reggiano ([www.forbes.com](http://www.forbes.com)). Као део трговачких преговора, Европска унија жели да забрани употребу назива као што су Parmesan, Feta и Gorgonzola за сиреве који су произведени у САД. Основни аргумент апострофира неупоредиво нижи квалитет у односу на сиреве истог назива који су произведени у Европи. Ова иницијатива наилази на велики отпор међу америчким произвођачима сира ([www.dailymail.co.uk](http://www.dailymail.co.uk)).

Према закону САД (21CFR133.182), сир произведен од сировог млека, мора да прође период зрења од најмање 60 дана пре продаје ([www.accessdata.fda.gov](http://www.accessdata.fda.gov)), што важи како за домаће, тако и за сиреве из увоза. Уважавајући овај закон, поред индустријских сирева, производе се и традиционални сиреви од непастеризованог млека као што су Драј Џек (Dry Jack, тврди сир од крављег млека), Сели Џексон Чиз (Sally Jackson Cheese, зрели, од овчијег и козјег млека), Мајтаг Блу (Maytag Blue, сир са плавим плеснима, од крављег млека) и др. (Harbutt, 2000). Захваљујући међународним покретима као што је Slow Food, чија је мисија промовисање „здраве“ и чисте хране, међу потрошачима јача свест о сиру као здравој намирници, о елементима његовог квалитета, као и о значају и култури прехране уопште.

На другом месту, по просечној годишњој производњи од 2,1 милиона тона сира, налази се Немачка и са датим обимом, у структури светске производње учествује са 10,3%. Земља са дугом традицијом производње, али и потрошње сира, и даље бележи раст по просечној годишњој стопи од 1,81% и варирањем у односу на просек од 4,5%. Две трећине немачких сирева производе се у Баварској, у области Шлезвиг-Холштајн, Мекленбург Западна Померанија и Саксонија-Анхалт. У северном делу Немачке, такође, производе се неки од најпознатијих сирева као што су Vilstermarsch (Wilstermarsch), Tilsit и Алтенбургер Цигенкесе (Altenburger Ziegenkäse, козји сир).

Сектор прераде млека и производња млечних производа, у Немачкој заузимају друго место у индустрији производње хране, после производње и прераде меса. На



страни произвођача налази се око 150, већином малих и средњих предузећа, која запошљавају приближно 30.000 људи. Тржиште је фрагментисано, тако да учешће три кључна тржишна субјекта (у 2013. години) износи око 26% од укупне вредности тржишта. Предвиђа се да ће у наредном периоду доћи до консолидације једног броја учесника и формирања мањег броја великих компанија, а перспектива немачког млекарства види се у развоју производа и иновацијама, као и производњи тзв. функционалне хране (functional food) ([www.gtai.de](http://www.gtai.de)). Функционална храна је термин новијег датума и означава храну која је, осим садржаја основних нутритивних састојака, обogaћена различитим додацима, у функцији здравог начина прехране и превенције болести ([www.mayoclinic.org](http://www.mayoclinic.org)).

Међу најпознатијим регијама у којима се производи сир је Алгој (Allgäu), у алпском региону јужне Немачке, где се производи немачки чувени Алгојски Ементалер (Allgäuer Emmentaler). Слична клима и рељеф, доприносе да сиреви Јужне Баварске имају пуно заједничких особина са онима који се производе у Швајцарској. Осавремењавањем технологије производње и прихватањем строгих стандарда квалитета, тешко је разликовати швајцарски и немачки Ементалер. Да би се истакла разлика, у Швајцарској се кора сваког сира прекрива утиснутим речима “Switzerland” и “Emmentaler”. Млеко има висок квалитет што објашњава зашто је Баварска најважнији немачки регион производње млека и сира. Производи се више од 400 различитих врста сирева. Најновији тренд јесте производња органског сира у малим локалним компанијама, који има врхунски квалитет и претендује да се у догледно време извози у значајнијим количинама. Органски сиреви направљени су од органског млека са фарми које се баве поштовањем равнотеже у природи, уз поштовање добробити према животињама. Краве које производе овакво млеко храњене су органском храном без синтетичких хемикалија. Поред тога, пољопривредници одржавају своје пашњаке без икаквих пестицида или минералних ђубрива, уздржавају се од коришћења хормона или генетски модификованих организама – ГМО. Међу најзначајнијим сиревима Немачке су тврди сиреви Allgauer Emmentaler, Bavarian Bergkase, Beemster Very Old, Klosterkaese. Полутврди: Beemster Old, Danish Feta, Edelpilz. Polumeki: Beemster 2% Milk, Bierkase, Bruder Basil, Butterkase, Limburger. Меки: Doppelrhamstufel, Weichkaese и др. (Влаховић, et al., 2014).

У посматраном временском интервалу, Француска производи 1,9 милиона тона сира и са учешћем од 9,2%, представља трећег светског произвођача сира са најумеренијим растом међу првих пет заемаља од 0,28%. Како наводи Harbutt (2000), у Француској се производи преко 750 различитих сирева, већином традиционалних, а велики број се производи од непастеризованог млека. Новији сиреви настали су у

млекарским погонима светских компанија, које данас доминирају тржиштем Француске. Један од најранијих записа, забележен је о сиру Рокфор (Roquefort).

Извози се трећина домаће производње сира. Млекарска индустрија присутна је у најмање 80% територије Француске, кроз преко 70 хиљада млечних фарми. Запошљава око 150 хиљада људи, како у великим интернационалним корпорацијама као што су Lactalis, или други по величини француски произвођач Brongrain. Такође, постоји и више од 1.300 већих произвођача сира широм земље (ibidem). Просечна фарма у Француској поседује 52 музне краве, које годишње произведу укупно 330.000 литара млека. Фарма располаже са површином од 88 ха земље у коју је укључено 32 ха пашњака, а 95% фармера је прихватило кодекс добре пољопривредне праксе (GAP) ([www.maison-du-lait.com](http://www.maison-du-lait.com)). Према облику организовања, као правно лица послује 54% фарми. Од укупне количине млека које је намењено преради, 99% потиче из сопствених извора, од чега се 50% употребљава за производњу сира. Ознаку заштићеног географског порекла АОС (Appellation d'Origine Contrôlée) има 45 сирева. Француска има највећу потрошњу сира per capita и 60% произведених сирева реализује се на домаћем тржишту (ibidem).

Међу тврдим сиревима најзначајнији су: Ardi Gasna (овчији), Cantal (крављи), Beaufort (крављи), Comté (крављи), Crottin de Chavignol (козји) и др. Полутврди: Abbaye de Belloc, (овчији), Abondance (крављи), Brebis du Lavort (овчији), Fourme de Montbrison (крављи) и др. Полумеки: Abbaye de Citeaux (крављи), Ami du Chambertin (крављи), Aisy Cendre (крављи), Brie de Melun (крављи) и др. Меки: Boursin (крављи), Baguette Laonnaise (крављи), Affidelice au Chablis (крављи) и др. Свежи, намазни сиреви: Autun (крављи), Fromage Frais (крављи), Le Roule (крављи са зачинским биљем) и др. (Влаховић, et al., 2014).

На четвртном месту је Италија, која је један од кључних учесника у сектору прераде млека у свету и са просечних 1,2 милиона тона чини 5,9% светске производње сира у посматраном периоду. Ова земља бележи раст производње од 1,22% годишње уз варијацију од 4,8% (пад производње у 2011. години за 0,7% у односу на 2010. и пораст у 2012. години за 2,5% у односу на претходну годину). Производња сирева од квалитетног, искључиво свежег млека, основно је обележје вишевековне традиције, о којој сведочи чак 37 сирева са оснаком заштићеног географског порекла (PDO). У структури производње доминира Mozzarella са учешћем од 27%, следи Grana Padano са 16%, Parmigiano Reggiano са 11%, Gorgonzola са 5% и Pecorino Romano са 3%. Успех у очувању и традиције идентитета сирева, уз производњу која расте, може се, пре свега, приписати специјализованости фарми, обучености и високој стручности оних који фармом руководе, као и високом нивоу успостављене сарадње међу предузећима која

послужу у сектору. Резултат оваквих односа је успостављање снажног ланца испоруке и увећања вредности финалног производа, од производње млека, до крајњег потрошача. Производња сира Parmigiano Reggiano одређена је строгим правилима производње и процедурама. Читав процес распоређен је по учесницима и одвија се у шест фаза: производња сточне хране, производња и сакупљање млека, транспорт, прерада, паковање и логистика/ дистрибуција ([www.pacmaproject.eu](http://www.pacmaproject.eu)). Производња сира распрострањена је у целој Италији, од алпских ливада на северу, преко живописних брда Тоскане, до пространих равница Сицилије. Од укупно произведених количина, приближно 40% поседује ознаку заштићеног географског порекла ([www.clal.it](http://www.clal.it)). Највећи светски брендови, као што су Parmigiano Reggiano, Grana Padano, Mozzarella di Bufala Campana, Provolone и др., често остављају у сенци велики број осталих, из богате понуде италијанских сирева. Поред горе наведених и моногих других врста, најзначајнији међу тврдим сиревима су: Asiago, Asiago d'Alveo, Bra, Calcagno, Canestrato, Fiore Sardo, Grana, Grana Padano, Montasio Vecchio, Parmesan, Piave Vecchio Selezione; Полутврди: Castelmagno, Fresh Truffles, Montasio Mezzano, Piave Fresco, Provolone del Monaco, Provolone Valpadana, Toma; Полумеки: Asiago Pressato, Bel Paese, Bocconcini, Casciotta di Urbino, Fontina Val d'Aosta, Fresh Truffles, Il Boschetto al Tartufo, Mozzarella, Pannerone; Меки: Caciocavallo, Caciotta, Crescenza, Dolcelatte, Formaggio di capra, Fresh Truffles, Gorgonzola, Gorgonzola Cremificato, Mascarpone Montasio. Свежи меки сиреви и сирни намази: Burrata, Fresh Mozzarella, Fresh Ricotta, Mascarpone (Влаховић, et al., 2014).

Несумњиво је да је квалитет основно обележје сирева Италије. Оно што их у великој мери диференцира од осталих квалитетних и светски познатих сирева, је дизајн производа и амбалаже, као и његово означавање (декларисање). Због све веће конкуренције, и мноштва артикала који стоје једни поред других на полицама, веома је важна функција амбалаже. Осим што чува својства производа, улога амбалаже је да привуче пажњу потрошача и обезбеди тренутно препознавање компаније или робне марке (Kotler, et al., 2007). Нарочито у процесу глобализације, доступна и јасна информација о посебном бренду постаје недовољно изражена у свести потрошача, те се пред предузећа поставља нови задатак у стратегијском приступу брендирања, истицање специфичности производа (Радуљ, 2013). Након укидања ограничења на производњу млека у Европској унији, што за веће произвођаче сира представља прилику за повећање производње и извоза, производи мањих, локалних произвођача нашли су се у рафовима трговаца, поред оних увозних и јефтенијих ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)). У наведеним условима, произвођачка декларација, као са-

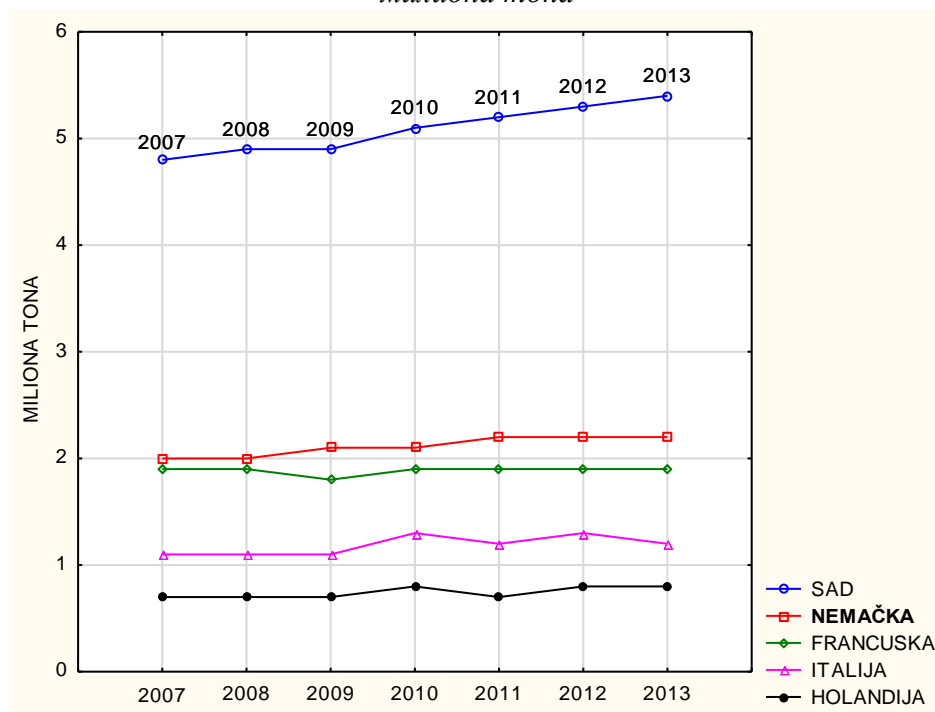
ставни део производа, представља значајан инструмент маркетинг микса. Пружа потрошачима информације, диференцира их у односу на конкуренцију, истиче предности производа и њихових јединствених вредности, као што је, на пример, карактеристика италијанских сирева да се не праве од млека у праху, него искључиво од свежег млека. Питање амбалаже је значајно за привредне субјекте јер, поред осталог, има директан утицај на стварање слике у свести потрошача (имица) и утиче на доношење одлуке о куповини производа. Одлуке о паковању чине саставни део маркетинг планирања, стратегије предузећа и процеса комуницирања са потрошачима. Успешно паковање има пропагандну функцију, док, са друге стране, лоше и неодговарајуће паковање може битно утицати на одбијање купаца да купују производ (Влаховић, 2011).

Са просечном производњом од 0,8 милиона тона годишње, у структури светске производње Холандија учествује са 3,6%, уз тенденцију повећања производње по стопи од 1,38% годишње. Прва фабрика за прераду млека изграђена је 1870. године и од тада је започео интензиван развој и раст овог сектора пољопривреде. Млекарски сектор одликује се високим степеном специјализације, хоризонталне концентрације, вертикалне интеграције и извозне оријентације. Као последица, за разлику од Француске и Италије, у Холандији послује мали број предузетника који производе фармерске сиреве. У Холандији данас послује 22 компаније које поседују 51 фабрику за прераду млека. Производња се одвија на 18.000 фарми, организованих у 29 удружења, са просечним стадом од близу 90 музних говеда по фарми. Од укупне производње млека, 55% се преради у сир ([www.zuivelnl.org](http://www.zuivelnl.org)). Само шест сирева носи ознаку заштићеног географског порекла (PDO): Boeren-Leidse met sleutels, Kanterkaas, Noord-Hollandse Edammer kaas, Noord-Hollandse Goudse kaas, Opperdoezer Ronde, Westlandse Druif (Tunick, 2014)

Најзначајније врсте сира су: међу тврдим сиревима - Gouda, Leidsekaas (један од ретких сирева који је остао претежно у домену традиционалне, фармерске производње), Commissiekaas; полутврди: Boerenkaas, Edam, Masdaam, Friesekaas. У односу на основне, тврде и полутврде, мали је број полумеких и меких (Kernhem) сирева.

Тражња сира у свету расте, на шта указују подаци о расту производње наведених земаља у посматраном периоду (графикон 3), као и просечна годишња стопа раста светске производње сира од 1,47% и тренд њеног кретања по исказаној једначини.

Графикон 3 Кретање производње највећих произвођача сира у свету (2007-2013), милиона тона



Izvor: Izračunato na osnovu podataka FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org)

\* У тренутку приступа страници нису доступни подаци за 2014. годину.

У организацији процеса стварања и испоруке вредности карактеристичан је значај удружених произвођача млека, специјализација субјеката за извршење одређених пословних задатака специфичних фаза у процесу испоруке вредности и њихова хоризонтална концентрација и вертикална интеграција.

У циљу очувања аутохтоних врста сирева и традиционалног начина њихове производње, развијене земље извршиле су заштиту имена географског порекла великог броја сирева и они се препознају по карактеристичној ознаци PDO (Protected Designation of Origin). Основна сврха заштите је њихова дистинкција у односу на сличне производе нижег квалитета. Истовремено, ова ознака има снажну маркетинг функцију којом се истиче квалитет производа и доприноси изградњи брэнда, бољем пласману и вишој цени у односу на сиреве конкурената. Значајну улогу у означавању производа има садржај декларације, јер савремени потрошачи имају развијену свест о квалитету намирница, због чега траже додатне и детаљне информације о производу. Произвођачи сира у Италији, креирају конкурентску предност наводећи на декларацији да је сир произведен од свежег млека, уместо од млека у праху. Осим наведеног, потребно је вршити сталну едукацију циљних сегмената потрошача сира и комуникацију са њима. Истраживање њихових ставова и мишљења омогућава да се

производи потпуније прилагоде њиховим потребама и одговоре њиховим жељама и захтевима.

### **4.3. МЕЂУНАРОДНИ ПРОМЕТ СИРА**

Међународни промет агроиндустријских производа представља интегрални део укупне светске трговине. Одвија се у условима сложених односа и значајних разлика у степену економске развијености појединих земаља, али и бројних других елемената, као што су историјски, културни, конфесионални, политички и др. Основне карактеристике међународне трговине агроиндустријских производа огледају се у следећем (Влаховић, 2015):

- Све земље света извозе и увозе исте врсте производа;
- Снажан технолошки напредак из многих земаља избацио је дугогодишњи дефицит агроиндустријских производа;
- Успешна светска размена зависи од продуктивности, односно економичности производње;
- Све је већи промет прерађених прехранбених производа;
- Добија на значају реекспорт агроиндустријских производа;
- Тежња за остварењем самоснабдевености (самодовољности) у основним агроиндустријским производима (нижа увозна зависност);
- Примењује се и читав низ мера са циљем ограничавања увоза и подстицања извоза;
- Утицај мултинационалних (транснационалних) корпорација.

Такође, испуњење високих захтева у погледу безбедности хране, карактеристичних нарочито за економски развијена тржишта, поседовање неопходних стандарда и постојање ефикасних система за следљивост хране, повећава вредност производа и доприноси бољој конкурентској позицији привредних субјеката на међународном тржишту.

#### **4.3.1. Тренд извоза сира у свету**

Значај извоза у економији једне земље је велик. Извоз ствара радна места, повећава бруто домаћи производ (БДП), смањује дефицит платног биланса, повећава девизне резерве, доприноси усвајању и развијању нових знања и технологија и унапређује

конкурентност земље. Земље са развијеним извозом, уједно припадају и групи економски најразвијенијих земаља света.

У истраживаном временском интервалу (2007-2014), просечан извоз сира у свету износио је 5,6 милиона тона и остварује тенденцију интензивног раста по просечној стопи од 4,17% годишње. У односу на почетну, извоз се у последњој години повећао за 1,4 милиона тона, односно 27,8% повећања исказано релативним показатељима, те је достигао 6,2 милиона тона. Ови подаци указују на раст динамике међународне размене, као и на повећање тражње сира.

Вредносно исказано, просечан годишњи извоз износио је 20,4 милијарди евра. Са просечном стопом раста од 7,53% годишње, вредност последњег подпериода се увећала за 8,8 милијарди евра у односу на први. Укупно повећање вредности извоза у посматраном временском интервалу износило је 54,6%. Уочаљиво је да вредност извоза има динамичнији темпо раста у односу на количине, што указује на повећање и нееластичност тражње за висококвалитетним сиревима, као што су сиреви са заштићеном ознаком географског порекла, сиреви са зрењем, овчији, козји и др., односно учешће сирева из вишег ценовног сегмента у структури извоза.

Просечна извозна цена Фета сира у 2014. години је 5,97 евра/кг (табела 9) и од 2007. године, до краја посматраног периода (2014) се увећала за 20,36%. Цена сира Pecorino је од 2007. до 2014. године порасла за чак 44,4%, а Roquefort је у истом временском интервалу забележио раст цене од 4,78%.

За даљу анализу и сврху приказа еластичности тражње за аутохтоним сиревима, претпоставило се да у датој години, количина извоза сира представља тражњу. Просечна извозна цена по јединици исказана је као количник годишње вредности извоза и годишње количине реализоване у извозу.

Табела 9 Упоредни приказ кретања просечних извозних цена аутохтоних овчијих сирева

Год.	Фета			Pecorino			Roquefort		
	Извоз, 000 т	Вредн. извоза, мил. евра	Просеч. извозна цена/кг, евра	Извоз, 000 т	Вредн. извоза, мил. евра	Просеч. извозна цена/кг, евра	Извоз, 000 т	Вредн. извоза, мил. евра	Просеч. извозна цена/кг, евра
2007	27,9	138,6	4,96	19,7	113,8	5,76	3,8	38,1	10,03
2008	30,0	158,1	4,64	17,6	113,4	6,43	3,7	37,3	10,08
2009	30,7	163,7	5,33	16,3	106,9	6,55	3,5	37,4	10,69
2010	31,5	185,3	5,88	15,1	92,4	6,13	3,4	37,2	10,94
2011	35,9	195,7	5,45	16,4	99,6	6,08	3,5	36,6	10,46
2012	34,8	201,9	5,81	18,0	117,3	6,53	3,5	37,3	10,66
2013	36,8	218,2	5,93	16,8	122,9	7,30	3,5	37,8	10,80
2014	43,8	261,4	5,97	16,6	138,4	8,32	3,7	38,9	10,51
<i>Стопа промене</i>	6,65	9,48	2,68	-2,41	2,83	5,39	-0,38	0,29	0,67
Укупно	271,4	1.522,9	5,53	136,5	904,7	6,62	28,6	300,6	10,50
<i>Извор: Израчунато на основу података ИТС, <a href="http://www.trademap.org">www.trademap.org</a>, приступљено децембар 2015.</i>									

Према горњој табели, нееластичност тражње код Фета сира је уочљива: и тражња и просечна извозна цена расту, тј. повећање цене није довело до смањења тражње. Еластичност тражње друга два брeнда, Pecorino и Roquefort, код којих је уочљив пад извоза у последњој години у односу на почетну, уз истовремено повећање цена, израчуната је према формули за ценовну еластичност тражње (Samuelson, 2000), као однос процентне промене тражње у посматраном периоду и процентне промене просечне извозне цене у евра:

$$E_D = \frac{\Delta Q}{(Q_1 + Q_2)/2} \div \frac{\Delta P}{(P_1 + P_2)/2}$$

при чему је:

$E_D$  = ценовна еластичност тражње

$\Delta Q = Q_2 - Q_1$  промена количина

$\Delta P = P_2 - P_1$  промена цена



Референтни оквири еластичности тражње су:

$$E_D > 1$$

Еластична тражња, процентна промена цена мања је од процентне промене тражње;

$$E_D = 1$$

Јединична еластичност, процентна промена цене једнака је процентној промени тражње;

$$E_D < 1$$

Нееластична тражња, процентна промена цене већа је од процентне промене тражње.

На основу напред наведеног, израчунато је како следи:

1) Pecorino

$$E_D = \frac{3,1}{(19,7 + 16,6)/2} \div \frac{2,56}{(5,76 + 8,32)/2} = 0,5 < 1$$

2) Roquefort

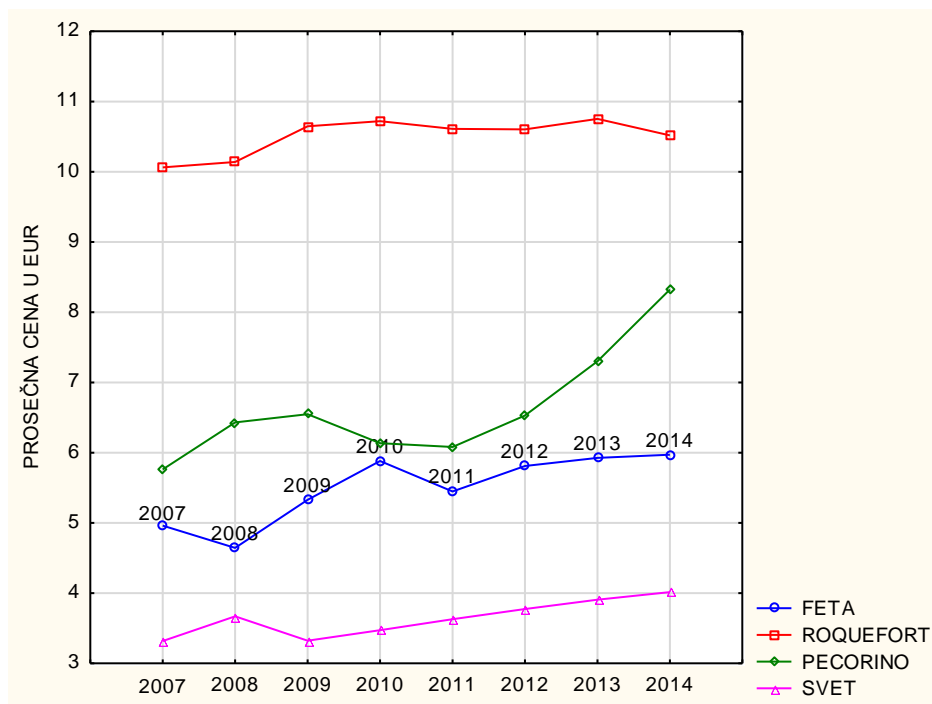
$$E_D = \frac{0,1}{(3,8 + 3,7)/2} \div \frac{0,48}{(10,3 + 10,51)/2} = 0,6 < 1$$

Према приказаним резултатима за сир Pecorino и Roquefort, коефицијент ценовне еластичности је 0,5, односно 0,6, што су вредности испод референтног оквира. Ови резултати указују на то, да је тражња сира Pecorino и Roquefort нееластична. Другачије речено, повећање цене од 1% изазива пад тражње за свега 0,5% код сира Pecorino, а код сира Roquefort, у том случају тражња пада за 0,6%.

Приказом који следи (графикон 4), представљено је кретање и ниво цена за претходно посматране сиреве.

Roquefort, чувени француски овчији сир са плавим плеснима, поред тога што је 2014. године претрпео пад просечне извозне цене (са 10,75 евра/кг у 2013. години на 10,52 евра/кг), и даље је један од најскупљих овчијих сирева у свету.

Графикон 4 Кретање просечних извозних цена за одабране овчије сиреве

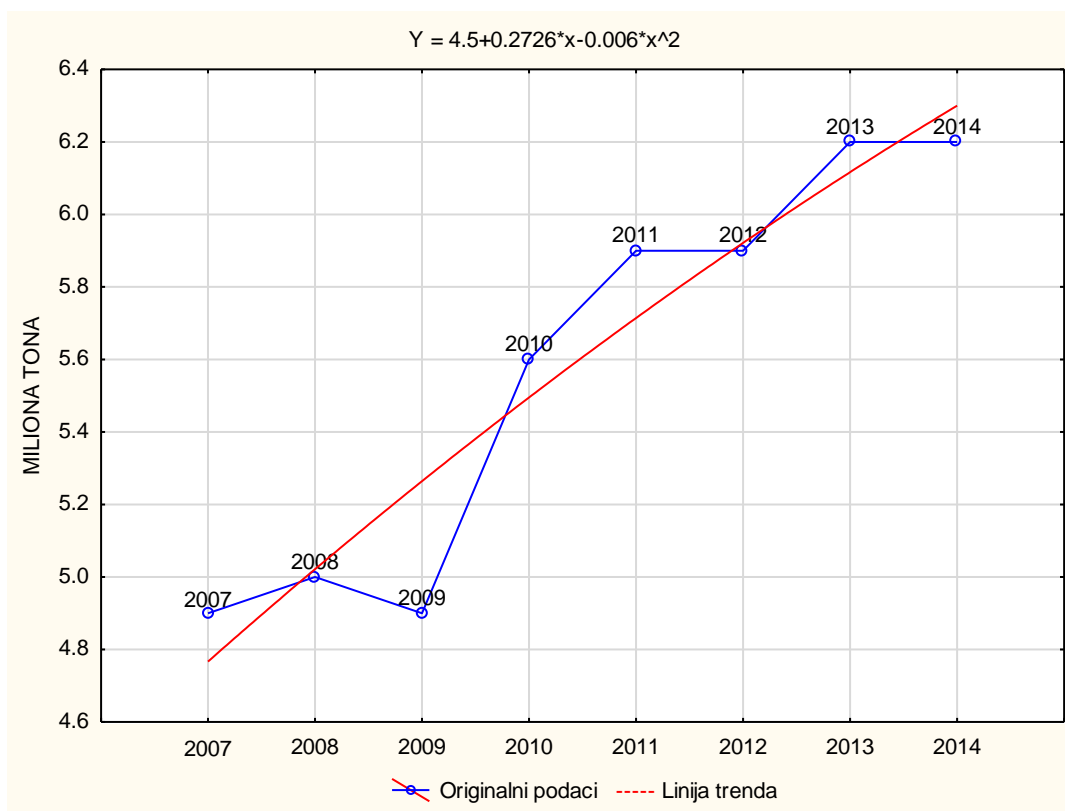


Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

У светском трговинском промету, у извозу, реализовано је укупно 44,6 милиона тона сира, укупне вредности 163,1 милијарди евра, што даје просечну извозну цену од 3,66 евра/кг сира, а она значајно варира у зависности од врсте, степена прераде, садржаја млечне масти, конзистенције (меки, тврди, топљени, намазни, свежи и др), порекла и сл. Према дијаграму (графикон 5), може се очекивати и даљи раст извоза сира у наредном периоду по датој квадратној једначини тренда.

Регионално посматрано, највећи извозник је Европа, са просечних 4,3 милиона тона годишње, која даје 77,7% светског извоза и значајно повећава извоз по просечној стопи од 3,61% годишње. Највећи светски извозник сира је Европска унија, која просечно извезе 4 милиона тона сира годишње и партиципира са 72,6% у светском извозу. Она такође повећава извоз по просечној годишњој стопи од 4,08%.

Графикон 5 Тренд кретања извоза сира у свету (2007-2014), милиона тона



Izvor: Izračunato na osnovu podataka ITC, [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

Извршено тестирање на бази т-теста значајности разлика, указује да на међународном тржишту расте тражња сира. На основу сигнификантности т-теста нулте хипотезе  $p < 0,05$ , може се констатовати да постоји статистички значајна разлика између варијабли „Укупна производња сира у свету у тонама“ и „Укупан извоз сира у свету у тонама“ (прилог 3, табела 1). Иако извоз, односно тражња сира у свету показује тенденцију раста, у наредном периоду се очекује да ће се земље, чији је извоз сира и других млечних производа гравитирао ка Руској Федерацији, оријентисати ка новим извозним дестинацијама. Ово би донекле могло да успори динамику раста, пропорционално времену које је неопходно да се ови производи афирмишу на новим тржиштима. Наиме, до 2014. године, пре увођења санкција, чак 33% извоза сира из Европске уније завршавало је на тржишту Руске Федерације. Према извештају Европског парламента из 2014. године, кључне последице санкција очекују се у краткорочним губицима (период уласка на нова тржишта), смањењу прихода, као последице повећања количине производа на тржишту Европске уније и пада цена (у

појединим земљама дошло је до пада цене млека и до 30%) и смањењу броја запослених (European Parliament, 2014).

#### 4.3.2. Идентификација највећих светских извозника

Анализирано по земљама, највећи извозник у свету је Немачка, чији просечан извоз износи милион тона годишње, што чини 18,5% укупног светског извоза (табела 10). Извоз бележи тенденцију раста, по стопи од 4,5% годишње. Немачка извози скоро половину укупне домаће производње сира, а најзначајније врсте у извозу су: Bavarian Blue, Butterkase, Emmental, Harzer Käse, Limburger, Munster, Rauchkase, Tilsit и др. (Влаховић, et al., 2014). Вредност просечног годишњег извоза у истраживаном периоду је 3,2 милијарди евра (табела 11), а просечна извозна цена 3,15 евра по килограму. Највећи спољнотрговински партнери Немачке у извозу сира су Италија (са 24% учешћа), Холандија (11,6%), Француска (7,1%), Шпанија (6,2%) и Аустрија (6,2%). Извоз на тржиште Руске Федерације је 2013. године, одмах након почетка кризе у Украјини, преполовљен у односу на 2012. годину када је, са извозом од 75,3 хиљаде тона у тој години, Руско тржиште важило за треће највеће извозно тржиште, после Италије и Холандије.

Табела 10 Највећи извозници сира у свету (2007-2014), хиљада тона

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Немачка	1.000,0	900,0	1.200,0	10,6	18,5	4,50
Холандија	700,0	400,0	800,0	20,6	12,1	4,50
Француска	600,0	600,0	700,0	6,3	11,6	1,79
Нови Зеланд	300,0	300,0	300,0	8,6	5,2	-1,78
САД	200,0	100,0	400,0	46,9	3,8	24,16
ЕУ	4.000,0	3.500,0	4.600,0	11,6	72,6	4,08
Свет	5.600,0	4.900,0	6.200,0	10,2	100,0	4,17

*Извор: Израчунаато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015.*

На другом месту је Холандија. У „земљи сира“, укупан извоз овог производа је 5,4 милиона тона и са годишњим извозом од 700 хиљада тона, у структури светског извоза учествује са 12,1%. Темпо раста по просечној стопи од 4,5% и коефицијентом варијације од 20,6% указује на стратешко опредељење ове земље, која подстиче

интензивно млечно говедарство и прераду млека, ка ширењу на нова тржишта. На ово указују и вредносно исказан извоз који просечно износи 2,7 милијари евра и стопом раста од 7,37%. Најзначајнија извозна тржишта сира су Немачка (36,6%), Белгија (10,6%), Француска (9,6%) и Шпанија (5,9%). Просечна ивозна цена сира је 4 евра по килограму. За разлику од осталих водећих светских произвођача, који имају и широк и дубок асортиман сирева, Холандија своју производњу базира на два сира од крављег млека: Edam i Gouda, на којима се заснивају сви остали холандски сиреви, од којих се годишње извезе чак 75% ([www.zuivelnl.org](http://www.zuivelnl.org)). Најважније извозне врсте сира су: Edam, Gouda, Maasdam, Van Dijk, Leyden и др.

На трећем месту по обиму извоза налази се Француска, са просечним извозом од 600 хиљада тона, што чини 11,6% укупног светског извоза сира. Извоз показује умеренији раст у односу на претходне две земље и у просеку износи 1,79% годишње. Вредност укупног извоза је 21,9 милијарди евра, што просечно годишње износи 2,7 милијарди евра, уз цену од 4,3 евра по килограму у просеку. Најзначајније врсте сира у извозу су Brie, Cantal, Abondance, Bleu d'Auvergne, Buche de Chevre, Camembert и др. Исказано количински, најважнија извозна тржишта су Немачка (20,4%), затим Велика Британија (17,2%), следи Белгија (11,8%), Шпанија (10,9%) и Италија (7,8%).

Табела 11 Највећи извозници сира у свету (2007-2014), милијарди евра

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Немачка	3,2	2,6	3,9	15,3	15,9	6,04
Холандија	2,7	2,0	3,4	18,7	13,2	7,37
Француска	2,7	2,0	3,0	8,5	13,4	3,96
Италија	1,7	1,3	2,2	18,0	8,6	8,15
САД	0,7	0,3	1,3	53,6	3,2	28,34
ЕУ	15,8	12,7	19,2	15,3	77,4	5,72
Свет	20,4	16,2	25,0	16,6	100,0	7,53

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015.*

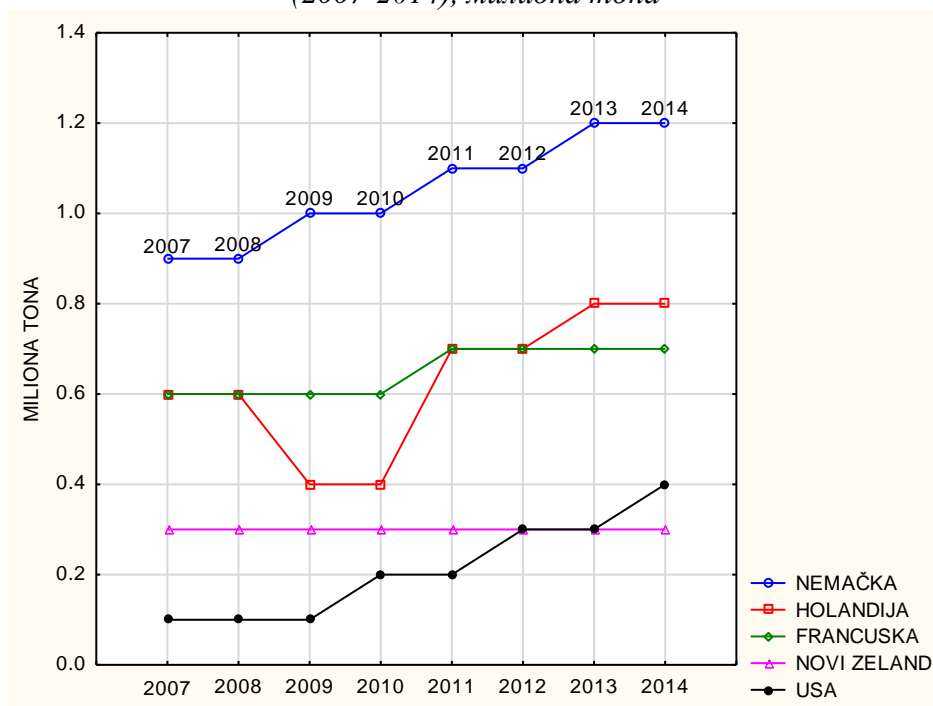
Претходне три земље дају 42% светског извоза сира. Следи Нови Зеланд, који извози годишње у просеку 300 хиљада тона сира, али уз тенденцију смањења извоза, као последице неповољних временских услова и смањења обима производње млека, по негативној стопи од 1,78%. У структури светског извоза учествује са 5,2%. Осим Аустралије, која у структури извоза Новог Зеланда учествује са 17%, по просечној

цени од 2,8 евра по килограму, извоз је оријентисан и на тржишта Азије. Најзначајније извозне дестинације су Јапан (20,8%), Република Кореја (6,7%) и Кина (5,2%). Најзначајнији извозни сиреви су Cheddar, који чини 77% асортимана у 2014. години и Gouda.

На петом месту су Сједињене Америчке Државе, које се, и поред великог домаћег тржишта чије потребе подмирује, налазе међу првих пет земаља извозница у свету, са просечних 200 хиљада тона сира и у структури светског извоза учествује са 3,2%. Остварује динамичан раст од просечно 24,16% годишње уз варирање тренда од 46,9%. Просечна вредност извоза је 0,7 милиона евра са просечном ценом од 3,2 евра и тенденцијом повећања извозне цене по килограму сира просечној стопи 28,34%. Најзначајнија извозна дестинација је Мексико, који апсорбује 25,9% извоза САД. На другом месту је Република Кореја (14,6%), затим Јапан (10,5%) и Канада (6,2%). Најзначајнији сиреви у извозу су Cheddar i Colby, који у 2014. години чине 42,9% извозног асортимана.

Представљене земље (графикон 6) чине 50,7% светског извоза сира. Остале земље које остварују релативно значајан извоз су Данска, Италија, Пољска, Ирска и Белорусија и учествују са укупно 18,3% у светском извозу.

Графикон 6 Кретање извоза највећих извозника сира у свету, (2007-2014), милиона тона



Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

Осим обима производње, тржишних услова, мера економске политике у области спољнотрговинске размене и других фактора, на могућност извоза једне земље утиче и политичка клима међу потенцијалним партнерима. Очигледан пример је еволуција односа између Европске уније и Руске Федерације, које су 2014. године, због политичких несугласица у вези са Украјином, међусобно увеле економске санкције. До тада је Руска Федерација, као извозна дестинација пољопривредних производа Европске уније (вредност извоза ових производа из Европске уније на руско тржиште је у 2013. години износила 11,3 милијарди евра), била на другом месту по значају, после тржишта САД (European Parliament, 2014). Међу производима који су обухваћени забраном увоза на руско тржиште, нашли су се и млеко и млечни производи, што је изазвало њихов дефицит. Вредност извоза сира из Европске уније у Русију је 2013. достигла свој максимум са 120,3 милијарди евра. Овакву промену политичко-економских прилика, најбоље је искористила Белорусија, чланица новоосноване Евроазијске економске уније, која је уочила своју шансу у производњи и испоруци недостајућих количина сира. До 2012. године, Белорусија није извозила сир у Русију, а 2014. године са извозом од 130,7 хиљада тона, она је највећи извозник на ово тржиште и у структури укупног руског увоза сира, учествује са 41,4%.

#### 4.3.3. Тренд увоза сира у свету

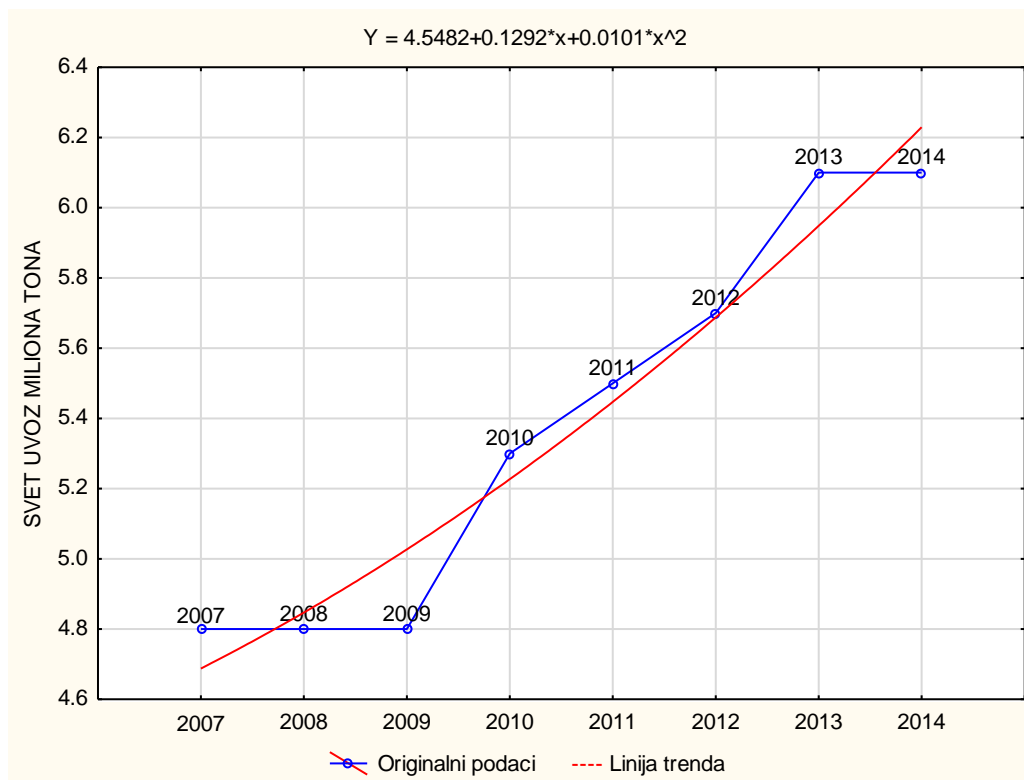
Увоз је део националне потрошње који се подмирује куповином робе у иностранству, а неки од основних разлога увоза произилазе из следећих чињеница (Унковић, et al., 2011):

- Одређени производи не постоје или се не производе у земљи у коју се увози (пример су иновације које су представљене у некој другој земљи или пољопривредни производи који не успевају на одређеном тлу и сл.);
- Производи који егзистирају на тржишту увоза су нижег квалитета;
- Неодговарајући асортиман (узан и плитак) и недостатак варијетета производа на тржишту увоза;
- Ниже цене производа на иностраним тржиштима, као резултат веће ефикасности и нижих трошкова, али и политике економије обима;
- Домаћа производња није у стању да, са аспекта цене, квалитета производа и услуге, на оптималан задовољи домаћу тражњу, због чега потрошачи купују робу у иностранству.

Поред извоза, који утиче на раст домаће производње, обезбеђује раст бруто домаћег производа, омогућава отварање радних места, повећава конкурентност земље и др., за развој једне привреде једнако је значајан и увоз. Он, као и извоз, пружа могућност отварања нових радних места (нарочито у области услуга – складиштење, транспорт и сл.), индиректно утиче на повећање потрошње домаћих производа, обезбеђује бољу понуду производа и услуга, утиче на ниво стандарда и доприноси општем благостању друштва.

Укупан увоз сира у свету је 43 милиона тона. Просечан увоз у посматраном периоду износио је 5,4 милиона тона годишње, са тенденцијом повећања по просечној стопи од 3,6% годишње. На дијаграму уочљиви су периоди стагнације увоза за време трајања светске економске кризе (2007 – 2009), као и између 2013. и 2014. године, када је било потребно пронаћи нова тржишта за сир из Европске уније који је био намењен руском тржишту (графикон 7).

Графикон 7 Тренд кретања увоза сира у свету (2007-2014), милиона тона



Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org)



У односу на почетну, 2007. годину, када је износио 4,8 милиона тона, увоз се повећао за 28,1%, због чега је у последњој години достигао 6,1 милиона тона. Вредност укупног увоза у свету износила је 158,1 милијарди евра са просечном годишњом вредношћу од 19,8 милијарду евра. Вредност увоза у овом периоду исказује раст по просечној стопи од 3,92%. Просечна увозна цена износи 3,68 евра/кг.

#### **4.3.4. Идентификација највећих светских увозника сира**

Анализирајући према географским целинама, највећи увозник сира у свету је Европа, која је у овом периоду реализовала 30,9 милиона тона сира у увозу, укупне вредности 115,5 милијарди евра, по просечној увозној цени од 3,85 евра/кг. Остварује просечну стопу раста 3,41% годишње. Увозом од 3,9 милиона тона годишње у просеку, Европа апсорбује близу три четвртине (71,8%) укупног светског извоза.

Највеће тржиште увоза сира је тржиште Европске уније, које је извршило увоз укупно 27,8 милиона тона, односно у просеку 3,5 милиона тона годишње (табела 12), по просечној цени од 3,73 евра/кг. Нижа увозна цена земаља Европске уније у односу на европски просек, указује на вишу цену сира коју, са друге стране, плаћају земље ван Европске уније, међу којима је и Србија. Ово тржиште, које апсорбује 64,5% светског увоза, континуирано повећава свој увоз по стопи од 3,14% годишње. Укупна вредност увезених количина сира је 103,4 милијарди евра, са годишњим просеком од 12,9 милијарди евра и увећањем вредности по стопи од 3,9% годишње.

Анализирајући по земљама, највећи увозник је Немачка, са укупним увозом од 5,1 милиона тона, што чини 11,9% светског увоза. Ова земља у просеку увезе 642,8 хиљада тона сира, уз тенденцију повећања по стопи од 3,04% годишње. Водеће место које у свету заузима и као извозник сира, указује на њену интензивну трговину овим производом. Просечна вредност увоза је 2,8 милијарди евра годишње (табела 13), уз просечну цену од 4,48 евра/кг сира. Виша увозна цена у односу на просечну извозну (3,15 евра/кг) говори о асортиману са високим учешћем ексклузивних и скупљих сирева, које су потрошачи на овом тржишту високог животног стандарда, спремни да плате. Највећи део увоза остварује се из Холандије (36,3%), по просечној увозној цени од 3,82 евра/кг, затим Француске (19,2%) по просечној цени од 5,14 евра/кг, Данске (12,1%) по 3,61 евра/кг, Аустрије (6,9%) по 4,43 евра/кг и Италије (5,6%) по просечној цени од 6,89 евра/кг. Ових пет земаља чине 80% увоза Немачке. Најнижу увозну цену имају дански сиреви, а највишу сиреви из Италије, који важе за веома квалитетне, јер се производе искључиво од свежег млека, а не и млека у праху. Осим тога, широк асортиман и велики број сирева са заштићеном ознаком географског порекла, добар дизајн амбалаже и промоција, чине ове сиреве препознатљивим и траженим широм

света. Током целокупног периода посматрања кретања спољнотрговинске размене сира, Немачка остварује позитиван биланс спољнотрговинске размене од 443,5 хиљада тона.

Табела 12 Највећи увозници сира у свету (2007-2014), хиљада тона

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Немачка	642,8	578,9	717,2	8,2	11,9	3,04
Италија	473,3	439,4	510,1	5,6	8,8	2,45
Велика Британија	443,4	420,6	469,4	4,5	8,2	1,77
Руска Федерација	306,7	233,1	438,5	24,8	5,7	4,38
Холандија	236,8	114,9	318,7	31,0	4,4	9,17
ЕУ	3.467,0	3.132,5	3.889,8	8,3	64,5	3,14
Свет	5.378,7	4.766,7	6.105,4	10,6	100,0	3,60

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015.*

Следи Италија чији је укупан увоз у посматраном периоду износио 3,8 милиона тона, што чини 8,8% светског увоза. У Италију се увезе просечно 473,3 хиљада тона сира годишње уз умерену стопу раста од 2,45%. У односу на прву годину, када је био 441,8 тона, увоз се повећао за 56,5 хиљада тона и достигао 507,3 хиљада тона, што представља повећање од 14,8% у последњој години. Просечна вредност годишњег увоза сира износила је 1,6 милијарди евра, и показује тенденцију раста по стопи од 3,59%. Просечна увозна цена је 3,7 евра/кг учачава се значајна разлика између ове и извозне цене која у просеку износи 6,2 евра/кг.

Осим што је у свету један од највећих произвођача квалитетних сирева, од којих 37 има заштићену ознаку географског порекла, Италија, као дестинација, представља бренд. Строго контролисаним процесима у свим фазама производње, ова земља настоји да се ценовно диференцира, задржавајући имиџ произвођача традиционалних, природних, свежих и нутритивно вредних сирева.

У увозу Италије највише партиципирају сиреви из Немачке, 53,2%, по просечној увозној цени 3,2 евра/кг, затим Француске, 10,3% по цени 3,8 евра/кг, Белгије, 6,7%, са просечном увозном ценом 3,35 евра/кг, Холандије, 6,4%, по цени 3,6 евра/кг и Литваније, која учествује са 4,6% и просечном ценом од 3,11 евра/кг, што чини 81,2% укупно увезених количина у ову земљу. Занимљиво је учешће Литваније међу

највећим добављачима Италије, која од укупног извоза у 2014. години (71,2 хиљада тона), чак 37%, углавном свежих сирева, пласира на ово тржиште. Италија остварује негативан биланс спољнотрговинске размене сира у количини од приближно 178 хиљада тона. Посматрано вредносно, она остварује трговински суфицит од 321,2 милиона евра.

Табела 13 Највећи увозници сира у свету (2007-2014), милијарди евра

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Немачка	2,8	2,4	3,5	14,0	14,6	5,35
Италија	1,6	1,3	1,8	11,5	8,1	3,59
Велика Британија	1,6	1,4	1,8	8,9	7,9	3,52
Руска Федерација	1,1	0,9	1,3	13,6	5,6	6,35
Холандија	1,0	0,6	1,6	35,7	5,2	9,88
ЕУ	12,9	10,7	15,6	13,96	65,4	5,50
Свет	19,8	25,6	24,5	17,25	100,0	3,92

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015.*

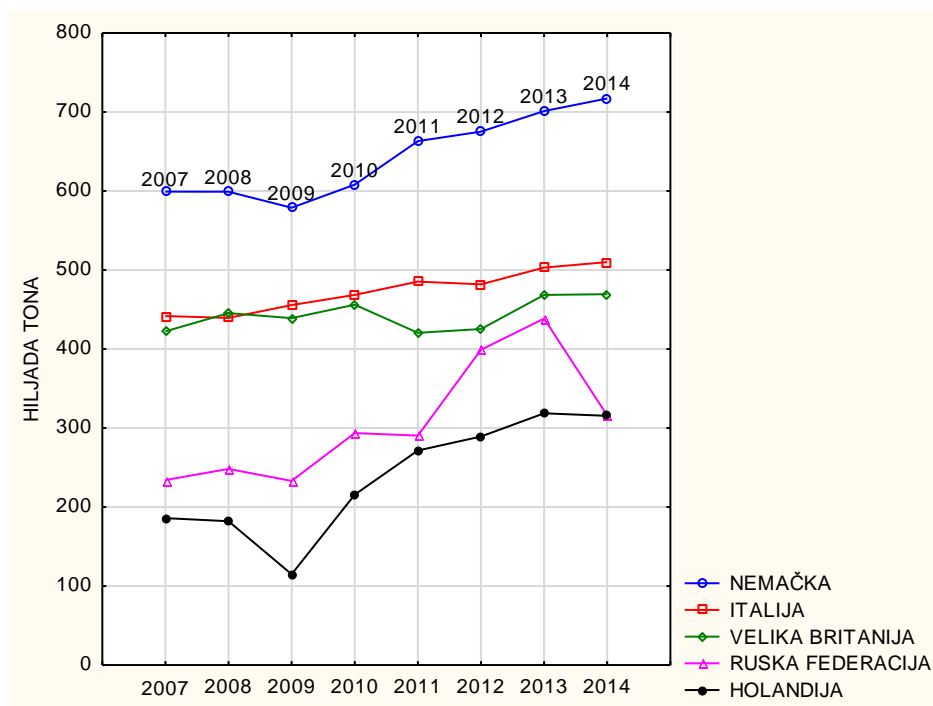
На трећем месту је Велика Британија са годишњим увозом од 443,4 хиљада тона у просеку. У укупном светском увозу учествује са 8,2% уз тенденцију раста 1,77%. Најнижа стопа раста међу презентованим земљама, и колебање тренда од 8,2%, резултат су значајног пада увоза у периоду између 2010. и 2012. године (уз истовремено повећање производње за 5,4%, односно 20.000 тона, у истом временском интервалу). Увоз се од 2007. године, када је износио 422,5 хиљада, до 2014. године увећао за 46,9 хиљада тона, односно 11,1%.

Просечна вредност увоза на нивоу је 1,6 милијарди евра и показује тенденцију благог раста по стопи од 3,52%. Просечна увозна цена је најнижа међу земљама са највећим увозом и износи 3,51 евра/кг. Потрошња сира у Великој Британији на релативно је ниском нивоу, у просеку, свега 11,3 кг по становнику у посматраном периоду. У структури увоза Велике Британије, прво место заузима Ирска, са учешћем од 28,4% и просечном увозном ценом 3,5 евра/ кг. На другом месту је Француска са учешћем 23,6% и ценом 2,9 евра/кг, следи Немачка, чије је учешће 12,9% и 3,0 евра/кг, затим Данска која учествује са 6,5% и ценом од 3,3 евра/ кг и Холандија са 6% учешћа и ценом 3,9 евра/кг. На овом месту треба поменути и Италију, која је по учешћу на шестом месту са 6%, али је увозна цена ових сирева највећа и износи у просеку 5,8

евра/кг. Велика Британија остварује негативан биланс спољнотрговинске размене сира у количини 335,3 хиљаде тона и трговински дефицит у вредности 1,2 милијарде евра.

На четвртном месту налази се Руска Федерација са просечних 306,7 хиљада тона увоза и 4,7% светског увоза, умереном стопом раста од 4,38% годишње и значајним колебањем тренда од 24,8%. До 2013. године, Русија је имала знатно интензивнији раст увоза, чак до 12,3% (Влаховић, et al., 2014), а након што је обуставила увоз сира првенствено из Немачке, а затим и из других земаља Европске Уније исказана је тенденција смањења увоза (графикон 8).

Графикон 8 Кретање увоза највећих увозника сира у свету, (2007-2014), хиљада тона



Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

Посматрајући целокупан период који је обухваћен истраживањем, увоз се у односу на прву годину увећао за 81,7 хиљада тона или исказано релативним вредностима 34,9%. Просечна вредност увоза износи 1,1 милијарди евра уз стопу раста од 6,35%. Просек увозне цене је 3,4 евра/кг. Земље које највише партиципирају структури увоза сира на тржиште Руске Федерације су Немачка (18,2%), Украјина (17,4%), Белорусија (13,0%), Литванија (10,5%) и Холандија (9,2%). Руска Федерација остварује негативан биланс спољнотрговинске размене од 316 хиљада тона.

Сагледавајући увоз руског тржишта, потребно је посебно размотрити период од 2007. до 2013. године, како би се реалније представио капацитет апсорпције и потребе овог тржишта у погледу увоза сира. У односу на прву годину посматраног периода, када је износио 234,3 хиљада тона, увоз се до 2013. године увећао за 87,1%, тако да је достигао 438,5 хиљада тона. Просечна увозна цена била је 3,3 евра/кг. У структури увоза, међу земљама које су чиниле 69,5% увоза, највеће учешће заузимао је сир из Немачке, са 20,2% и просечном ценом 2,9 евра/кг, затим из Украјине, са 19,4% и просечном ценом 3,9 евра/кг, следи Литванија са учешћем од 11% и просечном ценом 3 евра/кг, Финска са 9,5% учешћа и ценом 3,2 евра/кг и Холандија са учешћем од 9,4% и просечном увозном ценом од 3,4 евра/кг.

У последњој, 2014. години посматраног периода, захваљујући поменутиим међународним политичким, а последично и економским приликама, структура учешћа земаља увозница у великој мери је измењена. Земља са највећим учешћем од чак 41,4% је Белорусија, чија је просечна увозна цена 3,5 евра/кг, следи Холандија са знатно мањим учешћем од 7,9% и увозном ценом од 3,7 евра/кг, затим Литванија 7,2%, уз увозну цену од 3,7 евра/кг, Финска са 6,9% и ценом од 3,8 евра/кг и Аргентина која учествује са 5,87% уз просечну цену од 3,8 евра/кг. Ових пет земаља у 2014. години чини 69,3% укупног увоза на Руско тржиште.

Претходни подаци указују на то, да је велико тржиште, као што је тржиште Руске Федерације, и поред релативно ниске потрошње сира по становнику (5,7 кг) исказало тражњу за сиревима ниже вредности, чија се количина повањавала из године у годину. Највећу тражњу на овом тржишту има тврди сир, где представља традиционалну и свакодневну храну - за разлику од осталих врста сира које се купују само у посебним ситуацијама (сиреви са пламенитим плеснима и сл.) (Влаховић, et al., 2014). Ценовна сегментација је на овом тржишту још увек у повоју, тако да постоје само две ценовне категорије: тзв. „економична“ и „стандарна и скупља“ (Golovnev, et al., 2010). Сиреви из класе економичних, углавном су небрендирани, као и они са занемарљивим учешћем у продаји, за разлику од перспективних брендова и брендова у развоју, који се налазе у категорији стандардних и скупљих. Иако на тржишту жутих тврдих сирева, влада већа конкуренција међу не брендираним у односу на брендирани сиреви, један од кључних трендова представља управо постепени раст удела брендираних сирева у продаји. И поред тога што један број потрошача у Русији има развијену свест о бренду, она није одлучујући стимуланс куповине (ibidem).

Један од проблема који се појавио на овом тржишту након забране увоза висококвалитетних сирева из Европске уније, је велики удео заменског производа за сир, услед мањка сировинске основе, као последице пада сточног фонда. Овај производ, у

чијој се основи налази палмино уље, према подацима Националне уније произвођача млечних производа, заступљен је око 25% у супермаркетима Русије. Од почетка забране увоза сира, појавио се велики број локалних произвођача сира који уместо млека, употребљавају палмино уље за производњу овог производа који подсећа на сир, али је знатно јефтинији. Означавање ових производа у Руској Ферерацији још увек није пракса, због чега се потрошачи често доводе у заблуду (Bazenkova, 2015).

На последњем месту међу највећим светским увозницима је Холандија, у просеку са 236,8 хиљада тона годишње, што чини 4,4% укупног светског увоза, али са најинтензивнијим растом међу представљеним земљама (9,17%). Велико одступање у односу на просек (31%) резултат је смањења увоза у периоду светске економске кризе 2008. и 2009. године. У односу на прву годину, када је био 186 хиљада тона, увоз се повећао за 128,5 или 69,1%, па је 2014. године исказан увоз од 314,5 хиљада тона. Просечна вредност увоза износила је милијарду евра и показује тенденцију раста по стопи од 9,88%. Увозна цена је 3,28 евра/кг у просеку. Највеће је учешће сира из Немачке са 48,2%, са просечном увозном ценом од 2,9 евра/кг, потом из Белгије са 14,6% учешћа и ценом 3,8 евра/кг, из Француске са 8,4% и просечном ценом 3 евра/кг, затим из Велике Британије, која учествује у увозу са 6,2% и ценом од 3,5 евра/кг и из Данске, са 4,5% учешћа и увозном ценом која је у просеку 4,2 евра/кг. Холандија остварује позитиван биланс спољнотрговинске размене од 496,6 хиљада тона, највећи међу представљеним највећим увозницима сира у свету.

Наведених пет земаља доминира у структури светског увоза са учешћем од 39,1%. Код свих ових земаља уочљива је тенденција повећања увоза сира, а она је нарочито изражена код Холандије. На основу уочених тенденција, може се у наредном периоду очекивати даља експанзија међународне трговине сиром, чија ће динамика зависити како од куповне моћи потрошача, тако и међународних економско политичких прилика.

#### ***4.3.4.1. Остала тржишта увоза***

Осим представљених, у светским размерама најзначајнијих тржишта, која карактерише раст производње и динамичан промет сира, у наставку рада указује се на тржишта која за произвођаче сира из Републике Србије могу да буду, односно већ јесу значајне извозне дестинације, и у том контексту захтевају сагледавање могућности пласмана и његовог унапређења. У циљу дефинисања адекватног маркетинг концепта, од произвођача се захтева информисаност о променама тражње, разумевање потрошача, познавање конкуренције и других карактеристика ових тржишта.

#### 4.3.4.1.1. *Тржиште Арапске Лиге*

Арапска лига је регионална организација арапских земаља у и око северне Африке, Рога Африке и југозападне Азије. Основана је у Каиру 22. марта 1945. године, и тада ју је чинило шест чланова: Египат, Ирак, Јордан, Либан, Саудијска Арабија и Сирија. Данас се Лига састоји из 22 члана и њен главни циљ је "приближавање односа међу земљама чланицама и координација међусобне сарадње, чување њихове независности и суверенитета, као и дискутовање послова и интереса арапских земаља на општи начин" (Euromonitor International, 2015).

Укупан увоз земаља Арапске лиге у посматраном периоду износио је 3,7 милиона тона сира и у структури светског увоза учествују са 7,8%. Просечан годишњи увоз је на нивоу 462 хиљаде тона. Увоз показује тенденцију умереног раста по просечној годишњој стопи од 3,14% и он се од 2007. године, када је био на нивоу 365,8 хиљада тона, до 2014. године увећао за 193,4 хиљаде тона, што је 52,7% и достигао износ од 559,2 хиљаде тона. Код свих пет земаља које су највеће увознице сира исказана је блага и умерена стопа раста увоза, уз уочљиво одступање у односу на просек.

Потрошња сира и увоз ове намирнице на тржиште Арапске лиге расте, као резултат све веће бриге о здрављу. Овакав тренд утиче на то, да се уместо џема, кикирикија и чоколаде, традиционалних послastiца овог поднебља, све више конзумира сир и друге млечне прерађевине. Захваљујући све већој распрострањености интернета и расположивости информација, арапски потрошачи, а нарочито женски део популације, стичу сазнања о здравом начину живота. Од жена се очекује да воде рачуна о здрављу породице, због чега постају у већој мери селективне, када је одабир намирница у питању (ibidem).

Међу земљама Арапске лиге, највећи увозник сира је Саудијска Арабија, која је у посматраном периоду реализовала 889 хиљада тона сира у увозу (табела 14), са годишњим просеком од 111,1 хиљада тона и тенденцијом повећања по стопи од 3,04%, уз варирање у односу на просек од 21,4%. У увозу земаља Арапске лиге учествује са 24%. Просечна вредност увоза периода је 360,2 милиона евра (табела 15) уз цену од 3,2 евра/кг.

Највећи део увоза (подаци о земљама из којих се увози односе се на период 2007-2013, јер за 2014. нису доступни у тренутку приступа страници ) остварује се из Данске, која учествује са 21% по просечној увозној цени од 2,7 евра/кг, затим Египта, са учешћем од 21% и ценом сира од 2,6 евра/кг, Нови Зеланд који учествује са 10,2% и ценом од 2,8 евра/кг, следи Бахреин са 9,3% учешћа уз просечну цену увоза од 5 евра/кг и САД са учешћем од 5,7% уз цену 3,14 евра/кг. Ове земље чине 67% укупног

увоза Саудијске Арабије. До 2012. године, ова земља била је нето извозник сира, а у 2014. години остварује негативан биланс спољнотрговинске размене од 90 хиљада тона.

На другом месту је Ирак, са 57,7 хиљада тона, што чини 12,5% увоза предметног тржишта. На умерени раст указује просечна годишња стопа од 2,45%, уз велико варирање од 46,4% у односу на просек. Вредност увоза је 154,2 милиона евра уз просечну увозну цену сира од 2,70 евра/кг. Доминантно учешће у увозу имају земље из круга Арапске лиге, на првом месту Египат са учешћем од 33,8% са просечном увозном ценом од 2,0 евра/кг, затим Иран са 20,1% и ценом 2,4 евра/кг, следи Пољска са 7,6% и 3,1 евра/кг, Јордан са учешћем од 6,2% и 3 евра/кг и Бахреин који учествује са 5,4% уз просечну увозну цену од 4,8 евра/кг. Извози минорне количине сира.

Трећи је Либан, који просечно увезе 33,8 хиљада тона, што је 7,3% укупног увоза на тржиште Арапске лиге. Остварује благи раст, уз најмање колебање тренда (1,77%) међу посматраним земљама. Просечна вредност увоза је 104,2 милиона евра по цени од 3,1 евра/кг. Највећи добављачи су Египат, који учествује са 9,3% и ценом од 2,27 евра/кг, Сирија са учешћем од 14,4% уз просечну увозну цену од 2,3 евра/кг, Мароко са 13,9% учешћа и 4,3 евра/кг, затим Мађарска са учешћем од 9,32% и 3,1 евра/кг и Данска, са учешћем од 8,54% и 3,1 евра/кг сира. Као и Ирак, не извози сир и исказује негативан биланс спољнотрговинске размене од 40 хиљада тона у 2014. години.

Табела 14 Највећи увозници међу земљама Арапске лиге (2007-2014), хиљада тона

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Саудијска Арабија	111,1	73,0	137,8	21,4	24,0	3,04
Ирак	57,7	21,6	90,7	46,4	12,5	2,45
Либан	33,8	26,7	40,9	14,4	7,3	1,77
Либија	33,7	27,0	46,6	20,5	7,3	9,17
Египат	31,0	8,6	57,9	49,8	6,7	4,38
<b>Арапска лига</b>	<b>462,0</b>	<b>365,8</b>	<b>559,2</b>	<b>16.1</b>	<b>100,0</b>	<b>3,14</b>

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015..*

Следи Либија, са 7,3% учешћа у увозу Арапске лиге, која просечно увезе 33,7 хиљада тона и исказује највећу тенденцију повећања по стопи од 9,17%, уз варирање тренда од 20,5%. Просечна вредност увоза сира је 75,9 милиона евра, просечне вредности увоза по јединици од 3,2 евра/кг. Аналитички подаци о земљама увоза су



доступни само за период од 2007-2010, због чега се, према расположивим подацима, наводе само примарни добављачи, а то су: Тунис, Египат и Аустрија.

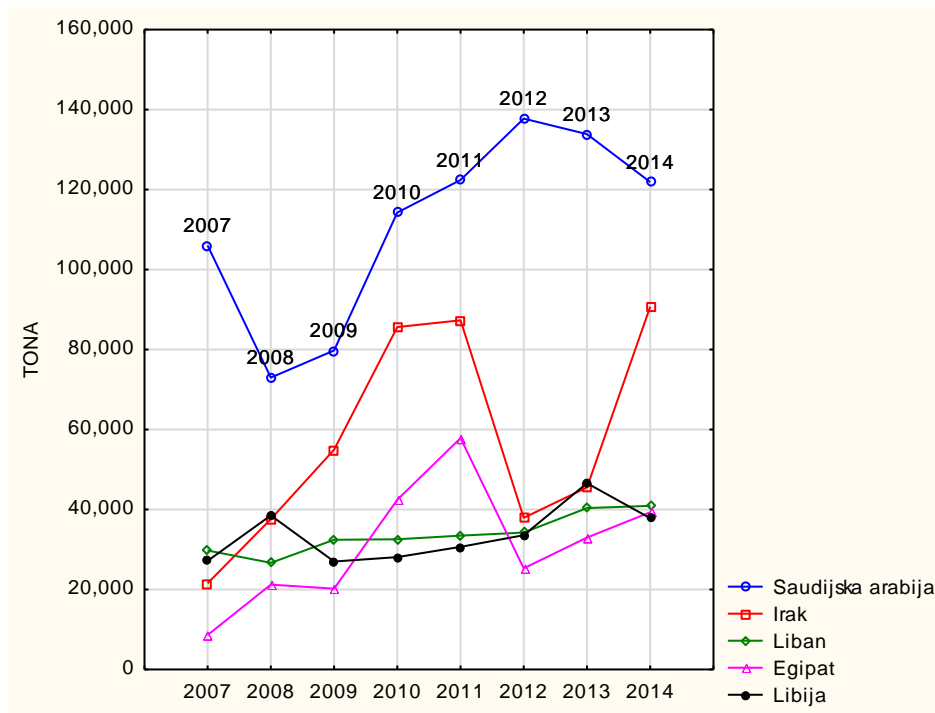
*Табела 15 Највећи увозници међу земљама Арапске лиге (2007-2014), милиона евра*

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Саудијска Арабија	360,2	242,1	470,9	26,0	26,2	6,73
Ирак	154,2	44,8	265,8	44,7	11,2	28,96
Либан	109,2	75,3	149,4	24,5	7,9	10,28
Египат	79,6	14,9	125,1	43,8	5,8	35,44
Либија	75,9	29,3	144,9	63,4	5,5	23,62
Арапска Лига	1.377,3	823,2	1.920,8	28,2	100	12,86

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015.*

Пети на листи највећих увозника је Египат, са 31 хиљаду тона у просеку, чиме у увозу Арапске лиге учествује са 6,7%. Остварује умерени раст, по стопи 4,38%, уз значајно одступање у односу на просек од 49,8%, што је уједно и највеће варирање међу посматраним земљама. Овако велико одступање од просека, резултат је политичке кризе, тзв. „египатске револуције“ 2011. године (графикон 9), када је увоз значајно опао. Вредност увоза је у просеку 79,6 милиона евра, по цени увоза 2,6 евра/кг. Највеће учешће у увозу остварује Нови Зеланд са 21,2% уз цену 2,8 евра/кг, затим Сједињене Америчке Државе са учешћем 20,4% и ценом 2,1%, следи Холандија са 17,7% по цени 3,5 евра/кг, Пољска са 7,5% учешћа и ценом увоза од 2,6 евра/кг и Ирска, са 5,9%, по просечној цени увоза од 2,6 евра/кг.

Графикон 9 Кретање увоза највећих увозница сира међу земљама Арапске лиге, (2007-2014), тона



Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

Наведене земље учествују у увозу Арапске лиге са 57,8%. Остале земље које исказују раст увоза су Кувајт, Уједињени Арапски Емирати, Јордан, Јемен и др. Иако Немачка, као највећи извозник у свету, није међу првих пет земаља које учествују у увозу Саудијске Арабије, њено учешће се значајно повећава последњих година. Од 2007. до 2014. године увећала је испоруку сира на ово тржиште за 3,5 хиљада тона, што је 216% увећања. Због расположивих количина сировина и поменутих политичких и економских прилика у Европи, може се у наредном периоду очекивати њено све веће присуство на овом тржишту.

Анализирајући увоз Саудијске Арабије и других чланица Арапске лиге, потребно је запазити учешће неких земаља Европске уније које у знатно мањој мери учествују у промету сира на европском континенту, али су нашле начина да идентификују тржишну тражњу и пласирају сир на ово, географски, етнички и културолошки, удаљено тржиште. Примера ради, Мађарска је на тржиште арапских земаља у периоду 2007-2014 реализовала извоз од 50,2 хиљада тона што је 42,6% њеног укупног извоза. Вредност њеног извоза у истом периоду према овим земљама је 186,1 милиона евра, уз просечну цену извоза 3,7 евра/кг. Уз изразито диверзификован извозни портфолио, активно пласира сир у дванаест арапских земаља, међу којима доминирају Саудијска

Арабија, Либан, Јордан, Уједињени Арапски Емирати, Кувајт и др. Асортиман је узан и плитак, у извозу великом већином доминира качкаваљ са просечном извозном ценом од 4,6 евра.

Половина популације Арапске лиге, које броји 350 милиона људи, је старости испод 25 година, што ово тржиште чини једним од „најмлађих“ на свету. Учешће средње класе је у порасту, и она броји око 150 милиона људи који су запослени, зарађују и троше. Према друштвеним класама, као хијерерхијском и природном облику сегментације потрошача, Махајан (2013) врши поделу овог друштва на: популацију у врху „пирамиде“, на њеној средини (средња класа) и ону на дну. Хијерархијски аспект друштвене класе је важан понуђачима. Потрошачи могу да купују одређене производе који су одомаћени међу припадницима сопствене или више друштвене класе, а избегавати производе које перцепирају као намењене „нижој класи“. Разни слојеви друштвених класа представљају природну базу за сегментацију тржишта за многе производе и услуге. Сврставање чланова друштва у мали број друштвених класа, омогућава груписање заједничких вредности, ставова и образаца понашања међу припадницима сваке поједине друштвене класе, а различитих вредности, ставова и начина понашања између друштвених класа (Schiffman, et al., 2004).

Неке од важних карактеристика арапских потрошача су: свест о бренду и значај бренда; куповина је друштвени чин, што подразумева могућност спољних утицаја (утицај породице, пријатеља и сл.), као и куповину на преферираном месту, без обзира на цену; значај статусних симбола; релативно ниско учешће online куповина; праћење модних трендова, изражен значај религије и др. (Boshers, 2013).

За извознике на ова и друга тржишта, значајно је извршити њихову сегментацију према начину употребе сира. На пример, Алжир, Египат, Саудијска Арабија и Јапан, углавном увозе сир за даљу прераду, док Русија и Мексико увозе сир у ринфузи, а потом га препакују према захтевима тржишта (за супермаркете, кетеринг, ресторане и сл.), за разлику од Сједињених Америчких Држава и Канаде, које увозе сиреве спремне за малопродају ([www.thedairysite.com](http://www.thedairysite.com)).

#### 4.3.4.1.2. Тржиште ЦЕФТА

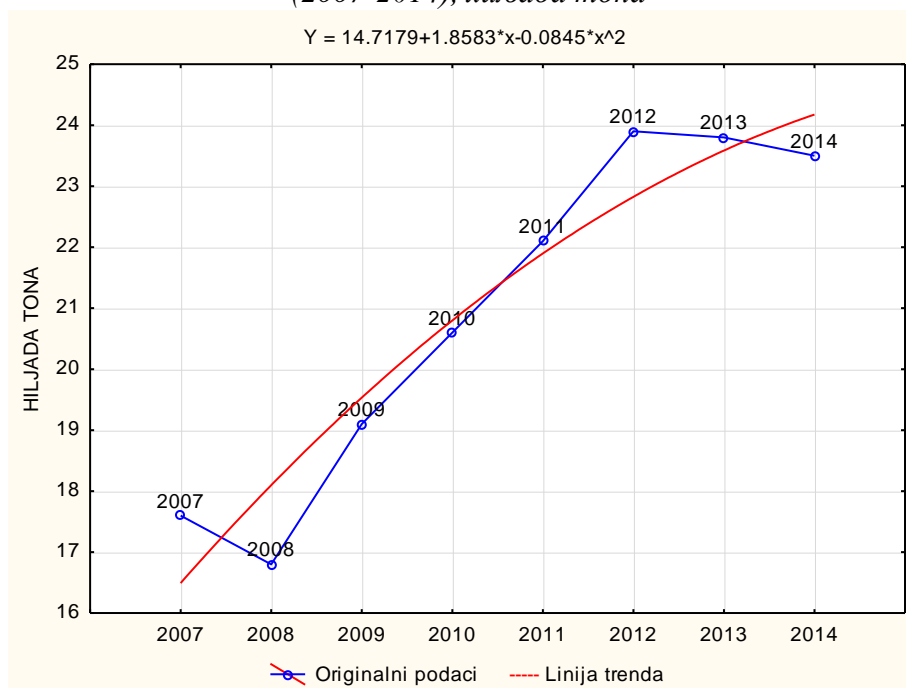
Сврха успостављања ЦЕФТА споразума (Central European Free Trading Agreement) међу земљама потписницама је њихова припрема за приступање Европској унији. Њеним чланицама доноси многе олакшице за трговину, као што су укидање увозних и извозних царина, слободан проток робе и капитала, укидање монопола и већа конкуренција и др. Након што се 2013. године, Република Хрватска прикључила

Европској Унији, тржиште ЦЕФТА чине Албанија, Босна и Херцеговина, Република Црна Гора, Република Македонија, Република Молдавија и Република Србија.

Трговина индустријским производима између потписница ЦЕФТА споразума је од 1. јануара 2009. године потпуно либерализована. Производња млека и сира представља значајну привредну делатност у свим земљама потписницама ЦЕФТА споразума. Земље овог региона имају повољне услове и дугу традицију за сточарску производњу, односно за прераду млека у разне врсте сирева (Влаховић, et al., 2014).

У спољнотрговинској размени, највећи извоз сира, Србија остварује управо на ово интегрисано тржиште, са око 22 милиона становника ([www.cia.gov](http://www.cia.gov)), због чега је важно уочити промене које се на њему одвијају, како у погледу увезених количина, тако и у структури тржишних учесника. Просечан увоз на тржиште ЦЕФТА износио је 20,9 хиљада тона и у истраживаном временском периоду бележи умерени пораст по стопи од 4,19% годишње. Иако је у последње две године посматраног временског интервала, забележено незнатно смањење увоза, он је у 2014. години био већи за 34,4% у односу на почетну, 2007. годину. У складу са оригиналним обележјима посматране временске серије, исказана линија тренда (графикон 10) указује на тенденцију, будућег, даљег пада укупног увоза сира на ово тржиште.

Графикон 10 Тренд кретања увоза сира у земље ЦЕФТА (2007-2014), хиљада тона



Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упуту

Највећи обим увоза сира остварује Босна и Херцеговина (табела 16). Просечан увоз износи 7,8 хиљада тона, што чини преко трећине укупног увоза ЦЕФТА-е. Међу земљама чланицама, остварује најнижи темпо раста увоза, по стопи од 1,85% годишње.

Табела 16 Кретање увоза сира у земље ЦЕФТА групације (2007-2014), хиљада тона

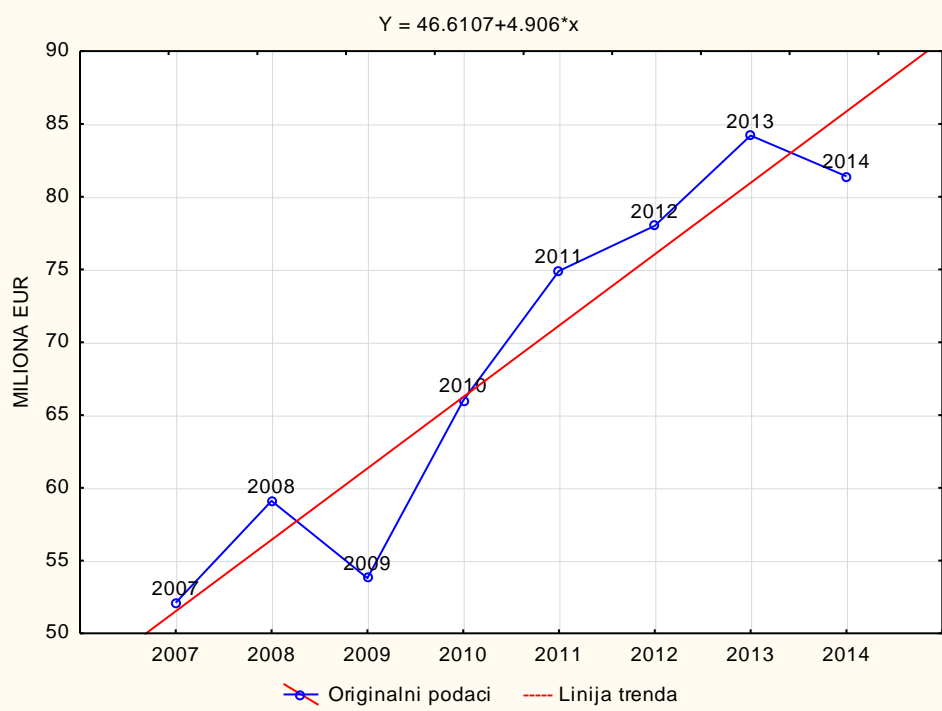
Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Босна и Херцеговина	7,8	6,5	8,7	9,1	37,5	1,85
Црна Гора	4,2	3,4	4,8	10,9	20,1	3,75
Молдавија	2,9	2,0	3,8	20,1	13,7	3,46
Македонија	2,8	2,0	3,7	19,7	13,4	8,42
Србија	1,9	0,8	2,8	43,2	9,1	19,59
Албанија	1,3	1,0	1,6	13,1	6,2	-4,69
<b>ЦЕФТА</b>	<b>20,9</b>	<b>16,8</b>	<b>23,9</b>	<b>13,6</b>	<b>100</b>	<b>4,19</b>

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015.*

На другом месту налази се Црна Гора, чији просечан увоз износи 4,2 хиљаде тона, што је 20,1% укупног увоза земаља ЦЕФТА. Повећање увоза одвија се по стопи 3,75% годишње. Следи Молдавија, која просечно увози 2,9 хиљада тона и овом количином учествује са 13,7% у укупном увозу ЦЕФТА-е и исказује тенденцију годишњег повећања увоза по стопи од 8,42%. Просечним годишњим увозом који је готово једнак увозу Молдавије, следи Македонија са 2,8 хиљада тона сира. На петом месту, налази се Србија са просечним годишњим увозом од 1,9 хиљада тона. Иако остварује релативно мањи увоз у односу на претходне земље, она исказује тенденцију његовог повећања по највећој стопи међу земљама ЦЕФТА од 19,59% годишње, која уз релативно високу вредност коефицијента варијације (CV=43,2) потврђује перспективу раста увоза. У периоду од 2007. године, када је увоз износио 700 тона сира, повећањем увоза на 2,8 хиљада тона у 2014. години, Србија је, исказано релативним показатељима, увећала увоз за чак 300%. На последњем месту по количинама сира које увози, налази се Албанија, уједно и једина земља међу чланицама ЦЕФТА групације, која исказује тенденцију смањења увоза о стопи од 4,69%. Са просечних 1,3 хиљаде тона годишње, Албанија учествује са 6,2% укупног увоза земаља чланица ЦЕФТА.

Просечна вредност реализованог увоза земаља ЦЕФТА износи 68,7 милиона евра и показује тенденцију умереног раста по просечној стопи од 6,58% уз релативно мало одступање од просека ( $CV=18,4\%$ ). Од 2007. године, када је износила 52,1 милиона евра, вредност увоза се до 2014. године увећала за 55,9% и достигла 81,3 милиона евра. Највећа вредност увоза, 84,2 милиона евра, забележена је 2013. године (графикон 11).

Графикон 11 Тренд кретања увоза сира у земље ЦЕФТА (2007-2014), милиона евра



Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту

Највећу вредност увоза, уз просечну стопу раста од 3,25%, остварује Босна и Херцеговина, која са 25,7 милиона евра остварује учешће од 37,4% од укупне вредности увоза земаља ЦЕФТА (табела 17). На другом месту је Црна Гора, са 13,4 милиона евра, што је за приближно 50% мање од Босне и Херцеговине, и учешћем од 19,5%. Следи Македонија са 9,3 милиона евра, и учешћем од 13,5%, уз просечан раст вредности по просечној стопи 11,41%, што је после Србије, највећа динамика раста. Четврто место припада Молдавији са просечним увозом вредним 8,7 милиона евра, уз учешће од 12,7%, уз стопу промене 7,67%. Србија показује најдинамичнији темпо раста вредности увоза, по просечној стопи од 20,29% годишње и највеће одступање од просека ( $CV= 42\%$ ), учествује са 10,6% у вредности увоза.

Табела 17 Кретање увоза сира у земље ЦЕФТА групације (2007-2014), милиона евра

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Босна и Херцеговина	25,7	20,6	30,6	13,7	37,4	3,25
Црна Гора	13,4	10,2	15,8	14,0	19,5	5,05
Македонија	9,3	6,1	13,0	26,2	13,5	11,41
Молдавија	8,7	6,1	11,8	25,1	12,7	7,67
Србија	7,3	3,1	11,3	42,0	10,6	20,29
Албанија	4,3	3,7	5,4	13,1	6,3	0,37
ЦЕФТА	68,7	52,1	84,2	18,4	100	6,58

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015.*

У условима интензивне тржишне утакмице, како глобалном, тако и на локалним тржиштима, конкурентност компанија постаје нужност. Уз могућност присуства политичког и економског ризика, као и ризика од културолошких разлика на иностраним тржиштима, мотиви и предности извоза производа и услуга налазе се у доступности нових купаца, смањењу трошкова, редукцији ризика пословања дивезификацијом пословних активности и сл.

Према концепту маркетинга, компаније задобијају конкурентску предност представљањем понуда које задовољавају потребе циљног купца боље него што то чине понуде конкуренције (Kotler, et al., 2007). Због тога што тржиште ЦЕФТА за предузећа Србије представља стратешку дестинацију ивоза сира, познавање и праћење конкуренције на овом, али и на осталим тржиштима на којима пласирају своје производе, представља императив.

Стратешке одлуке о тржишним активностима, у функцији остваривања циљева предузећа, захтевају од менаџера идентификацију конкуренције, њихове стратегије, предности и слабости, сазнања о конкурентским циљевима и др. Према Kotleru (2007), анализа конкуренције одвија се у пет корака (слика 4):

1. *Идентификација конкурента компаније* – углавном се одвија према категорији производа и конкуренти се дефинишу као друге компаније које нуде сличне производе и услуге по сличним ценама. За произвођаче сира, конкуренцију могу представљати остали индустријски произвођачи, увозници сира, као и произвођачи сира из домаће радиности. Најшире гледано, конкуренти могу бити сви остали производи који

задовољавају прехранбене потребе потрошача. Са аспекта индустрије, конкуренцију представља група компанија које нуде производ или тип производа који су блиска замена другом производу, који на сличан начин задовољава потребе потрошача. У прехранбеној индустрији, пораст цене сира, на пример, може изазвати раст потражње за месом. Са гледишта тржишта, конкуренти се дефинишу према начину на који покушавају да задовоље потребе истог купца. У земљама чланицама ЦЕФТА споразума, као и на другим тржиштима ниског дохотка становништва, заменски производи (супститути), као што су производа на бази биљних масноћа уз додатак млечних протеина, имају значајно нижу цену и ове компаније непосредно конкуришу произвођачима сира.

Слика 4 Кораци у анализи конкуренције



Извор: Модификовано према (Kotler, et al., 2007)

2. *Одређивање циљева конкурената* – осим профитабилности, основног циља привредних субјеката, за компанију важно је да сазна релативну важност коју конкуренти придају тренутној заради, расту тржишног учешћа, технолошком вођству и др. Идентификација циљева конкуренције, може компанији да укаже и на могуће нове сегменте које конкурент намерава да опслужи.

3. *Идентификовање конкурентских стратегија* – произилази из идентификовања стратешких група, тј. групе компанија у једној индустрији, које следе исту или сличну



стратегију на датом циљном тржишту. Показатељи који указују на стратешке групе унутар индустрије су квалитет, карактеристике и микс производа, услуге за купца, политика цена, покривеност канала дистрибуције, промоција и др. Стратешку групу, на пример, представљају трговачки ланци, који на тржишту наступају сиревима који носе ознаку трговачке робне марке.

4. *Процена предности и слабости конкурената* – врши се прикупљањем кључних података о конкуренту, из секундарних извора, као и примарних, спровођењем маркетинг истраживања купаца, потрошача, добављача, дистрибутера и др.

5. *Процена уобичајених реакција конкурената* – које су веома често у складу са филозофијим пословања, интерном културом и одређеним уверењима, због чега је у великој мери потребно да маркетинг менаџери препознају брзину и интензитет конкурентске реакције, средства којима конкурент располаже и др.

6. *Одабир конкурената које треба нападати и избегавати* – многе компаније теже да нападну слабе конкуренте, јер то захтева мање средстава и времена, иако, према Kotleru (2007), компанија треба да се такмичи са јачим конкурентима, како би изоштрила своје способности. За одабир конкурената, односно идентификацију њихових предности и слабости, потребно је извршити анализу вредности које производ има за купце.

Једна од основних стратегија повећања конкурентности је ширење тржишног учешћа, при чему мала повећања тржишних учешћа, могу значити велика повећања продаје и прихода. Сагледавање тржишног удела омогућује не само процену укупног тржишног раста, или пада, већ такође и трендове у избору потрошача у односу на конкуренте. Сматра се да је раст продаје, као резултат примарне тражње (укупни тржишни раст), мање скүп и профитабилнији је од раста који се остврује отимањем удела конкурентима. Супротно овом, губици у тржишном уделу могу представљати сигнал дугорочних проблема који захтевају стратешке промене (Farris, et al., 2014).

Међу увозним сиревима, на тржишту Босне и Херцеговине (БиХ) у 2007. години, доминира Немачка, која са 2.819 тона учествује 33,2% у укупном увозу од 8.500 тона који је те године остварен у БиХ (табела 18). Немачка је, током целокупног посматраног периода, повећала тржишно учешће на 53,6%, уз укупно повећање извоза на ово тржиште за 57,9%, на рачун значајнијих добављача сира, Хрватске, Словеније и Србије, које су забележиле негативну стопу промене извоза својих производа на ово тржиште. У истом временском интервалу, Србија је забележила смањење извоза за 67,3%. Падом извоза са 1,968 тона у 2007. години када је заузимала 23,1% тржишта БиХ, на свега 644 тона у 2014. години и 7,7% тржишног учешћа, Србија је значајно смањила и прилив девизних средстава. Супротно повећању тржишног учешћа и

последично, скоро двоструком увећању вредности извоза какво је остварила Немачка, вредност извоза из Републике Србије је, са 4,8 милиона евра у 2007. години, умањена на 1,7 милиона евра у 2014. години ( Републичка управа царина, подаци достављени по упиту), што представља умањење вредности извоза на ово тржиште за 64,6%. Може се закључити, да је умањење тржишног учешћа за 67,3%, узроковало смањење вредности извоза на ово тржиште за 64,6%.

У периоду од 2007. до 2014. године, када је у Босни и Херцеговини дошло до смањења увоза за 2,2%, Хрватска је смањила извоз у БиХ за 38,8%, Словенија за 6,9%, Србија за 67,3%, док су „Остале земље“ (Пољска, Италија и др.), повећале ниво тржишног учешћа у 2014. години, у односу на почетну, 2007., тако да у последњој години на тржишту учествују са 14,2%.

*Табела 18 Кретање увоза у Босну и Херцеговину (2007-2014) у тонама и структура учешћа највећих добављача*

	Увоз 2007	Структура тржишног учешћа 2007 (%)	Увоз 2014	Структура тржишног учешћа 2014 (%)	Укупна промена, увоз 2007- 2014 (%)
Немачка	2.819	33,2	4.452	53,6	57,9
Хрватска	1.416	16,7	867	10,4	-38,8
Словенија	1.289	15,2	1.200	14,4	-6,9
Србија	1.968	23,1	644	7,7	-67,3
Остале земље	1.008	11,8	1.151	13,9	14,2
Укупно	8.500	100,0	8.314	100,0	-2,2
<i>Извор: Израчунато на основу података ИТС, <a href="http://www.intracen.org">www.intracen.org</a>, приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015.</i>					

Негативне тенденције пласмана сира из Србије у земље ЦЕФТА групације и смањење њеног тржишног удела, још су очигледније на примеру тржишта Црне Горе (табела 19). На почетку анализираниг периода, 2007. године, када је увоз Црне Горе био на нивоу 4,055 тоне, Србија заузима убедљиво тржишно учешће од 69,6%, са оствареним извозом на тржиште Црне Горе од 2,822 тоне. На другом месту је Немачка са извозом на ово тржиште од 856 тона и учешћем од 21,1%. Следи Словенија, која је

извршила извоз од 139 тона и заузела 3,4% тржишта, затим Хрватска, са 55 тона извоза и 1,4% тржишног учешћа и Македонија, са свега 27 тона и 0,7% тржишног учешћа. „Остале земље“ са 156 тона, те године учествују 3,8%.

Табела 19 Кретање увоза у Црну Гору у тонама и структура учешћа највећих добављача

	Увоз 2007	Структура тржишног учешћа 2007 (%)	Увоз 2014	Структура тржишног учешћа 2014 (%)	Укупна промена, увоз 2007-2014 (%)
Србија	2.822	69,6	1.743	39,5	-38,2
Немачка	856	21,1	1.656	37,5	93,5
Словенија	139	3,4	72	1,6	-48,2
Хрватска	55	1,4	232	5,3	321,8
Македонија	27	0,7	263	6,0	874,1
Остале земље	156	3,8	446	10,1	185,9
Укупно	4.055	100,0	4.412	100,0	8,8

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015.*

У години максимално оствареног увоза Црне Горе (2012.), произвођачи Републике Србије, нису успели да идентификују могућу конкуренцију (Немачку, Хрватску, Македонију и др.) и предвиде њену стратегију и будуће активности, што је за последицу имало смањени обим извоза, као и умањење тржишног учешћа. Значај традиционално блиских односа између Републике Србије и Црне Горе, као и лојалност робним маркама сирева Србије међу купцима и потрошачима на овом тржишту, уочљиви су у 2014. години. Последице великог притиска понуде сира из земаља Европске Уније, након забране њиховог извоза на тржиште Руске Федерације, и поред пада извоза Републике Србије на тржиште Црне Горе за 38,2%, нису обезбедиле Немачкој примат на овом тржишту (као у случају Босне и Херцеговине). У последњој години посматрања појаве, сиреви Републике Србије заузимају 39,5% црногорског тржишта, Немачке 37,5%, Македоније 6%, Хрватске 5,3% и Словеније 1,6%. Како се из горње табеле види, “Остале земље” (Холандија, Италија, Аустрија и др.) су у посматраном периоду константно повећавале извоз и тржишно учешће.

За произвођаче Републике Србије, је важно да идентификују конкуренте, изврше њихову анализу, уоче њихове циљеве, стратегије, предности и слабости, како би

развили сопствену конкурентску предност и проширили одржали тржишно учешће на овом тржишту. Једнако важно је и успостављање дугорочних партнерских односа са купцима у овој држави, сегментација тржишта, као и изградња и експанзија брендова сирева Републике Србије.

Специфичност тржишта Молдавије, као чланице ЦЕФТА, огледа се у одсуству увоза сира из осталих земаља ове групације (табела 20). Као земља која је истовремено и чланица Заједнице независних држава, Молдавија је била у највећој мери ослоњена на увоз из Украјине. Она је 2007. године заузимала 67,7% учешћа на тржишту Молдавије све до почетка Кримске кризе, 2013. године, када је изгубила део овог тржишта, и њеног иступања из овог савеза, 2014. године, што су Бугарска, Немачка, Пољска и Белорусија искористиле да повећају своје тржишно учешће.

*Табела 20 Кретање увоза у Молдавију у тонама и структура учешћа највећих добављача*

	Увоз 2007	Структура тржишног учешћа 2007 (%)	Увоз 2014	Структура тржишног учешћа 2014 (%)	Укупна промена, увоз 2007- 2014 (%)
Украјина	1.742	67,7	1.401	41,9	-19,6
Бугарска	111	4,3	446	13,3	301,8
Немачка	137	5,3	300	9,0	119,0
Пољска	158	6,1	266	8,0	68,4
Белорусија	95	3,7	243	7,3	155,8
Остале земље	331	12,9	687	20,6	107,6
Укупно	2.574	100,0	3.343	100,0	30,0

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015*

Македонија у периоду од 2007. до 2014. године бележи константно повећање увоза, а највећи обим (3.651 тона) остварен је 2014. године (табела 21). У посматраном периоду, Немачка је остварила повећање извоза сира на тржиште Македоније од 102,8%, што јој је обезбедило тржишно учешће од 35,3% у последњој години анализе. Србија је једина земља која је остварила негативну стопу извоза сира на ово тржиште. У периоду у ком македонско тржиште увоза исказује раст од 6,6%, извоз сира из Републике Србије у Македонију бележи константан пад. Извозом од 1.935 тона, у првој години истраживаног временског интервала, Србија заузима доминантну позицију на македонском тржишту увозних сирева и њено учешће је 56,5%. У последњој, 2014. години, извозом од свега 990 тона, партиципира са тржишним учешћем од свега 27,1%.

Словенија је увећала пласман сира на македонско тржиште за 58%, што јој је обезбедило, у условима релативно малог обима извоза (305 тона) и увећања укупно увезених количина сира на ово тржиште, повећање њеног учешћа са 8,9% у 2007. години, на 13,2% у 2014. Аустрија је остварила приближно двоструко већи извоз сира на македонско тржиште, чиме је у 2014. години заузела 7% тржишта. Хрватска је 2014. године пласирала 212 тона, чиме је увећала извоз из 2007. године за 34,2% и остварила тржишно учешће од 5,8%.

*Табела 21 Кретање увоза у Македонију у тонама и структура учешћа највећих добављача*

	Увоз 2007	Структура тржишног учешћа 2007 (%)	Увоз 2014	Структура тржишног учешћа 2014 (%)	Укупна промена, увоз 2007-2014 (%)
Немачка	636	18,6	1.290	35,3	102,8
Србија	1.935	56,5	990	27,1	-48,8
Словенија	305	8,9	482	13,2	58,0
Аустрија	131	3,8	253	7,0	93,1
Хрватска	158	4,6	212	5,8	34,2
Остале земље	260	7,6	424	11,6	63,1
Укупно	3.425	100,0	3.651	100,0	6,6

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015*

На овом месту, као и у анализи претходних земаља, потребно је обратити пажњу и на тржишне учеснике који не морају бити „уочљиви“, као што су основни конкуренти. У групи „Остале земље“ на овом тржишту налазе се Пољска, Италија, Мађарска и друге земље, које заузимају 11,6% сира из увоза на тржишту Македоније. Континуираним присуством на овом, али и другим тржиштима оне задовољавају потребе одабраних тржишних сегмената, диференцирају своје производе, развијају идентитет компаније, јачају имиџ производа и врше њихово позиционирање у свести циљних купаца и потрошача, чиме унапређују своју конкурентску позицију. За компаније које извозе сир из Србије на ово, као и друга тржишта, од великог је значаја познавање конкурената, али и идентификација стратегијске групе конкурената којој припадају. На тај начин, уласком у одабрану стратегијску групу, остали чланови, постају њени главни конкуренти (Kotler, et al., 2006).

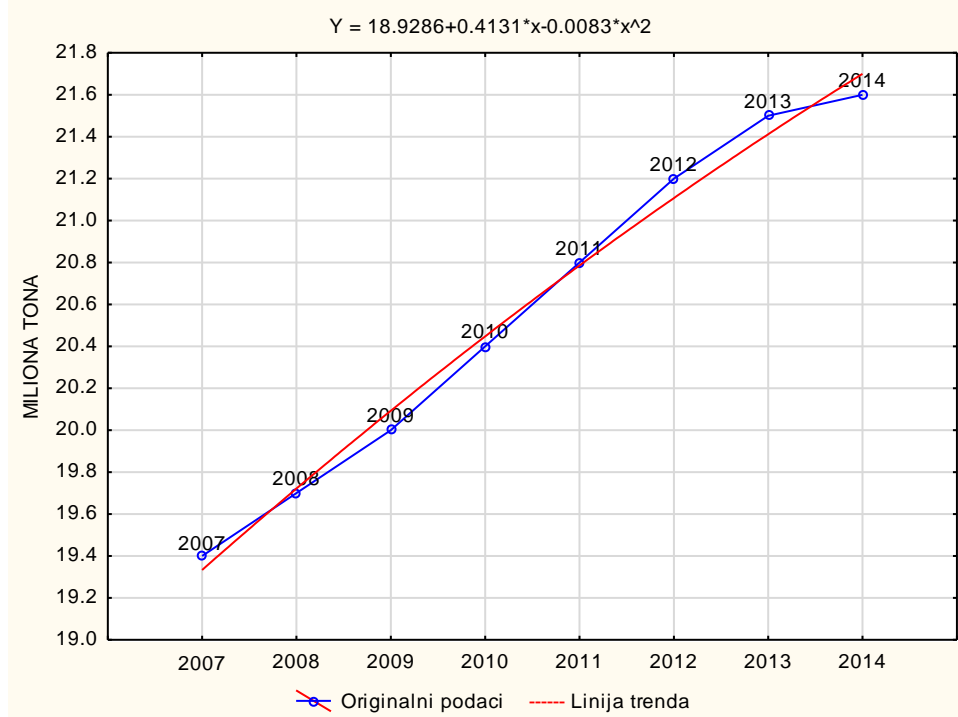
Посебан притисак на тржишта земаља ЦЕФТА приметан је након увођења забране увоза млека и млечних производа из земаља Европске Уније, на тржиште Руске Федерације, као и укидање ограничења производње млека, након чега су се веће количине тржишних вишкова сира и других млечних производа, прелиле на тржишта земаља југоисточне Европе. Иако су различити сиреви из Србије већ дуги низ година присутни на тржиштима земаља чланица ове економске интеграције и зауимају релативно значајно место у свести потрошача, наведене околности у великој мери отежавају његов будући пласман на ова, ценовно осетљива, тржишта. На тржиштима која су презасићена великим бројем сличних производа, релевантност брендова, као ефикасног средства диференцијације и позиционирања, долази до пуног изражаја како на тржишту крајње потрошње, тако и на пословном тржишту.

#### **4.3.5. Тренд потрошње сира у свету**

Потрошња сира и осталих млечних производа у значајној мери зависи од нивоа стандарда, односно квалитета исхране становништва. Ниво потрошње условљен је обимом производње, тржишном ценом, дохотком становништва, демографским карактеристикама и др. Последњих деценија тржишта крајње потрошње, као и тржишта пословне потрошње доживела су значајне промене. Нека тржишта, као што је европско, карактерише старење популације, на неким тржиштима је дошло до пораста броја запослених, финансијски независних жена које су доносиоци одлуке о куповини, промена прехранбених навика и сл. Депопулација одређених тржишта, тренд каснијег ступања у брак, као и повећан број развода, карактеристичне су појаве новијег доба. Концентрација етничких група на новим просторима (новији пример је миграција Сиријаца у најразвијеније земље Европе) и промена животних стилова потрошача, карактеришу савремена тржишта крајње потрошње. У условима изражене конкуренције, пословни потрошачи постају захтевнији у погледу квалитета производа и услуге, брзине испоруке, нивоа цена и др.

Укупна потрошња сира од 2007. до 2014. године у свету је 164,6 милиона тона и бележи тренд раста по просечној стопи од 1,54% годишње. У последњој години посматрања достигла је 21,6 милиона тона, што је увећање за 11,3% у односу на почетну, када је била на нивоу од 19,4 милиона тона (графикон 12).

Графикон 12 Тренд потрошње сира у свету (2007-2014), милиона тона



Израчунато на основу података [www.stats.oecd.org](http://www.stats.oecd.org)

За разлику од претходних година, када су се о сиру могли чути различити ставови о томе како га треба конзумирати у ограниченим количинама, чак и избегавати, јер је извор холестерола, непотребних количина соли и сл., у новије време он доживљава своју ренесансу и добија заслужено место међу осталим најважнијим свакодневним намирницама. Према истраживању (2014) које је у Сједињеним Америчким Државама спровела непрофитна трговачка асоцијација малопродаваца, International Dairy-Deli-Bakery Association, истичу се следеће тенденције понашања потрошача ([www.iddba.org](http://www.iddba.org)):

- Потрошачи исказују веће интересовање за информације о пореклу различитих врста сирева, због чега велики број трговаца проширује асортиман, који превазилази класичну понуду, као што је Cheddar, Brick и сл.;

- Потрошачи траже смеле укусе зрелих сирева, али они такође желе и јасне ознаке о њиховом пореклу;

- Генерација „Y“, или „миленијумска генерација“ (рођена између 1980. и 2000. године) је кључни демографски сегмент за произвођаче сира. За ове потрошаче, веома је значајно искуство приликом куповине и спадају у групу потрошача „авантуриста“, спремних да ризикују и упознају нове укусе. За разлику од Baby Boomer-а (рођених између 1946. и 1964. године), миленијумска генерација у већој мери исказује

радозналост и жељу за упознавањем сирева са ознакама специјалитета, као и за конзумирањем сирева који су позиционирани као лаки оброци (слика 5) и грицкалице. Преферирају већи број мањих оброка, рационални су и еколошки свесни, што у великој мери утиче на процес доношења одлуке о куповини. Ови конзументи имају развијену свест о бренду и спремни су на лојалност, што је последица укупног искуства које се не завршава тренутком куповине;

- Истицање високог садржаја протеина, може додатно да позиционира сир као део „здраве“ исхране.

Слика 5 Сир као оброк, *Parmigiano Reggiano* са пекмезом и виљушком



Извор: [www.furlotti.com](http://www.furlotti.com)

У условима динамичног и убрзаног начина живота, дошло је до промена прехранбених навика и образаца понашања потрошача. Већи број мањих оброка, које савремени потрошачи конзумирају у току дана, условио је појаву прикладно упаковане комбинације намирница, чија је основа сир. Потребне и жеље потрошача за „залогајима на брзину“ (тзв. „snack“ оброцима), отвара произвођачима читав спектар могућности понуде прилагођених и избалансираних, портабл оброка, са нагласком на њихову високу протеинску и нутритивну вредност. Према маркетинг агенцији Mintel (Marketing Intelligence Agency), паковање представља кључни елемент иновације и дизајна ових производа ([www.mintel.com](http://www.mintel.com)).

Повећање потрошње свакако је последица проширења асортимана, који задовољава различите укусе потрошача. Пораст свести о здравом начину исхране, промена навика у исхрани и све већи број организација као што је Slow Food, које промовишу традиционалне и занатске варијетете индустријских сирева, неки су од фактора који утичу на квантитет и квалитет потрошње.



#### 4.3.6. Идентификација највећих светских потрошача сира

У посматраном временском интервалу, годишња потрошња сира у свету износи у просеку 20,6 милиона тона. Регионално посматрано, Европска унија је највећи потрошач сира. Са потрошњом од 9,2 милиона тона у 2014. години, она чини 42,6% светског тржишта потрошње. Број становника Европске уније у 2014. години износи 507 милиона (*www.clal.it*, према подацима FAO, Eurostat), из чега произилази да просечна годишња потрошња сира *per capita*, износи 18,1 кг.

У периоду на који се односи ово истраживање, највећи потрошач сира у свету је Француска (табела 22), са просечном потрошњом од 26,4 килограма по становнику уз тенденцију пораста, по стопи од 0,61%. Сир је једна од традиционално омиљених намирница у овој земљи, а чак 75% Француза узраста од 3 до 75 година, свакодневно конзумира сир. Од укупних трошкова за прехрану, 14% је намењено куповини сира и других млечних производа (*www.maison-du-lait.com*). Сир представља значајан елемент животног стила Француза. Истраживање о понашању потрошача и ставовима о сиру које је спроведено на узорку од 316 испитаника у Француској, открива да потрошачи у овој земљи преферирају тзв. „фармерске“ сиреве, сматрају да сиреви представљају симбол Француске, одбијају да на исти тањир ставе прерађене са „правим“ сиревима, јер „умањују чистоту“ симбола, имају чврсте ставове о томе како се сир конзумира по правилу (нпр. са хлебом, уз вино, после јела и сл.) и друге специфичности (Roberts, et al.,1996).

Табела 22 Највећи потрошачи сира у свету (2007-2014), килограма по становнику

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.		
Француска	26,4	25,6	26,9	0,4	0,61
Грчка	25,5	23,4	31,1	3,0	-3,11
Исланд	24,5	23,5	25,8	0,8	1,34
Немачка	23,5	22,2	24,6	1,0	1,41
Финска	22,3	19,9	25,6	2,2	3,67
ЕУ	17,1	16,4	17,9	0,5	1,25
Србија	11,2	10,2	12,3	0,7	-1,15
Свет	2,96	2,9	3,0	0,0	0,58

*Извор: Израчунато на основу података [www.dairyinfo.gc.ca](http://www.dairyinfo.gc.ca) и [www.stats.oecd.org](http://www.stats.oecd.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичког завода за статистику, достављених по упиту, октобар 2015.*

На другом месту је Грчка, са просечном годишњом потрошњом од 25,5 килограма, од чега три четвртине чини Фета, која заузима централно место у грчкој кухињи. Последњих неколико година, захваљујући економској кризи и последично, измењеним приоритетима у потрошњи, бележи пад потрошње по просечној стопи од 3,11% годишње. Прехрамбене навике Грка уско су везане за сир, који може да се конзумира уз било које јело или као главни оброк.

Са просечних 24,5 килограма годишње, Исланд заузима треће место по потрошњи сира, уз тенденцију раста од 1,34%. До наглог скока потрошње, нарочито свежег исландског сира „Skug“, дошло је у периоду од 1995. до 2004. године. Потрошачи на Исланду преферирају свеже сиреве, као и типа Edam и Gouda ([www.s3.amazonaws.com](http://www.s3.amazonaws.com))

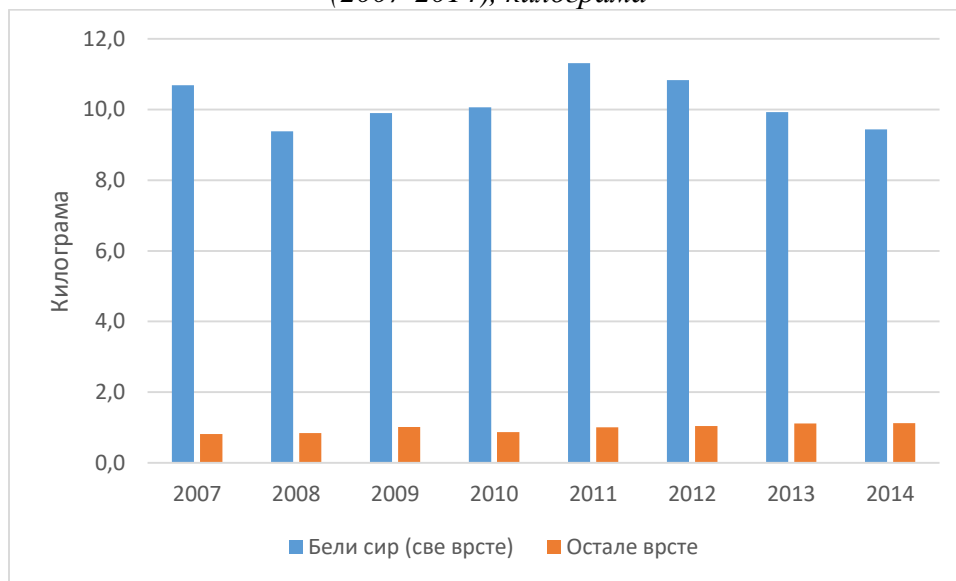
Четврту позицију заузима Немачка, са потрошњом од 23,5 килограма годишње у просеку, уз динамику раста по просечној стопи од 1,41% годишње. Одабир сира немачког потрошача уско је везан за године старости и специфичне потребе које одређено животно доба захтева. Кључни сегмент су потрошачи са око 55 година старости. Цена има значајну улогу при куповини и потрошачи воде рачуна о вредности коју поједини сиреви нуде за уложен новац ([www.reportlinker.com](http://www.reportlinker.com)).

На петом месту је Финска, са просечном потрошњом од 22,3 кг сира по становнику, уз раст по стопи од 3,67% годишње. Налази се међу земљама са највећом стопом раста потрошње. Иако су Финци традиционални потрошачи, који сир најчешће конзумирају у сендвичима, последњих година, све више га употребљавају као састојак различитих јела и откривају нове укусе, што је довело до повећане тражње увозних сирева. Снижења цена сира и приватне робне марке, у великој мери привлаче пажњу ових потрошача ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)).

Међу првих десет највећих потрошача у свету су и Швајцарска, Италија и Холандија, са преко 20 кг просечне потрошње по глави становника, које бележе негативну стопу раста (прилог 3, табела 5).

У анализираном периоду, просечна потрошња сира у Републици Србији на нивоу је 11,2 кг годишње, што је, према овом показатељу, позиционира на 32. место у свету. Србија је земља у којој се у највећој мери конзумира бели сир (91%), што у великој мери резултат заступљености традиционалне кухиње и припреме јела као што је гибаница, проја и друга јела на бази ове врсте сира, док су остали сиреви заступљени са свега 9%. Пад потрошње сира, забележен након 2014. године (графикон 13), рефлексивна је пада куповне моћи становништва (брuto национални доходак је у истом периоду смањен за приближно 0,3%, [www.webrzs.stat.gov.rs](http://www.webrzs.stat.gov.rs)).

Графикон 13 Структура потрошње сира по становнику у Републици Србији (2007-2014), килограма



Извор: Израчунато на основу података Републичког завода за статистику

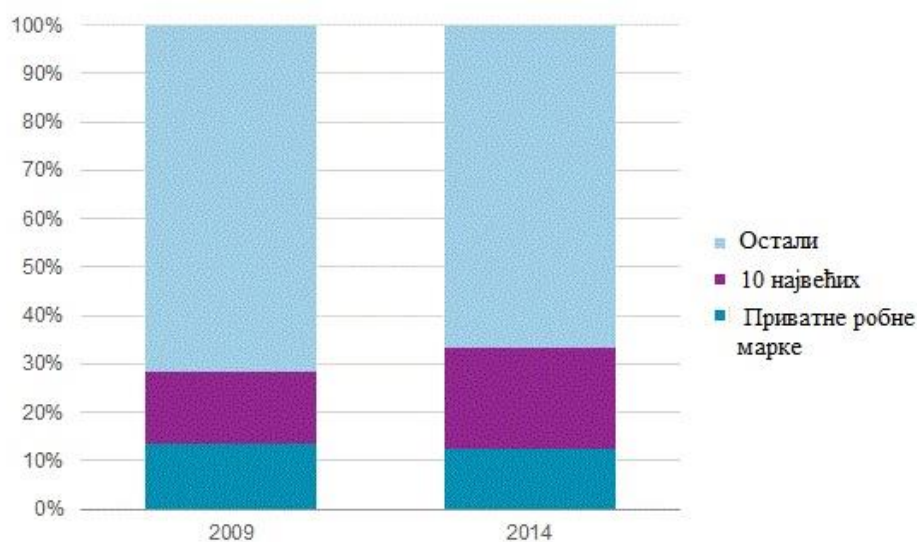
Постоје велике разлике у потрошњи сира међу земљама. Неке од земаља са најнижом потрошњом су Кина, Јапан, земље Субсахарске Африке и др. Међу основним покретачима експанзије производње и извоза сира је раст домаће потрошње. На потрошњу доминантно делују понуда, висина дохотка, тржишне цене, навике и традиција потрошача (Влаховић, et al., 2007). Осим економских, на потрошњу утичу и ванекономски чиниоци, као што су ниво развоја прехранбене индустрије, навике, обичаји, традиција, верска припадност, избор (преференције) потрошача, развијеност тржишта, економска пропаганда, климатски и географски фактори, као и укус, средина, степен културе и образованости потрошача (Влаховић, 2003). Незапосленост, низак ниво дохотка и животног стандарда у Републици Србији, и у односу на то релативно високе цене сира, приморавају потрошаче на уздржавање од куповине, односно смањену потрошњу, или их окрећу ка јефтинијим алтернативним намирницама и производима на бази биљних масноћа уз додатак протеина млека. У развијеним земљама, потрошња сира на знатно је вишем нивоу у односу на земље у развоју, а раст, ионако високог дохотка у овим земљама, као и природни прираштај становништва су на ниском нивоу, што је основни разлог спорије динамике раста потрошње. Осим ниског дохотка, у многим земљама са малом потрошњом сира, као што је Јапан, значајан фактор чине другачије прехранбене навике, којима сир није обухваћен. Ширење индустрије брзе хране и тзв. „вестернизација“ ових земаља, утицаће перспективно на пораст потрошње сира. За разлику од развијених европских

земаља, у САД се очекује интензивнији раст потрошње, упоредо са експанзијом понуде готових јела и даљим ширењем индустрије брзе хране, нарочито тржишта pizza-е. Према предвиђањима Организације за економску сарадњу и развој (OECD), потрошња сира у САД, до 2022. године, биће на нивоу потрошње земаља ЕУ ([www.keereek.com](http://www.keereek.com)).

#### 4.3.7. Управљање маркетингом сира у свету

Основна покретачка снага глобалног тржишта сира, представља пораст тражње на тржиштима у развоју, нарочито азијских и латиноамеричких земаља. Очекује се да ће у наредних пет година, потрошња сира у развијеним земљама остати на истом нивоу, уз повећање тражње за природним сиревима, без вештачких адитива, боја, емулгатора, конзерванаса, великог удела соли и сл. ([www.europlat.org](http://www.europlat.org)). Динамичан раст потрошње млека и млечних производа, последњих деценија је изазвао међу великим компанијама оштру тржишну борбу, у циљу укрупњавања и концентрације капитала и проширења тржишног учешћа. Највеће светске компаније у области прераде млека, као што су Danone Groupe, Nestlé, Lactalis Groupe, China Mengniu Dairy Co Ltd, Inner Mongolia Yili Industrial Group Co Ltd, Kraft Foods Group Inc и друге, припојиле су велики број млекара широм света, што је довело до повећања њиховог учешћа на глобалном тржишту са 17% у 2009. години, на 24% учешћа у 2014. години (слика 6).

Слика 6 Тржишно учешће десет највећих компанија за прераду млека у свету 2009. и 2014. године



Извор: Модификовано према *Euromonitor International*, [www.blog.euromonitor.com](http://www.blog.euromonitor.com), приступљено октобар 2015.

Новија кретања указују на то да ће, у условима засићености зрелих тржишта као што су Француска, Италија, Сједињене Америчке Државе и др., велике компаније тежити даљем проширењу тржишног учешћа преузимањем мањих компанија које своје пословање базирају на иновацијама. У циљу проширења портфолиа производа, али и продора на мања, растућа тржишта, највеће светске компаније инвестираће у брендове оријентисане на тржишне нише, као што су органских и млечних производа без лактозе ([www.blog.euromonitor.com](http://www.blog.euromonitor.com)).

Млекарски сектор у свету, карактерише пад броја произвођача млека, са једне стране и концентрација великих прерађивачких капацитета, са друге. Истовремено, развој индустријске прераде млека резултирао је повећаним степеном зависности произвођача млека од прерађивача (специфичности млека као кварљивог и кабастог производа, који је потребно у ограниченом времену транспортовати до прерадних погона, негативно утичу на преговарачку моћ произвођача млека). Наведене промене у великој мери допринеле су јачању кооператива на тржишту производње и прераде млека, од којих неке, као Dairy Farmers of America, Friesland Campina из Холандије, Arla из Данске, Amul из Индије и др., данас припадају групи највећих произвођача млечних производа у свету. Неке од предности које проистичу из чланства су повећање прихода коопераната, које може да се манифестује кроз повећање нивоа цена производа из понуде кооперативе, снижење цене инпута, као последице преговарачке моћи, снижење трошкова прераде по јединици производа, затим унапређење квалитета услуга (услуге превоза, анализе квалитета млека и сл.), лакши приступ финансијским средствима, олакшан приступ новим тржиштима, снижење трошкова истраживања тржишта и маркетинга и др.

Пораст заинтересованости потрошача за здравствене аспекте намирница и измењен начин исхране, последњих деценија довела је до раста тражње аутохтоних сирева. Ови аутентични производи, јединствених карактеристика, препознатих и вреднованих од стране потрошача, уско су везани за територију, традицију, знање и вештине локалног становништва. У циљу очувања уједначеног квалитета као и њихове заштите од нелојалне конкуренције и имитација, заштита ових сирева врши се једном од ознака географског порекла. Сиреви који поседују заштићену ознаку географског порекла остварују висок степен диференцијације, а на тржишту се валоризују као производи више вредности у односу на остале сиреве. Репрезентативни пример је Италија, специфична по великом броју сирева са заштићеном ознаком географског порекла, међу којима је сир Parmigiano Reggiano један од највећих светских брендова. Конзорцијум Consorzio del Formaggio Parmigiano-Reggiano, основан 1964. године, у који су укључени сви субјекти у ланцу стварања и испоруке вредности сира, одговоран

је за употребу сертификацијске ознаке и заштите од имитација, дефинисање маркетинг стратегије, промоцију, очување квалитета и др. Процес стварања и испоруке вредности крајњем потрошачу, карактерише висок степен хоризонталне, а нарочито вертикалне интеграције привредних субјеката. Стандардизација специфицираних поступака и строга контрола квалитета у свим фазама процеса, од производње млека и његове прераде, зрења, обележавања и складиштења, обезбеђују неприкосновени квалитет овог италијанског сира ([www.storage.parmigiano-reggiano.it](http://www.storage.parmigiano-reggiano.it)).

Годишњу производњу од 27 хиљада тона швајцарског сира Гријер (Gruyère), обезбеђује 3500 произвођача млека, 210 произвођача сира и 10 учесника који обезбеђују зрење сира, организованих у асоцијацију чији задаци су контрола квалитета производа у складу са писаним правилима алијансе (Code of practise), информисање и саветовање чланова, колективна промоција и маркетинг, истраживање и развој и др. (Reviron, et al., 2003)

Динамика тржишта, промене начина живота и прехранбених навика потрошача, захтевају модификацију производа и иновативна решења које задовољавају њихове измењене потребе. У сарадњи са научним установама, за потребе Конзорцијума, спроведе се периодична маркетинг истраживања која указују на нове тржишне сегменте потрошача ([www.ageconsearch.umn.edu](http://www.ageconsearch.umn.edu)), потребу увођења нових производа, тзв. „snack” оброка, редизајн амбалаже, могућности заједничког наступа два брэнда у промоцији (слика 7) и др.

Слика 7 Пример Co-branding-a: McDonald's u Parmigiano Reggiano



Извор: [www.blog.acconciamesa.com](http://www.blog.acconciamesa.com)

Ознака географског порекла представља снажно средство у брендирању производа, којим се унапређују услови живота, не само произвођача конкретног производа, него и заједница људи настањених на одређеном географском подручју, па и читавих држава.

Према подацима Одбора за маркетинг млека савезне државе Wisconsin (Wisconsin Milk Marketing Board), у Сједињеним америчким државама, чак 36% укупног пласмана сира одвија се путем малопродајних канала ([www.foodbusinessnews.net](http://www.foodbusinessnews.net)). Овај податак

налашава значај обележавања сира, као и намирница које у себи садржа сарже сир. Информације на амбалажи о садржају соли, масти и другим нутритивним својствима сира, затим подаци о пореклу, начину и условима производње и др., представљају важан инструмент у конкурентској борби за тржиште.

#### **4.4. ТРЖИШТЕ СИРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

##### **4.4.1. Производња и прерада млека**

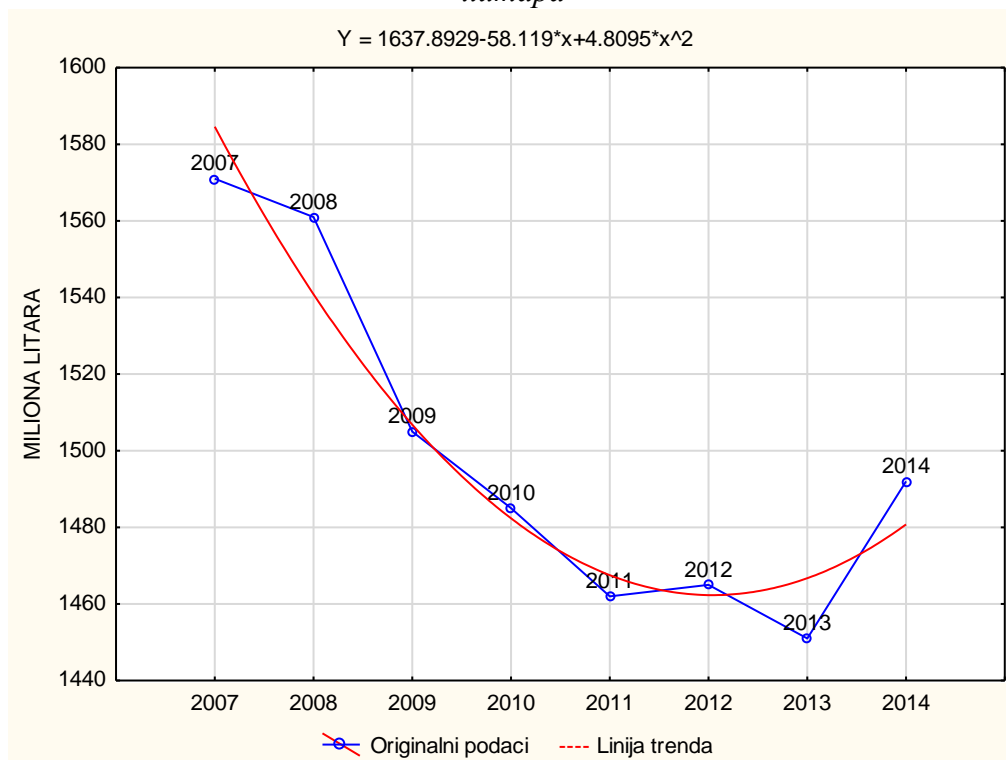
Сточарска производња, а у оквиру ње млечно говедарство, представља најзначајнију грану пољопривреде у развијеним земљама. Производња млека, основне животне намирнице, обезбеђује неопходне прехранбене производе: сир, кисело млечне напитке, млеко у праху и сл., за подмирење потреба домаћег становништва, али отвара могућност и њихове међународне размене. Поред наведеног, повећање производње млека утиче на потпуније искоришћење индустријских капацитета прераде млека, млинско пекарске, кондиторске и других сегмената прехранбене индустрије.

Сточарство и производња млека, одувек су били значајни извор прихода и средстава за егзистенцију сеоског становништва. Прерадом, вредност млека као финалног производа сточарске производње, значајно се увећава од њиве, кроз читав ланац испоруке вредности, до крајњег потрошача. На овај начин производња и прерада млека отварају могућност развоја терцијалног сектора у области угоститељства, туризма, складиштења, транспорта и других делатности, због чега представља важан друштвено економски фактор развоја земље.

Основни услови ефикасног задовољења тржишне тражње и конкурентности на тржишту млечних производа, међу којима је и сир, су конзистентност квалитета млека, његова расположивост у потребним количинама и могућност његове континуиране набавке. Укупна производња млека у посматраном периоду, у Републици Србији била је 12.362 милиона литара, а током посматраног периода, она се са 1.621 милиона у 2007. години, смањила за 4,4%, тако, да је у 2014. години износила 1.550 милиона литара. Просечна производња кретала се на нивоу 1.548,5 милиона литара уз тенденцију пада (графикон 14) по стопи од 0,74% годишње. Доминантна сировина за производњу сира у свету, па и Србији, је кравље млеко. Највећа производња сконцентрисана је у региону Шумадије и Западне Србије, где се произведе 46,9% млека. Са просечном производњом од 1.501 милиона литара, кравље млеко чини 96,9% укупне производње млека у Србији (табела 23). У односу на 2007. годину, укупна

количина овог млека у 2014. години, умањена је за 5%, динамиком која се кретала по годишњој стопи од 0,73%.

Графикон 14 Тренд кретања производње млека у Србији (2007-2014), милиона литара



Извор: Израчунато на основу података РЗС, [www.webrzs.stat.gov.rs](http://www.webrzs.stat.gov.rs)

Козје млеко учествује са свега 2,2% у укупној производњи млека и бележи раст по стопи од 0,77%. Последњих година евидентиран је пад укупног броја јарених (музних) коза у Србији, осим у Војводини, где се њихов број у 2014. години, у односу на 2013., повећао за преко 10 хиљада.

Најмање учешће у произведеним количинама, са 0,9%, заузима овчије млеко. Од 2009. године, остварује се константан раст производње (графикон 15), а у 2014. години забележен је максимум од 20 милиона литара. На позитивна кретања производње овчијег млека упућује коефицијент варијације ( $CV=26\%$ ), посматран у спречи са просечном годишњом стопом промене од 5,22%, која је највећа међу посматраним појавама.



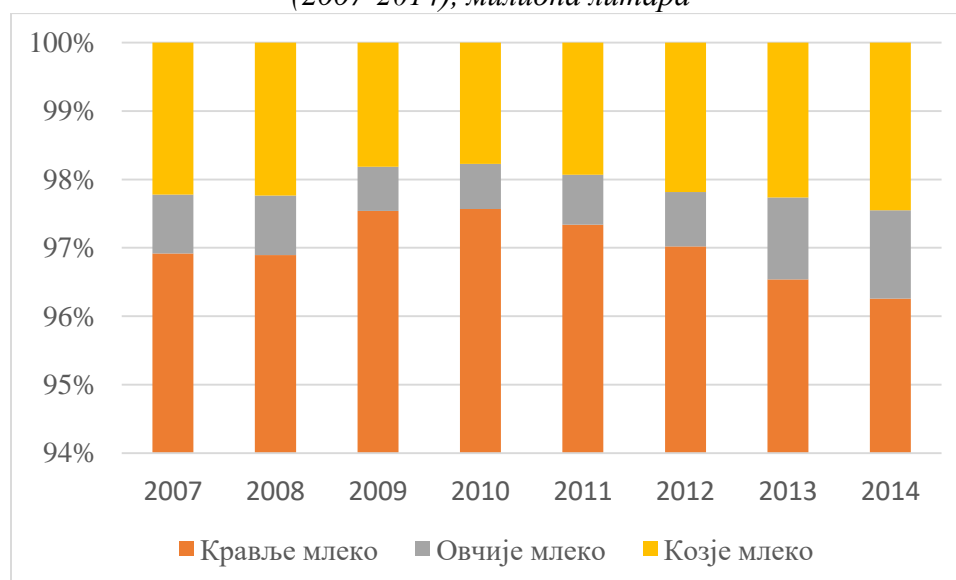
Табела 23 Производња млека у Републици Србији (2007-2014), милиона литара

Врста млека	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Кравље	1.501,0	1.451,0	1.571,0	3,2	96,9	-0,73
Козје	33,4	28,0	38,0	11,2	2,2	0,77
Овчије	14,1	10,0	20,0	26,0	0,9	5,22
Укупно	1.548,5	1.502,0	1.621,0	3,2	100,0	-0,74

Извор: Израчунато на основу података РЗС, [www.webrzs.stat.gov.rs](http://www.webrzs.stat.gov.rs), приступљено новембар 2015. године

Иако стопа промене потврђује пад укупне производње млека у Републици Србији у последњој години периода у односу на прву, 2007. годину, линија тренда указује на то да се у будућем периоду може очекивати њен умерени раст.

Графикон 15 Укупна производња млека у Републици Србији по врсти музних грла (2007-2014), милиона литара



Извор: Израчунато на основу података РЗС, [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), приступљено децембар 2015. године

Не улазећи на овом месту у детаљнију анализу континуираног пада сточног фонда у Републици Србији у последње две деценије, потребно је напоменути да су смањена производња меса и млека у основи последица проблематичне приватизације великих пољопривредних система и фарми које су биле основа економског просперитета села, као и неконзистентна аграрна политика и недоследно спровођење, многих у низу, стратегија развоја пољопривреде. Јаки утицаји увозних лобија, гашења

пољопривредних задруга, демографске промене села и други фактори, додатно су уназадрили сточарску производњу. Нове тржишне прилике, могућност експанзије извоза сира и осталих млечних производа у Руску Федерацију и друге земље и стварање идентитета производа, захтевају доследну аграрну политику, удруживање пољопривредних произвођача, као и вертикално и хоризонтално повезивања свих актера у производном систему.

Отежавајућа околност за наш млекарски бизнис је његова природа која захтева дуг период прилагођавања новим производним и тржишним стандардима, јасну регулаторну и административну подршку државе свим учесницима у ланцу вредности и, повезано са тим, значајна улагања у укрупњавање стада, унапређење његовог генетског потенцијала (повећање млечности) и изградњу јединственог система лабораторија за контролу квалитета млека (Лончар, et al., 2011).

Тржиште Републике Србије карактерише изузетно ниско учешће млека откупљеног у циљу даље индустријске прераде, иако се према подацима Привредне коморе Србије, удео млека, које се предаје млекарима, у последњих неколико година повећао се на преко 50%. У Републици Србији, према подацима за 2014. годину, постоји око 140 активних млекара, али број млекара варира у зависности од године, па чак и у истој години. Око 30 млекара има прерадне капацитете веће од 10 т/дан и учествују са око 80-85% у укупно откупљеним количинама млека. Мале млекарне откупљују и прерађују између 3 и 10 т/дан, али је у овој категорији највећи број млекара које имају откуп мањи од 5 т што представља економски минимум у ЕУ. Мале млекарне откупљују свега 15-20% млека. (ПКС, 2015., подаци достављени по упиту аутора).

Према резултатима секторске анализе тржишта откупа сировог млека, производње и прераде млека и млечних производа из 2012. године, који је објавила Комисија за заштиту конкуренције, тржиште откупа сировог млека у Србији карактерише висок степен концентрисаности, имајући у виду да четири учесника на тржишту откупа сировог млека имају учешће од преко 60% у укупно откупљеним количинама сировог млека ([www.kzk.org.rs](http://www.kzk.org.rs)).

У извештају Комисије, прецизни подаци о инсталираним капацитетима нису наведени, али се млекаре групишу према интервалима, којима су капацитети прераде одређених млекара обухваћени (табела 24).

*Табела 24 Најзначајнији тржишни учесници индустријске прераде млека према величини и структури инсталираних капацитета у 2012. години*

<b>Млекаре са дневним капацитетом прераде млека преко 200 хиљада литара</b>	<b>Структура прерадних капацитета</b>
АД Имлек, Београд	Претежно конзумно млеко и ферментисани млечни производи
Сомбоled д.о.о., Сомбор	Нису расположиви прецизни подаци структуре прерадних капацитета
Млекара Суботица, Суботица	Претежно конзумно млеко и ферментисани млечни производи
АД Млекара Шабац, Шабац (у стечају)	50-60% конзумно млеко и ферментисани млечни производи и 40-50% разне врсте сира

<b>Млекаре са дневним капацитетом прераде млека од 100 до 200 хиљада литара</b>	<b>Структура прерадних капацитета</b>
Нишка млекара д.о.о., Ниш	70-80% конзумно млеко и ферментисани млечни производи и 20-30% разне врсте сира
Meggle Srbija d.o.o., Крагујевац	40-50% пастеризовано млеко и 50-60% остали млечни производи
Милкоп д.о.о., Рашка	30-40% конзумно млеко и ферментисани млечни производи и 60-70% разне врсте сира

*Наставак на следећој страни*

*Наставак претходне стране*

<b>Млекуаре са дневним капацитетом прераде млека до 100 хиљада литара</b>	<b>Структура прерадних капацитета</b>
Лазар, Блаце	10-20% конзумно млеко и ферментисани млечни производи и 80-90% разне врсте сира
Границе, Младеновац	70-80% конзумно млеко и ферментисани млечни производи и 20-30% разне врсте сира
Кић Company	70-80% конзумно млеко и ферментисани млечни производи и 20-30% разне врсте сира
Млекопродукт, Зрењанин	60-70% конзумно млеко и ферментисани млечни производи и 30-40% разне врсте сира

<b>Остале млекуаре</b>	<b>Структура прерадних капацитета</b>
Екомлек, Каоник	Највећим делом сир и маслац
Млекуара Лозница, Лозница	60-70% конзумно млеко и ферментисани млечни производи и 10-20% разне врсте сира, остало маслац

*Извор: Модификовано на основу података Комисије за заштиту конкуренције 2012., [www.kzk.org.rs](http://www.kzk.org.rs)*

Из наведене табеле (табела 24), види се да су млекуаре претежно оријентисане на производњу конзумног млека и ферментисаних млечних производа, док су свега три млекуаре: Милкоп, Лазар и Екомлек, своје производне капацитете, у највећој мери, определиле за производњу сира. Млекуара Суботица а.д. је крајем 2015. године повећала производни капацитет за производњу сирева добијених ултрафилтрацијом, у циљу интензивирања извоза на руско, као и тржиште Европске уније ([www.mlekara.rs](http://www.mlekara.rs)).

Значајне промене у структури производње млечних производа десиле су се након приватизације пет највећих млекуара у Србији (Имлек а.д., Млекуара Суботица а.д., Млекуара Шабац а.д., Сомболед д.о.о. и Млекопродукт д.о.о.). Током 2006. године, највеће количине сировог млека су утрошене у производњи: разних врста сирева, павлаке, намаза, маслаца и млека у праху, а од 2008. године, фокус у производњи преусмерен је на групу ферментисаних млечних напитака (Поповић, 2009), како је у наставку приказано (табела 25).

Табела 25 Удео сировог млека утрошеног у производњи различитих млечних производа 2006. и 2008. године, у %

	Ферментисани млечни производи	Пастеризовано млеко	УХТ млеко	Сиреви, павлака, намази, маслац, млеко у праху и др.	Укупно
Велике млекаре 2006. године	25,61	19,63	23,77	30,99	100,0
Велике млекаре 2008. године	36,95	17,00	27,87	18,18	100,0

Извор: Модификовано према (Поповић, 2009)

У 2006. години, 30,99% сировог млека употребљено је за производњу разних сирева, павлаке, намаза, маслаца и др., затим 25,6% за ферментисане млечне производе, 23,77% за УХТ (стерилизовано) млеко и 19,63% за пастеризовано млеко. Након две године, структура употребе сировог млека значајно се променила, тако да се његово учешће у производњи сирева, намаза, маслаца и др., у 2008. години свело на свега 18,18%, уз истовремено повећање учешћа сировог млека у производњи ферментисаних млечних производа на 36,95%. Количина сировог млека употребљена за производњу УХТ млека, такође повећала, на 27,87% на рачун пастеризованог млека за коју је у тој години утрошено 17% млека.

Упркос томе што је у претходном периоду значајно смањено учешће млека намењеног производњи сира, представљена правна лица и даље остварују претежну производњу сира у Србији.

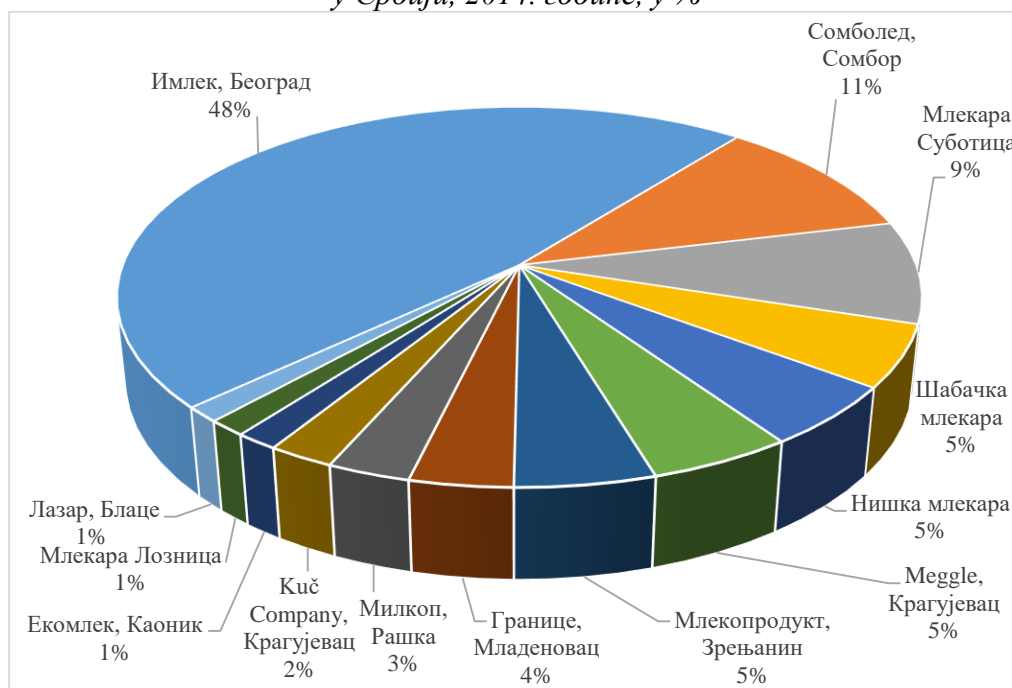
Полазећи од тога, да конкурентност пољопривредно-прехранбеног система детерминишу профитабилност, обрт средстава, тржишно учешће, лојалност купаца и потрошача и квалитет производа, (Fischer, et al., 2010), могуће је извући одређене закључке о конкурентности, путем анализе тржишног учешћа посматраног узорка од 14 највећих млекара, на основу увида у објављене финансијске извештаје привредних субјеката за 2014. годину, који послују под шифром 1051- прерада млека и производња сирева, на основу исказаних прихода од продаје производа и услуга на домаћем тржишту (конто 614 у билансу успеха).

Према наведеном критеријуму, графички представљени подаци (графикон 16) указују на убедљиво највеће тржишно учешће Имлек АД, Београд (48%), у власништву инвестиционог фонда Mid Europa partners, а претходно власништво Danube Foods Group. У саставу Имлека, на тржишту Србије, налазе се још и новосадска, земунска и

зајечарска млекара, као и многе друге млекаре које су делови система млекара (млекара у Оџацима, Пивницама, Пожаревцу, Чачку и др.). Следи Сомболед (11%), млекара интегрисана у пословни систем млечне индустрије Дукат, који је 2007. године ушао у састав француске Lactalis групе, једног од водећих тржишних учесника у млечној индустрији у свету.

На трећем месту је млекара Суботица, са учешћем од 9%, такође у власништву фонда Mid Europa partners. Следи млекара Шабац (5%), над којом је отворен поступак стечаја, а власништво је привредног друштва Концерн Фармаком МБ Шабац (такође у стечају).

*Графикон 16 Тржишно учешће највећих привредних субјеката у области прераде млека у Србији, 2014. године, у %*



*Извор: Агенције за привредне регистре, [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs), израчунато на основу података у билансу успеха привредних субјеката, приступљено јануар 2016.*

На петом месту, са 5% тржишног учешћа је Нишка млекара д.о.о., са већинским уделом домаћег правног лица у капиталу. Са једнаким учешћем од 5% налазе се и млекара Meggle д.о.о. у Крагујевцу, претходно државна млекара Младост, као и Млекопродукт д.о.о., бивша државна млекара у Зрењанину, данас у власништву француске Групе Savencia (ранијег назива Bongrain). Следе домаће, породичне млекаре. Границе д.о.о., из Крагујевца, са киселомлечним производима заузима 4% тржишта прераде млека, али не производи сир, Милкоп д.о.о. из Рашке, са 3% учешћа,

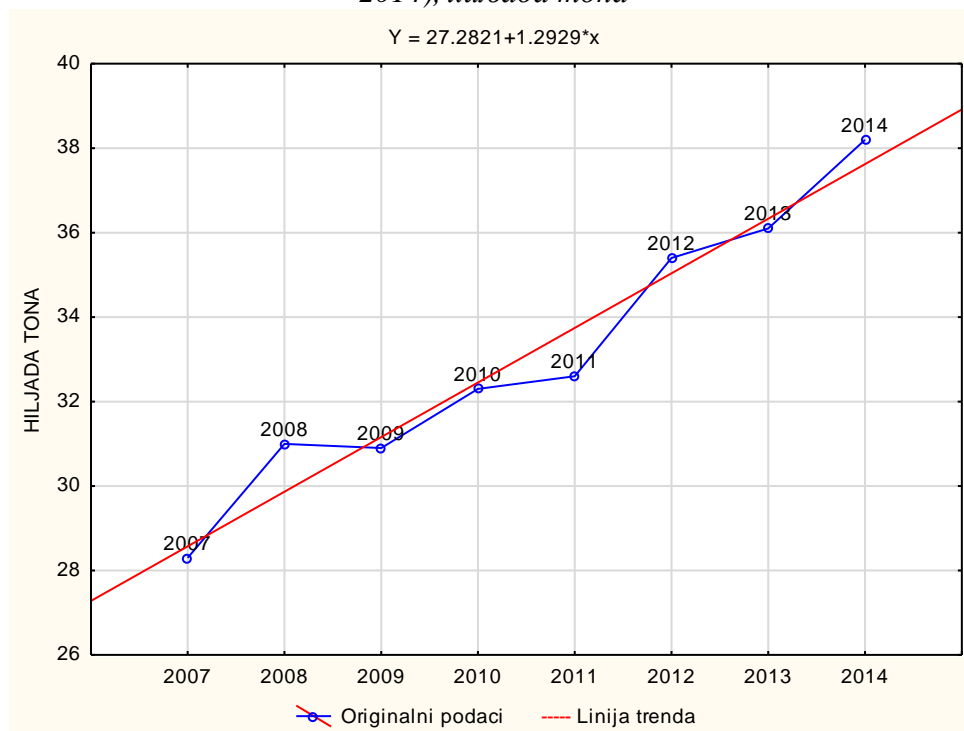
затим Кић Сопрану д.о.о., млекара из Крагујевца, која у посматраном узорку заузима 2% учешћа. На крају, три значајне млекаре на тржишту сира Србије, иако са по 1% учешћа, су Екомлек д.о.о., Каоник, Млекара Лозница АД из Лознице и Лазар д.о.о., Блаце.

Млекарски сектор Србије обухвата један број значајних субјеката који нису поменути на овом месту, а који учествују у овом истраживању и о њима ће бити речи касније (на пример ПП Сава Ковачевић из Врбаса, у оквиру кога послује млекара Дана, а чије претежно пословање није подведено под шифром 1051, ПК Златибор, Бени комерц д.о.о из Сјенице, Млекарска школа "Др Обрен Пејић" из Пирота и др.).

#### **4.4.2. Тренд производње сира у Републици Србији**

Укупна производња сира у Србији, представљена збиром произведених количина у индустријским и осталим погонима правних лица и предузетника и тржишних вишкова производње физичких лица – пољопривредних произвођача који поседују одобрене објекте за прераду млека, у посматраном периоду износила је 264,8 хиљада тона и у односу на 2007. годину, бележи повећање од 35% у 2014. години. Просечна годишња производња је на нивоу 33,1 хиљада тона и показује тенденцију раста по просечној годишњој стопи од 4,45% (табела 26). У наредном периоду може се очекивати раст производње сира, по функцији линеарног тренда која је представљена једначином, како је приказано графиконом 17.

Графикон 17 Тренд кретања укупне производње сира у Републици Србији (2007-2014), хиљада тона



Израчунато на основу података ПКС, достављено по упиту аутора, октобар 2015. године и у РЗС, [www.webrzs.stat.gov.rs](http://www.webrzs.stat.gov.rs)

У периоду 2007-2014, у индустријским и осталим погонима правних лица и предузетника, произведено је приближно 176 хиљада тона сира, што је 66% од укупно произведених количина. Производња сира наведених привредних субјеката у анализираном периоду износила је у просеку 22 хиљаде тона годишње, што је 3,03 кг по становнику<sup>6</sup>. Најмања годишња производња, од 18,3 хиљада тона, остварена је 2007. године, а максимум од 26 хиљада тона постигнут је 2014. године, што је 42% повећања у последњој, у односу на почетну годину. Темпо пораста производње одвијао се по стопи од 5,14% годишње. Највише се производи меки сир, који у структури производа заузима 52,7%. На домаћем тржишту постоји традиција конзумирања меких, белих сирева типу Фете и других сирева у саламури, као додаток јелима, састојак пецива и др., што је основни разлог доминантне позиције овог сира и умереног раста обима производње по стопи од 6,59%.

На другом месту су тврди сиреви, са просеком производње од четири хиљаде тона годишње и 18,2% учешћа, али са негативном стопом раста од 2,27%. Свој минимум од

<sup>6</sup> Просечан број становника у периоду 2007-2014 износи 7.260.050 (Република Србија, Републички завод за статистику, База података, [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs)).



3,2 хиљаде тона, производња је достигла у 2012. години, у ком периоду је, због ниске откупне цене, дошло до привремене несташнице млека. Осим расположивости сировина (у зависности од квалитета млека, за 1 кг ове врсте сира, потребно је у просеку 10 литара), на обим производње тврдог сира, значајно утиче и куповна моћ становништва, као и расположивост обртних средстава привредног субјекта, јер период његовог зрења може да траје од 3 месеца, до 2 године ( Поповић-Врађеш, 2015).

Табела 26 Производња сира у Србији (2007-2014), хиљада тона

Тип сира	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Производња у индустријским и осталим погонима – правна лица						
Меки	11,6	8,7	14,1	1,9	52,7	6,59
Тврди	4,0	3,2	5,6	0,8	18,2	-2,27
Свежи и урда	2,8	1,6	4,3	1,0	12,7	15,17
Полутврди	2,1	1,3	2,6	0,5	9,6	8,17
Топљени	1,5	1,4	1,7	0,1	6,8	-2,73
<i>Укупно правна лица</i>	<i>22,0</i>	<i>18,3</i>	<i>26,0</i>	<i>2,5</i>	<i>66,3</i>	<i>5,14</i>
Производња – физичка лица*						
<i>Укупно физичка лица</i>	<i>11,1</i>	<i>9,8</i>	<i>12,3</i>	<i>0,8</i>	<i>33,7</i>	<i>3,0</i>
Укупно производња сира						
<b>Укупно</b>	<b>33.1</b>	<b>28.3</b>	<b>38.2</b>	<b>10,5</b>	<b>100,0</b>	<b>4,45</b>
<i>Извор: Израчунато на основу података ПКС, достављено по упиту аутора, октобра 2015. године; * Производња физичких лица израчуната је на основу података РЗС о продаји сира на пијацама, Статистички годишњак РС, 2007-2014, <a href="http://www.webrzs.stat.gov.rs">www.webrzs.stat.gov.rs</a>, приступљено октобар 2015. године</i>						

Следе свежи сиреви и урда, који са производњом од 2,8 хиљада тона, учествују са 12,7% у структури сирева произведених у индустријским и осталим погонима правних лица и предузетника. У периоду истраживања, забележен је релативно интензиван раст производње по просечној годишњој стопи од 15,7%, што је уједно и највећа динамика раста међу посматраним сиревима.

Четврто место по обиму производње припада полутврдим сиревима, као што је Пивнички сир, Трапист, Edammer, Gouda и др. Учешће од 9,6% ова група сирева остварује са 2,1 хиљада тона годишње, уз тенденцију повећања производње по стопи од 8,17% годишње и релативно ниско варирање у односу на просек од 0,5%.

На последњем месту, уз обим производње од 1,5 хиљада тона, налазе се топљени сиреви. Циљ производње топљених сирева је да се искористе декласирани сиреви, неправилног облика, испуцали и др., затим, да се искористе други млечни производи који се могу користити за топљење заједно са сиром (маслац, павлака, млеко у праху и сл., као и да се произведе трајан производ кога је лакше продати због дугог рока употребе (Поповић-Врањеш, 2015). Уз напред наведено, разумљиво је зашто су међу најзаступљенијим сиревима у увозу на тржиште Србије управо топљени, о чему ће касније бити речи у овом раду, док истовремено домаћа производња има тенденцију пада, по годишњој стопи од 2,73%.

За потребе обрачуна укупне производње сира у Републици Србији, укључене су и количине реализованог сира на пијацама током периода опсервације, при чему се претпоставило да су количине продатог сира на пијацама једнаке производњи. На овај начин нису укључене количине сира намењеног за личну употребу чланова пољопривредних газдинстава и сира који је реализован неформалним каналима (нпр. радионицама за израду пецива и сл.). Под продајом пољопривредних производа на пијацама подразумева се продаја пољопривредних производа коју породична пољопривредна газдинства врше непосредно крајњим потрошачима на организованим пијацама (тзв. сељачким пијацама, зеленим пијацама и тржницама на мало) ([www.webrzs.stat.gov.rs](http://www.webrzs.stat.gov.rs)).

Подаци Републичког завода за статистику, указују на то да је у периоду 2007-2014, на пијацама у Републици Србији реализовано је 88,9 хиљада тона сира, што чини око једне трећине произведених количина сира у Србији (графикон 18).

*Графикон 18 Структура производње сира у Србији према типу тржишних субјеката, (2007-2014), хиљада тона*



*Извор: Израчунато на основу података РЗС, [www.webrzs.stat.gov.rs](http://www.webrzs.stat.gov.rs), приступљено октобар 2015. године*

У понуди сира физичких лица, асортиман је релативно скроман. Доминирају свежи сиреви од крављег млека, углавном ситан сир (нискомасни, и пуномасни), млади и зрели сир у кришкама, бели сир у саламури и у мањој мери сиреви од пареног теста. Просечно се реализује 11,1 хиљада тона годишње, уз тенденцију пораста по просечној стопи од 3% годишње.

Сегмент прераде млека у домаћинствима чини значајан удео у укупној производњи сира, због чега је потребно подстаћи њихово даље унапређење у погледу хигијенских услова и контроле квалитета, асортимана, обележавања, маркетинг активности и др. Регистрацијом заштићене ознаке географског порекла аутохтоних сирева као што су Сјенички крављи и овчији, Златарски, Пиротски качкаваљ и других, отворена је могућност брендирања ових производа, стварања додате вредности и приступа тржиштима на којима се ови производи валоризују по вишој продајној цени. На овај начин подстиче се и диверзификација делатности као што је, на пример, развој гастрономског туризма. Адекватним тематским садржајем, оријентисаним на упознавање првенствено традиционалних сирева, употпуњује се туристичка понуда и креирају предуслови за повезивање осталих учесника у ланцу стварања вредности. У циљу представљања прехранбене традиције града Загреба и афирмације сира који се производи на овом географском подручју, у Републици Хрватској је формирано удружење малих произвођача сира, који, уцртани на мапи, формирају „Цесте сира“ којима се промовишу својства сира као што су „домаће, сигурно и квалитетно“ ([www.cestesira.hr](http://www.cestesira.hr)). Ово представља снажну подршку брендирању сира, као и читавих регија у оквиру којих се производи, што у коначном исходу има за последицу развој руралних средина и заустављање депопулације ових подручја.

#### **4.4.3. Врсте сирева који се производе у Републици Србији**

Савремени начини производње и доба технолошких иновација, допринели су понуди великог броја различитих сирева у свету, који се конзумирају због високе нутритивне вредности, али и карактеристичних органолептичких особина специфичних за одређен тип, врсту или варијанту сира. У оквиру опште класификације производа на потрошна и производна добра, сир може да се посматра двојако. Са аспекта крајњег корисника сир спада у потрошно добро, конвенционалне прехранбене производе који се конзумирају релативно често и за чију се куповину улаже мало времена и труда. Са друге стране, употреба сира као састојка других намирница чини га сировином, односно производним добром. У зависности од идентификованих циљних сегмената којима је производ намењен, предузећа развијају производе и

програме маркетинга, прилагођене сваком сегменту посебно. Производ је први и најважнији елемент маркетинг микса, а стратегија производа захтева доношење координираних одлука о миксу производа, маркама, линији производа, паковању и декларисању (Kotler, 2001).

#### ***4.4.3.1. Индустијски и сиреви из мањих прерађивачких погона***

Међу производима који, у наведеним каналима, чине асортиман сира произведеног у Републици Србији, највећи број припада следећим индустријским произвођачима по азбучном реду: Имлек а.д., Београд, Meggle Србија д.о.о., Крагујевац, А.Д. Млекара, Суботица, Млекопродукт д.о.о., Зрењанин, Нишка млекара д.о.о., Ниш, Сомболед д.о.о., Сомбор и А.Д. Млекара Шабац, Шабац. Сви наведени произвођачи, изузев Шабачке и Нишке млекаре су стране компаније.

Следе робне марке осталих значајнијих произвођача: Границе д.о.о., Границе, Екомлек д.о.о., Каоник, Кућ Сопрану д.о.о., Крагујевац, Лазар д.о.о., Блаце, Милкоп д.о.о., Рашка, ПК Златибор д.о.о, Чајетина, ПП Сава Ковачевић а.д., Врбас и др. Евидентно је и значајно је учешће робних марки трговачких малопродајних ланаца Idea, ДИС, Уни-верекспорт, Metro и др.

У опису производа домаћих произвођача сира који следи, користе се термини логотип, робна марка, бренд (производа) и корпоративни бренд, који се често у колоквијалном говору, али и у стручној литератури, употребљавају као синоними. Логотип је графичко решење које се састоји од једног или више симбола са циљем подстицања тренутног препознавања предузећа или бренда (Kotler, 2001). Робна марка (жиг) је јединствено име, фраза, мото или графичко решење, коју, уколико је заштићена, друга физичка или правна лица не могу да користе. Може садржати фразу, логотип, симбол, слику или комбинацију ових елемената. Према дефиницији Завода за интелектуалну својину Републике Србије, жиг је правно заштићен знак којим физичко и правно лице обележава своје робе и услуге у промету, како би потрошачи могли да их разликују од истоврсних или сличних роба и услуга које на тржишту нуди неко друго физичко или правно лице ([www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs)). Робна марка, која може бити регистрована или нерегистрована, представља јединствену ознаку којом се на тржишту разликују понуђачи роба и услуга и може еволуирати у бренд. Са друге стране, бренд представља све физичке и емоционалне везе које су створене између производа и његових купаца. Бренд је далеко више од лингвистичког и визуелног идентитета: он је емоционална веза између купаца и производа, однос заснован на вредностима које се брендом изражавају (Nistorescu, et al., 2013). Из наведеног, уочава се да робна марка, као основно обележје роба и услуга, треба да пређе развојни пут, период

изградње вредности, како би се могла назвати брендом. Постоје три основна скупа покретача вредности бренда (Kotler, et al., 2006):

1. Почетни избори елемената бренда или идентитета који чине бренд (нпр. име бренда, интернет адресе, логотипи, симболи, слова, представници, слогани, цинглови, паковања и знаци);

2. Производи и услуге као и све пратеће маркетинг активности и допунски маркетинг програми и

3. Остале асоцијације које се посредно преносе на бренд, тако што се он повезује са неким другим ентитетом (нпр. особом, местом или предметом).

Корпоративни бренд представља лице компаније, њену пословну стратегију, одражава њене циљеве и оно по чему компанија жели да буде афирмисана на тржишту. Представља кључне активности компаније, сажима њену визију, вредности, персоналност, позиционираност, имиџ и многе друге димензије ([www.brandxpress.net](http://www.brandxpress.net)).

У оквиру маркетинг истраживања, вредност бренда се проучава из различитих перспектива. Према моделу вредности бренда заснованог на купцу, моћ бренда почива на купцима и њиховим посредним и непосредним искуствима са њим. За бренд се каже да има позитивну вредност засновану на купцу, када потрошачи позитивније реагују на производ и начин на који се он пласира, у ситуацијама када се бренд препознаје, за разлику од ситуација када то није случај (Kotler, et al., 2006). С обзиром на то да не постоје свеобухватна истраживања потрошача о њиховим мишљењима и ставовима, препознавању и реакцијама на произвођаче сира и њихове производе, у даљем раду ће се за већину производа, употребљавати темин робна марка.

Прегледом који следи, обухваћен је асортиман сира наведених произвођача, по дужини и дубини. Дужина микса производа, односи се на укупан број сирева у асортиману, а просечна дубина микса израчунава се просечним бројем варијетета унутар групе робних марки (Kotler, et al., 2006). Како би се стекао оријентациони увид у дубину представљеног асортимана, наводе се и величине паковања.

Потребно је напоменути да се под називом „бели“ сир, подразумева сир од крављег млека, као интерпретација класификације коју употребљава већина произвођача, иако према стручној литератури, у беле сиреве спадају сиреви произведени од овчијег и козјег млека, код којих маст не садржи каротин, а жути сиреви се производе од крављег млека (Поповић-Врањеш, 2015).

Уз свако посматрано предузеће, наводе се његова визија и мисија, уколико постоје, онако како су дефинисане на сопственој интернет презентацији. Визија и мисија сматрају се срцем и суштином стратегијског менаџмента и о њима је много писано. Иако и данас постоји скепса у погледу значаја ове теме у том смислу да су изјаве о

визији и мисији само формалне природе, да су само још један „маркетинг алат“ и не представљају стратешко оруђе, истраживање спроведено 2014. године међу компанијама у Словачкој, показују супротно. Резултати указују на то да преко 90% компанија има дефинисану визију, а 70% њих и препознаје њен стратегијски значај. Овај позитиван тренд није заступљен само међу великим компанијама, иако мања предузећа и даље имају потешкоћа са имплементацијом стратегијског менаџмента. Креирање визије врши се углавном тимски, мада у мањем броју случајева, визију креира власник и оснивач предузећа. Као начин који ближе одређује општу оријентацију и оквир делатности предузећа, одговором на питање „ко смо и шта радимо“, мисија одређује сврху и разлог постојања предузећа. Према истом истраживању, 22% испитаних предузећа нема дефинисану мисију, а чак 39% компанија не може јасно да разликује визију и мисију (Papulova, 2014).

Табеларним прегледом представљен је асортиман сира, за поједине робне марке дата је порука произвођача (кодирање) уколико постоји, и жељени начин перцепције потрошача (декодирање), у циљу позиционирања производа. Термин „позиционирање“ први су употребили познаваоци оглашавања, Al Ries и Jack Trout, и оно је, по њима, ствар маркетинг комуникација. Постизање адекватне позиције, под утицајем је фактора као што су конкурентност тржишта, специфични циљеви предузећа и његова организациона снага. То је процес, у чијој се онови налази жеља да се пронађе јединствена позиција међу конкурентима, уз истовремено испуњење корпоративних циљева (Акроуотаре, et al., 2013). Ries и Trout описују позиционирање на следећи начин: Позиционирање није оно што се ради производу. Позиционирање је оно што се ради свести потрошача. То значи да позиционирање представља смештање производа у свест потрошача на специфичан начин (Ries и Trout, 1982, преноси Renko, 2009).

Мисија компаније А.Д. Имлек ([www.imlek.rs](http://www.imlek.rs)) гласи: Обезбеђивање потрошача



здравим, укусним и хранљивим производима у циљу подизања нивоа свести о неопходности здравог и избалансираног начина исхране. Визија: Експанзија у компанију са снажним и признатим европским брендовима, а коју покрећу потребе и жеље потрошача,

пре свега квалитетна исхрана и здрав начин живота.

Асортиман предузећа Имлек (табела 27), међу сиревима који се производе у Републици Србији, обухвата четири типа: сирни намаз, крем сир, топљени, бели у кришкама и полутврди. Крем сир се производи у основном облику, у пластичним чашама од 100 и 200 гр, без додатих зачина и релативно је нов производ, који се продаје

под брендом „Моја кравица“, а сирни намаз „Bello organic“, такође у основној варијанти, у пластичним чашама од 100 гр. Топљени сир у троугловима „Шумадинка“, налази се у три варијанте: обичан, са феферонима и са шунком, у паковању од 140 гр. Бели сир у кришкама, на тржиште долази у пластичној амбалажи и пласира се под три бренда: „Balans“ (паковање од 250 и 500 гр), „Bello organic“ (паковање 250 гр) и „Моја кравица“ (паковање од 250 и 500 гр). Полутврдим сиреви, означени комбинацијом корпоративног бренда „Имлек“ и индивидуалних имена производа, долазе у промет као: Едамац (400 гр и 1 кг), Гауда (400 гр, 1 и 2,5 кг), Иришки (400 гр и 1 кг), Пивнички (400 гр и 1 кг) и Трапист (400 гр и 1 кг). У оквиру четири наведена типа, Имлек располаже понудом од тринаест врста сирева. У времену када је истраживање спровођено, ово је једини произвођач у оквиру индустријске прераде млека, који производи органски сир и пласира га као бренд „Bello organic“. Дубина асортимана производа одређена је величином паковања (осим за топљени сир). Посебан сегмент чине већи потрошачи (HoReCa сегмент), хотели, ресторани, кафеи и др., за који су намењена велика паковања.

Табела 27 А.Д. Имлек, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Топљени	Бели сир, кришка	Полутврди
Bello organic	1	-	1	-
Моја кравица	1	-	1	-
Шумадинка	-	3	-	-
Balans	-	-	1	-
Едамац	-	-	-	1
Гауда	-	-	-	1
Иришки	-	-	-	1
Пивнички	-	-	-	1
Трапист	-	-	-	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>13</b>			
Порука – Bello organic:	„Од органског млека“			
Жељена позиција у свести потрошача	Најбоље, врхунско здравље.			
Порука – Моја кравица:	„Нова рецептура – никад бољи укус“			
Жељена позиција у свести потрошача	Иновативност (побуђује се радозналост).			
Порука – Balans:	„Добро варење“, „Осећај лакоће сваки дан“			
Жељена позиција у свести потрошача	Здравље, решавање тегоба, квалитетнији живот.			
<i>Извор: Истраживање аутора</i>				

Из наведеног прегледа, може се закључити да је Имлек извршио сегментацију потрошача, на шта указују три брэнда: Моја кравица, Ballans и Bello organic, намењене потрошачима различитог животног стила. Ознаком „Органски производ“, за сиреве који се производе у оквиру брэнда „Bello organic“, извршена је снажна диференцијација у односу на конкуренцију.

Производни асортиман сира, млекаре Meggle d.o.o. ([www.meggle.rs](http://www.meggle.rs)), из Крагујевца је скроман (табела 28). Понуда сирева који се производе у Србији, састоји се од ситног сира, упакованог у пластичну чашу од 400 гр, и два укуса сирног намаза: натур и мирођија краставац. Наведени асортиман сира долази у промет означени корпоративним брэндом Meggle.



Табела 28 Meggle d.o.o., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Свежи, ситан сир
Meggle	2	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>3</b>	
Порука:	-	
<i>Извор: Истраживање аутора</i>		

Визија и мисија А.Д. Млекара, Суботица ([www.mlekara.rs](http://www.mlekara.rs)), идентична је визији и мисији млекаре Имлек, у оквиру које и послује. На тржишту се појављује са четири типа сира (табела 29): сирни намаз, свежи сир, млади и бели сир у кришкама. Сирни намаз назива „Кремси“, уз ознаку корпоративног брэнда Млекаре Суботица, на тржиште долази у основној, млечној варијанти, у паковању од 100 и 250 гр. Нискомасни, свежи сир „Ella“, за који произвођач наглашава да је „намењен за оне који воде рачуна о свом здрављу и телесној тежини“, ставља се у промет у пластичним чашама од 450 гр, при чему специфична боја амбалаже, значајно доприноси диференцијацији овог производа. Млади сир „Здраво“ један је од многих производа овог типа, који се пакује у пластичну амбалажу од 250 гр. Бели сир типа Фете, означен корпоративним брэндом млекаре, долази на тржиште под називом „Grekos“ у три величине (250, 500 и 1000 гр). На позиционирање производа ове млекаре која послује у оквиру Имлека, значајно утиче њена репутација и перцепциран квалитет производа. Промотивним активностима које спроводи, ова млекара истиче квалитет својих производа и једна је од првих која је добила извозну дозволу за увоз у Европску унију.





Табела 29 А.Д. Млекара, Суботица, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Свежи, ситан сир	Млади, кришка	Бели сир, кришка
Kremsi	1	-	-	-
Ella	-	1	-	-
Zdravo	-	-	1	-
Grekos	-	-	-	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>4</b>			
Порука – Ella:	„Пун укус лепоте“			
Жељена позиција у свести потрошача	Лепа фигура, без одрицања од гурманског ужитка.			
<i>Извор: Истраживање аутора</i>				

Присуство млекаре Млекопродукт д.о.о. ([www.mlekoпродукт.com](http://www.mlekoпродукт.com)), на тржишту Републике Србије обележено је робним маркама „Biser“, „Karaván“ и „Vaša mleکارa“ (табела 30). Ово је произвођач са најдужим асортиманом и навећим бројем различитих врста сирева, као и величина паковања. У оквиру производа који су обележени брендом „Biser“, налазе се: млечни намаз Млекси (80 и 150 гр) у основној варијанти, млечног укуса; затим широка палета топљених сирева различитих укуса (натур, шунка и фефероне) у различитим облицима паковања (листићи, троуглови и у цреву) и различитих тежина (од 80, 100 и 140 гр); млади сир у кришкама упакован у амбалажу од 500 гр; бели сир типа Фета у чак четири величине паковања (250 гр, 500 гр, 1 кг и 4 кг). Највећа понуда сира је у групи полутврдох, у оквиру које се налази пет врста: Гауда (паковање од 250 гр, 1,5 и 3 кг), Едамер (од 250 гр, 1,5 и 3 кг), Качкавал крсташ (450 и 800гр) и Качкавал крсташ “light” 450, 500 и 800 гр) који се јавља у округлом и четвртастом облику и Pizza mozzarella од 450 гр. Mozzarella без зрења (450 гр) је, у складу са илустрованом препоруком на амбалажи произвођача, намењена за справљање разних салата. Бренд „Karaván“ представља се понудом од укупно 4 сира, у оквиру два типа: топљених, сир Karaván, тежине 500 гр и Karaván турист тежине 2 кг и полутврдох, Karaván Качкавал и Karaván Трапист, оба у амбалажи од 800 гр. Трећи бренд ове млекаре је „Ваша млеکارa“ у оквиру које су у понуди: албумински сирни намаз и полутврди сиреви Pizza mozzarella, Трапист, Baby gauda, Kikinski Edamer и Baby Mozzarella. Млекопродукт је компанија која обавља значајан део активности у области производње, конфекционирања и паковања сирева који носе ознаку трговачких робних марки.



Табела 30 Млекопродукт д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Топљени	Mozzarella	Свежи, ситан сир
Biser	1	4	1	1
Karaván	-	1	-	-
Врста сира/ Робна марка	Млади, кришка	Бели сир, кришка	Полутврди	Качкаваљ
Biser	1	1	5	-
Karaván	-	-	1	1
Ваша Млекара	1	-	5	-
<b>Дужина асортимана</b>	<b>23</b>			
Порука – сирни намаз и др.:	„Без конзерванса“			
Жељена позиција у свести потрошача	Здравље.			
Порука – свеж сир:	„За добре кулинару“ и „Укус свежег млека“			
Жељена позиција у свести потрошача	За потрошаче истанчаног укуса; Изворни, аутентични укус			
Порука – Mozzarella	„Савршена за салату“			
Жељена позиција у свести потрошача	Не постоји бољи сир за салату.			
<i>Извор: Истраживање аутора</i>				

Нишка млекара д.о.о. ([www.niskamlekara.co.rs](http://www.niskamlekara.co.rs)) се домаћем тржишту представља сиревима који носе обележје једне од три робне марке: Vedro, Vedros и Emerald (табела 31). Под брендом „Vedro“, налази се пет врста полутврдих сирева: Нишки сир и Mozzarella, тежине појединачног паковања 450 гр, као и Gauda, Trapist и Edamer, који се у промет стављају у паковању од 250 гр и 2,2 кг. Ознаку истог бренда носе и крем сир у чаши од 100 и 250 гр, као и свежи сир Rikota, који се, осим паковања од 500 гр, намењеном крајњем потрошачу, на тржишту појављује и у паковању од 10 кг, што указује на таргетирање сегмента великих потрошача као што су болнице, школе и друге установе, као и пословни потрошачи, односно хотели, ресторани, кафеи и др. У оквиру бренда „Vedros“ у понуди се за сада налази само бели сир у кришкама, у паковању од 250 и 450 гр, као и велико паковање од 4,5 кг. Бренд „Emerald“ за који је, увођењем производа „Niška kriška“, извршена екстензија, такође се представља великим потрошачима, белим сиром у кришкама у амбалажи од 8 кг.



Табела 31 Нишка млекара д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Бели сир, кришка	Полу-тврди
Vedro	1	-	5
Vedros	-	1	-
Емералд		1	-
<b>Дужина асортимана</b>	<b>8</b>		
Порука – крем сир	„Нова рецептура“		
Жељена позиција у свести потрошача	Иновативност (побуђује се радозналост).		
<i>Извор: Истраживање аутора</i>			

Као млекара која послује у окиру регионалне компаније за прераду млека Dukat, односно мултинационалне корпорације Lactalis, Сомболед д.о.о. ([www.somboled.rs](http://www.somboled.rs)) на тржишту учествује релативно широким асортиманом сира, од којих су многи увозни. Међу произвођачима млека у Србији, Сомболед је највећи увозник сира и других млечних производа. Понуда сира који се производи у Србији, у продавнице долази под брендом Président (табела 32) и обухвата три сира: млади сир у кришкама, у паковању од 250 и 500 гр, познати бели сир у кришкама Président Somborska, који се нуди у величини паковања од 250, 500 и 900 гр и ситан сир, у чаши од 400гр, као и Mascarpone у чашама од 250гр. Поред тога, овај сир се производи и у лименци од 7кг, која је првенствено намењена ринфузној продаји, НоReСа сегменту и другим великим потрошачима.



Табела 32 Сомболед д.о.о.о, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Свежи, ситан сир	Млади, кришка	Бели сир, кришка
Président	1	1	1	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>4</b>			
Порука – крем сир	„Лаган и свеж, идеалан за пите“			
Жељена позиција у свести потрошача	Може се конзумирати у већим количинама; Не постоји бољи сир за предложену намену.			
Порука – млади, кришка	„Лаган и благ“			
Жељена позиција у свести потрошача	Може се конзумирати у већим количинама.			
<i>Извор: Истраживање аутора</i>				



А.Д. Млекара Шабач (без интернет странице), домаћа млекара која настоји да на тржишту буде препозната слоганом: „100% наша“, располаже понудом од четири сирна намаза, који долазе на тржиште као комбинација корпоративног бренда и имена производа „Сирко“, са укусима натур, урнебес салата, мирођија и шунка, упаковано у чашама од 100 гр, затим младим сиром у кришкама упакованим у пластичне посуде од 250, 500 и 900 гр, као и белим сиром „Mediteraneo” у кришкама, типа Фета, истих величина паковања (табела 33).

Табела 33 А.Д. Млекара Шабач, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Млади, кришка	Бели сир, кришка
Сирко	4	-	-
Млекара Шабач	-	1	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>6</b>		
Порука корпоративног бренда	„100% наша“		
Жељена позиција у свести потрошача	Без страних компанија.		
Порука – млади сир, кришка	„Из наше природе“		
Жељена позиција у свести потрошача	Од млека које није из увоза, природно.		
<i>Извор: Истраживање аутора</i>			

У наставку следи азбучни преглед млекара, које су класификоване као мала и средња предузећа.



Млекара Бени Комерц д.о.о. из Сјенице ([www.benikomerc.co.rs](http://www.benikomerc.co.rs)) се од 1991. године бави прерадом млека и производњом млечних производа. Дневно се преради у просеку 10.000 литара сировог млека. Основа пословне филозофије је производња здравих, свежих и природних млечних производа произведених од најквалитетнијег млека, на традиционалан начин. Тренутно се у млекури производе два сира: Сјенички качкавал и Сјенички бели сир (табела 34).

Табела 34 Бени Комерц д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Бели сир, кришка	Качкаваљ
Сјенички бели сир	1	-
Сјенички качкаваљ	-	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>2</b>	
Порука (у називу производа)	„Сјенички“	
Жељена позиција у свести потрошача	Од млека са чувених пашњака Пештера, природно, квалитетно; истицање предности које произилазе из специфичног географског порекла.	
<i>Извор: Истраживање аутора</i>		

Пословање Млекара Границе д.о.о., из Младеновца ([www.granice.rs](http://www.granice.rs)), претежно је окренуто ка производњи течних млечних производа. У понуди млекаре су бели сир у кришкама, Космајац, који на тржиште долази у три класичне величине паковања намењених крајњем потрошачу и полутврди сир Граничар, чија се тежина дефинише накнадно, на додатној етикети (табела 35).



Табела 35 Млекара Границе д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Бели сир, кришка	Полутврди
Космајац	1	-
Граничар	-	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>2</b>	
Порука	-	
<i>Извор: Истраживање аутора</i>		

Млекара Дана из Врбаса ([www.mlekaradana.rs](http://www.mlekaradana.rs)), која послује у оквиру пољопривредног предузећа Сава Ковачевић а.д., уз дневни капацитет прераде од 30.000 литара, годишње преради око пет милиона литара сировог млека. Млеко се највећим делом обезбеђује са сопствене фарме крава са око 900 музних грла, удаљене од млекаре свега 3 км, што доприноси нижим трошковима сакупљања сировог млека, који су значајна ставка у цени коштања производа.



Производни микс (табела 36) чине сирни намаз Породична маза, пуномасни топљени сир за мазање Данина маза, ситни сир, затим, меки сир у кришкама Даница, качкаваљ Крсташ, полумасни, полутврди pizza сир и пуномасни полутврди Миротински сир. Потребно је посебно издвојити висококвалитетни тврди сир, један од ретких (ако не и једини) који се производи у Републици Србији – Чарнок. Поред наведених сирева, ова млекара производи и органски козји сир. Своје производе пласира на подручју Војводине и Београда, а од скоро се они извозе и на руско тржиште.

Табела 36 Млекара Дана, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Топљени	Свежи, ситан сир	Бели сир, кришка	Pizza сир
Породична маза	1	-	-	-	-
Данина маза	-	1	-	-	-
„Са наше фарме“	-	-	1	1	1
Робна марка/ Врста сира	Полутврди	Тврди	Козји кришка	Качкаваљ	-
Миротински	1	-	-	-	-
Чарнок	-	1	-	-	-
„Са наше фарме“	-	-	-	1	-
Елена	-	-	1	-	-
<b>Дужина асортимана</b>	<b>9</b>				
Порука	25% млечне масти				
Жељена позиција у свести потрошача	Здраво, са мање масноће, дијетално				
Порука	„Наше млеко, са наше фарме“				
Жељена позиција у свести потрошача	Контролисано, безбедно, квалитетно; Поверење.				
<i>Извор: Истраживање аутора</i>					

Млекара Екомлек д.о.о., из Каоника ([www.ekomlek.rs](http://www.ekomlek.rs)), почела је са радом као ра-дионица за израду сира, 1991. године. Данас поседује капацитете за дневну прераду око 200.000 литара млека. Ова млекара је једна од ретких која је обезбедила заокружен производни процес уз поштовање принципа енергетске ефикасности. У понуди млекаре налазе се следећи сиреви: Каонички качкаваљ Крсташ, Каонички димљени качкаваљ, Pizza сир и Mozzarella (табела 37). За већину сирева тежина се дефинише додатном



етикетом приликом испоруке. Производи се дистрибуирају широм Србије, али и извозе на тржиште Републике Македоније и Црне Горе.

Табела 37 Млекара Екомлек д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Качкаваљ	Mozzarella	Pizza сир
Каонички качкаваљ Крсташ	1	-	1
Каонички димљени качкаваљ	1	-	-
Еко-млек	-	1	-
<b>Дужина асортимана</b>	<b>4</b>		
Порука – качкаваљ	„Од млека подјастребачких села“		
Жељена позиција у свести потрошача	Природно, квалитетно; истицање предности које произилазе из специфичног географског порекла.		
<i>Извор: Истраживање аутора</i>			



Млекара Екофил д.о.о. ([www.ekofil.co.rs](http://www.ekofil.co.rs)) је до 2008. године радила у саставу Имлека са капацитетом прераде млека 50.000 литара на дан, након чега је реконструисана и регистрована као приватно предузеће Екофил д.о.о. Једна је од малобројних (а можда и једина) млекара, која производи сир Mozzarella, који је веома сличан изворном, италијанском. Понуда сирева (табела 38) састоји се од полутврдих сирева од пареног теста Хомољац и Крилаш, конфекционирани по тежини од 500 гр, 1 и 3 кг. Међу ретким је млекарама која има робну марку за палету сирева од пареног теста – Сароне. Ознаку робне марке носе Сароне pizza сир, тежине 500 гр, 1 и 2,5 кг, затим Сароне Mozzarella Italiana, специфичног паковања, у ком се налази једна кугла сира тежине 125 гр, затим кесица са три кугле, пластична посудица са једном куглом и пластична канта намењена HoReCa купцима са упакованих 40 кугли. Mini Сароне Mozzarella Italiana, Mini Mocarela Сароне и Mocarela Сароне варијанте су величине кугли сира и паковања. Уз наведене сиреве, производе се млади и свежи бели сир у кришкама.

Табела 38 Млекара Екофил д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Mozzarella	Pizza сир	Бели сир, кришка	Млади, кришка	Полутврди
Сароне	6	1	-	-	-
Хомољац	-	-	1	1	1
Крилаш	-	-	-	-	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>11</b>				
Порука	-				
<i>Извор: Истраживање аутора</i>					



Млекара Кућ Company d.o.o., из Крагујевца ([www.kuccompany.co.rs](http://www.kuccompany.co.rs)), почела је са радом 1992. године, као породична млекара и једна је од првих на подручју Шумадије. Поседује фарму крава, капацитета 200 музних грла, а млеко се прикупља и у селима централне Шумадије. Свакодневно се у млеку слије преко 60.000 литара млека, иако су прерадни капацитети знатно већи. Своје производе извози у Босну и Херцеговину, Македонију, Црну Гору и Руску Федерацију. Асортиман у промет долази под робном марком Кућ (табела 39), која је идентична имену предузећа, али упечатљивог графичког решења логотипа, и чине га: свежи сир намењен крајњој потрошњи, упакован у кесице од 500 гр, чаше од 400 гр, као и сегменту пословних потрошача, упакован у пластичне посуде од 3 и 5кг и кесе од 10 кг; Пекарски, свеж, нискомасни, сличан Cottage сиру, према анкети спроведеној у оквиру овог истраживања, један од стратешких производа међу сиревима из понуде ове млекаре, намењен је за пекаре и друге пословне потрошаче и у промет се ставља у амбалажи од 5 и 10 кг; следи зрели сир од обраног млека, такође, од посебног значаја у производном портфолиу млекаре, у пластичним посудама од 250 и 500 гр, као и велика паковања, такође у пластичним посудама од 3, 5 и 10 кг, затим меки сир који носи назив Фета (овај назив би требало у перспективи променити, у складу са одлуком Европског суда правде из 2006. године, о заштити ознаке географског порекла изворног, грчког сира) у амбалажи од пет различитих величина. Качкаваљ, полутврди сир од пареног теста представљен је у две варијанте: Деликатес Куч качкаваљ, конфекциониран у комаде од 200 и 400 гр и Пекарски Куч качкаваљ у великом паковању од 3 кг. На крају, сирни намаз „Кремко натурел“, производи се само у млечној варијанти, у чашама од 100 и 200 гр, као и у паковању од 3 и 5 кг.



Према претходном прегледу, може се закључити да асортиман посматране млекаре релативно кратак, за разлику од дубине, која се одликује великим бројем различитих паковања, намењених различитим тржишним сегментима.

Табела 39 Млекара Кић *Cotranу d.o.o.*, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз	Cottage	Свежи, ситан сир	Зрели сир, кришка	Меки сир, кришка	Качкаваљ
Кић	-	1	1	1	-	-
Фета	-	-	-	-	1	
Деликатес Куч качкаваљ	-	-	-	-	-	1
Пекарски Куч качкаваљ	-	-	-	-	-	1
Кремко натурел	1	-	-	-	-	-
<b>Дужина асортимана</b>	<b>7</b>					
Порука – зрели сир	„Дијетално“					
Жељена позиција у свести потрошача	Може се конзумирати у већим количинама.					
Порука (Деликатес качкаваљ)	„Деликатес“					
Жељена позиција у свести потрошача	Префињеног укуса.					
<i>Извор: Истраживање аутора</i>						

Према подацима интернет презентације, предузеће Лазар д.о.о. ([www.lazar.co.rs](http://www.lazar.co.rs)), у оквиру кога се налазе млекара и фарма крава капацитета 400 музних грла, бави се производњом млечних производа од 1998. године. У структури производног асортимана доминира сир. Као елемент препознатљивости, производи су означени специфичним логотипом који је различит од логотипа предузећа. Уз сваки назив производа стоји атрибут „Копаонички“, са сврхом диференцирања производа у односу на конкурентске и стварања идентитета, као предуслова за креирање имица производа. Асортиман сира чине: ситан сир „за буреке и пецива“, у кесама од 10 кг, затим, крем сир упакован у пластичну амбалажу од 250, 400 и 700 гр и крем сир са додатком паприке у амбалажи од 400 гр (табела 40). Следи полумасни бели сир (у промет долази под именом Фета), упакован у пластичну амбалажу од 0,5 и 1 кг, затим Блочки и Копаонички качкаваљ, а тежине појединачних паковања нису прецизно одређене и крећу се од оквирно од 250 и 450 гр и 1 и 1,4 кг. Качкаваљ коцка од 6 кг у промет одлази у пластичној фолији и првенствено је намењен пословним потрошачима. Млекара извози на тржиште Руске Федерације.



Табела 40 Млекара Лазар д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Свежи, ситан сир	Копаонички крем сир	Бели сир, кришка	Качкаваљ
Лазар	1	-	-	1
Фета	-	-	1	-
Копаонички крем сир	-	1	-	-
Копаонички крем сир са паприком	-	1	-	-
Блачки качкаваљ	-	-	-	1
Копаонички качкаваљ	-	-	-	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>7</b>			
Порука (у називу производа)	„Копаонички“, „Блачки“			
Жељена позиција у свести потрошача	Од планинског млека, природно, квалитетно; истицање предности које произилазе из специфичног географског порекла и брендиране географске дестинације.			
<i>Извор: Истраживање аутора</i>				

Млекара А.Д. Лозница ([www.mlekaraadloznica.com](http://www.mlekaraadloznica.com)), почела је са радом 1980. године. Млекара је капацитета прераде 35.000 литара, а дневно се прерађује око 25.000 литара млека. Промет готових производа обавља се углавном преко сопствених продајних објеката, којих има преко 20, а врши се снабдевање и већих трговачких ланаца. Продајни микс сирева чине: крем сир Кремко (на амбалажи је утиснута ознака „100% природно“) у чашама од 100 гр, ситан сир у паковању од 500 гр и полутврди Лознички сир (табела 41).



Табела 41 Млекара А.Д. Лозница, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Свежи, ситан сир	Полутврди
Млекара, Лозница	-	1	-
Лознички качкаваљ	-	-	1
Кремко	1	-	-
<b>Дужина асортимана</b>	<b>3</b>		
Порука	„100% природно“		
Жељена позиција у свести потрошача	Здраво.		
Порука	„Лознички“		
Жељена позиција у свести потрошача	Истицање предности које произилазе из специфичног географског порекла.		
<i>Извор: Истраживање аутора</i>			



Визија млекаре Милкоп д.о.о. из Рашке ([www.milkop.net](http://www.milkop.net)), како стоји на њеној интернет страници, је да Млекара Милкоп буде један од водећих произвођача у млекарској индустрији у региону у складу са европским стандардима и да својим купцима пружи квалитетан и здрав производ.

Мисија млекаре је савремено предузеће које нуди безбедне производе на тржишту произведене на традиционалан начин од сировине са еколошки чистих подручја Копаника, Голије, Пештера и осталих нетакнутих подручја.

Млекара је почела је са радом 1997 године, уз месечни откуп од око 900 литара млека. Данас се у оквиру ове млекаре налазе два прерадна објекта, у Тавнику и Рашки, регистрована за откуп и дневну прераду млека од 80.000 литара сваки. Претежно је оријентисана на производњу сира. Сви сиреви долазе у промет са ознаком имена предузећа, без специфичне робне марке за производ или групу производа. У структури производног асортимана млекаре доминира качкаваљ, који се производи у четири варијанте: Екстра мини качкаваљ, Качкаваљ округли, Качкаваљ пуномасни и Роловани качкаваљ (табела 42). Тежина није строго одређена, већ се она специфицира и наводи приликом паковања, на произвођачкој декларацији, када се врши и мерење производа. Следи пуномасни сир у кришкама, који долази у варијанти са 25% и 45% млечне масти, оба су упакована у пластичне посуде од 450 гр. Још једна варијанта сира у кришкама представљена је производом под називом „Сир кришка ринфуз“, у кантама веће запремине. Ситан сир се за тржиште такође припрема у већем паковању, чиме је евидентна оријентација ка пословним потрошачима.

Табела 42 Млекара Милкоп д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Свежи, ситан сир	Бели сир, кришка	Качкаваљ
Милкоп	1	3	4
<b>Дужина асортимана</b>	<b>8</b>		
Порука (сир кришка)	„Природно задовољство“		
Жељена позиција у свести потрошача	Здрав, гурмански ужитак.		
<i>Извор: Истраживање аутора</i>			



СЗР Мокрин-млек ([www.mokrinmlek.backabanat.com](http://www.mokrinmlek.backabanat.com)), је породична млекара, капацитета дневне прераде млека око 25.000 литара. Сировина се великим делом обезбеђује са сопствене фарме, која у просеку броји стотинак музних грла.

Традиција производње сира, стара је 70 година. Доминирају сиреви од пареног теста, а међу најзначајнијим производима су: роловани сир у основној, млечној, варијанти и са шунком, затим, бели сир у кришкама, салашарски полутврди сир, салашарски pizza сир, ситан сир и др (табела 43). У оквиру породичног посла налази се и пекара, која апсорбује део сира и омогућује искоришћење сурутке за производњу разних хлебова и пецива.

Табела 43 Млекара Мокрин-млек СЗР, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Роловани млечни	Роловани шунка	Бели сир, кришка	Полу- тврди	Pizza сир	Свежи, ситан сир	Остали сиреви од пареног теста
Мокрин млек	1	1	1	1	1	1	4
<b>Дужина асортимана</b>	<b>10</b>						
Порука	„Ручни рад, традиција 70 година“						
Жељена позиција у свести потрошача	Димензија персоналног; поверење засновано на искуству.						
<i>Извор: Истраживање аутора</i>							

Почетак рада ЗТР Муза из Деча ([www.muza.rs](http://www.muza.rs)), уследио је након оснивања фарме музних говеда 1996. године. Развојни циљ, како га млекара дефинише, је производња занатских производа у малим серијама, а у савременим технолошким условима. У односу на посматране млекаре, има изразито диференциран асортиман сирева, како по дужини, односно типу, врсти и варијантама у оквиру врсте, тако и по паковању, односно дубини асортимана. Други сегмент који ова млекара таргетира су велики потрошачи: болнице, домови за стара лица и сл. У плану је производња органских млечних производа. У понуди млекаре налазе се следећи сиреви (табела 44): ситан сир, у кесицама од 500 гр, топљени сир за мазање у чаши од 90гр и у цреву од 80гр, као и димљени топљени сир за резање, који се јавља у основној млечној варијанти и са додатком феферона; крем сир у чаши од 100гр, сир за мазање у чаши од 60 гр, затим, полутврди у котуру, Pizza mozzarella од 1,2 кг и Pizza mozzarella mini од 600 гр, следи качкаваљ Крсташ са различитим садржајем масти (од 35% и 45%) у котуру и у блоку, тежине од 300, 600 и 1200 гр. Меки Бели српски сир, од 300 гр, упакован је у вакуум фолију. Следе специфични сиреви у паковањима од 250 гр, предвиђени за један или



два готова obroka: роловани сир од пареног теста са додатком куване шунке, зимске саламе и пршуте. У понуди су и крављи и козји сир у маслиновом уљу, упаковани у стаклену амбалажу, као и козји меки сир „Kalispera“. Ова млекара једина на тржишту Србије, чији је асортиман употпуњен сиром за гриловање.

Табела 44 Млекара Муза ЗТР, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Топљени	Свежи, ситан сир	Крављ и у маслиновом уљу	Качкаваљ	Козји кришка
Муза	2	4	1	1	3	1
Робна марка/ Врста сира	Роловани од пареног теста	Бели сир, кришка	Pizza сир	Полутврди	За гриловање	Козји у маслиновом уљу
Муза	3	1	2	-	1	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>20</b>					
Порука	-					
<i>Извор: Истраживање аутора</i>						

Млекара Спасојевић д.о.о. ([www.zapistare.rs](http://www.zapistare.rs)) из Бајине Баште, је једина међу, условно речено, мањим млекарима, која поседује препознатљиву ознаку производа, различиту у односу на логотип предузећа. На почетној страници интернет презентације истакнуте су речи: „Запис Таре је заштићена робна марка Млекаре Спасојевић за млеко, сиреве и млечне напитке. Производи са робном марком Запис Таре, направљени су од млека које потиче са обронака планина Таре, Повлена и Златибора. Производи са овим знаком носе запис (код) цветних ливада, зелених борова и плавих ветрова заслађених мирисом пољског цвећа Таре. Овај запис (код) не читају рачунари, али осећају потрошачи.“ Дневна прерада млека је око 17.000 литара млека, иако су капацитети већи. Портфолио производа (табела 45) обухвата: сирни намаз у чашици од 100 гр и посуди од 600 гр, Тарко, топљени сир у чашици од 100 гр, ситни сир у посудама од 600гр, бели сир у кришкама, намењен и пословним потрошачима, упакован у амбалажу од 600 гр, 5 и 10 кг, полутврди, качкаваљ Крсташ, тежине 200 гр, 600гр и 1,2 кг и трапист, а започета је пробна производња тврдог, Соколског сира за који је планирано да се на тржиште пласира у котурима, сечен у кришкама и у уљу.



Табела 45 Млекара Спасојевић д.о.о., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сирни намаз и крем сир	Топљени	Свежи, ситан сир
Запис Таре	1	-	1
Запис Таре, Тарко	-	1	-
Робна марка/ Врста сира	Бели сир, кришка	Полу-тврди	Тврди
Запис Таре	1	2	-
Запис Таре, Соколски сир	-	-	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>7</b>		
Порука	„Запис Таре“		
Жељена позиција у свести потрошача	Постојан квалитет, традиција; од планинског млека; истицање предности које произилазе из специфичног географског порекла и брендиране географске дестинације.		
<i>Извор: Истраживање аутора</i>			

Млекара Стара планина д.о.о. из Димитровграда ([www.mlekarastaraplanina.com](http://www.mlekarastaraplanina.com)), лоцирана је у подручју са кога потиче аутохтони сир Старопланински качкаваљ, за који је извршена заштита ознаке географског порекла. До краја 2015. године, када су прикупљани подаци за овај рад, нема регистрованих овлашћених корисника ове ознаке. Асортиман (табела 46) је богат и обухвата преко 15 различитих сирева од крављег, овчијег и козјег млека, а доминантно учешће великих паковања, као и информације прикупљене анкетом, указују на опредељеност млекаре ка сектору угоститељства. У понуди се налазе крављи, овчији и козји качкаваљ, као и мешани у котуру и троуглу, тежине од 0,8 кг, 1,5 кг, 3 кг, 5 и 9 кг. Старопланински овчији качкаваљ у промет стиже у луксузном паковању, а на амбалажи је одштампана промотивна порука: „ Производ са географског подручја Стара планина“. Ово сугерише на то, да постоји потреба да се овај, по својој природи већ диференцирани производ (мали је обим производње и понуде овчијег сира на тржишту Србије), позиционира у свести потрошача као јединствени аутохтони сир, поникао из нетакнуте природе Старе планине.



Производно-продајни микс ове млекаре употпуњују бели сир од крављег млека у амбалажи од 4 и 8 кг, pizza сир, затим козји сиреви у млечној варијанти и са додатком мирођије, овчији меки, затим, преврели мешанац, ситан сир, полумасни (са 25%

млечне масти) и масни (са 45% млечне масти) у паковању од 4 и 8,5 кг и топљени сир за резање.

Табела 46 Млекара Стара планина д.о.о., производни асортиман сира


Робна марка/ Врста сира	Крављи качкаваљ	Овчији качкаваљ	Козји качкаваљ	Мешани качкаваљ	Бели сир, кришка, крављи
Стара планина, сви производи носе у називу префикс „Старопланински“	1	2	2	1	3
Робна марка/ Врста сира	Pizza сир	Бели козји, натур и са мирођ.	Овчији меки преврели	Свежи, ситан сир	Топљени
Стара планина, сви производи носе у називу префикс „Старопланински“	1	2	1	2	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>16</b>				
Порука (у називу производа)	„Стара планина“, „Старопланински“				
Жељена позиција у свести потрошача	Од планинског млека; истицање предности које произилазе из специфичног географског порекла и брендиране географске дестинације.				
<i>Извор: Истраживање аутора</i>					



ПК Златибор д.о.о., Зкатибор ([www.pkzlatibor.com](http://www.pkzlatibor.com)) је млекара капацитета 90.000 литара дневне прераде млека, али се дневно се откупљује око 30.000 литара. У саставу ове компаније налази се и млекара Master Milk, Блаце, капацитета дневне прераде око 100.000 литара. У оквиру предузећа налази се фарма капацитета 300 музних грла. Према подацима спроведене анкете, продајни асортиман чине претежно течни млечни производи, који се припремају се за познатог купца, затим за потребе трговачких робних марки, а предузеће располаже и сопственим малопродајним објектима. У току су припреме за извоз на Руско тржиште. Своју, а и перспективу осталих произвођача златиборског краја, руководство предузећа види у производњи здравих млечних производа, производњи производа са заштићеном ознаком географског порекла, као и развоју туризма. Асортиман понуде сира (табела 47) чине: Златиборски свежи сир са паприком и пластичној посуди од 0,5 и 1 кг, Златиборски млади сир у кришкама у кантици од 5 кг и Златиборски качкаваљ Крсташ конфекциониран по тежини од 0,5 и 1 кг.

Табела 47 Млекара ПК Златибор, производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Сир са паприком	Млади, кришка	Качкаваљ
ПК Златибор, сви производи носе у називу сира префикс „Златиборски“	1	1	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>3</b>		
Порука (у називу производа)	„ПК Златибор“, „Златиборски“		
Жељена позиција у свести потрошача	Од планинског млека; истицање предности које произилазе из специфичног географског порекла и брендиране географске дестинације.		
<i>Извор: Истраживање аутора</i>			


 Веосапра д.о.о., млекара капацитета 4-5 хиљада литара дневне прераде козјег млека, са седиштем у селу Кукујевци ([www.beosapra.rs](http://www.beosapra.rs)), једна је од малобројних које су се посветиле производњи искључиво козјег млека. У склопу млекаре налази се и фарма коза, предвиђеног капацитета пријема око 1000 грла. Своје производе тржишту представљају јединственим асортиманом, под окриљем брэнда „Козари“ (табела 48). Основни типови сира који се производе, класични бели сиреви, полутврди и сиреви са плеснима, подељени су у две групе: “Carpella” класични сиреви и “Carpella” специјални сиреви. У прву групу спадају полутврди пуномасни сир – стари бели у кришкама у класичном (250-500 гр) и “delux” паковању (350 гр), које осим папира за умотавање подразумева и атрактивну картонску кутију ; полутврди пуномасни сир – димљен природном аромом течног дима, у једнаким варијантама паковања као и претходни производ. У ову групу спада и полутврди пуномасни сир у екстра девичанском маслиновом уљу, у стакленој амбалажи, као “delux” паковање, тежине 250 гр и пластичној канти, као класичном паковању, од 1-3 кг. У другу групу спадају “Carpella” специјални сиреви које представљају: меки екстрмасни сир у листу кестена у класичном (200-300 гр) и “delux” паковању (200 гр); меки пуномасни у храстовој кори и чубру (зачинска биљка), меки екстрмасни сир у пепелу храста, у обе варијанте паковања, као и „мини трио“ паковање, које садржи по један мањи комад сира у кестеновом листу, храстовој кори и пепелу храста.



Табела 48 Веосапра d.o.o., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Полутврди	Димљени полутврди	У маслиновом уљу
Козари – Сarpella класични сиреви	2	2	2
Робна марка/ Врста сира	Сир умотан у кестенов лист	Сир у храстовој кори и чубру	Сир у пепелу храста
Козари – Сarpella специјални сиреви	2	2	2
<b>Дужина асортимана</b>	<b>13</b>		
Порука	„100% козји сир“		
Жељена позиција у свести потрошача	Оригиналан, аутентичан производ.		
<i>Извор: Истраживање аутора</i>			

Прерадни капацитети млекаре Select milk d.o.o., Инђија ([www.select-milk.com](http://www.select-milk.com)), једне од првих приватних млекара које се баве прерадом искључиво козјег млека, износе 10 хиљада литара млека на дан. На интернет презентацији је наглашено да у састав производа улази искључиво козје млеко, без додатка конзерванса. Од 2007. године, када је покренута производња, ова млекура дала је и значајан допринос у подизању стандарда у квалитету и изгледу амбалаже на тржишту сира у Републици Србији. Понуда сира представља се корпоративним именом Select Milk, у комбинацији са индивидуалним именима производа и обухвата (табела 49) полутврде пуномасне сиреве који носи генерички назив „Козји сир“, у катуру, тежине од 150 до 1,1 кг, са варијантом атрактивног, појединачног паковања од 125 гр; сир Зенит, затим Пикант, зрели сир у појединачном и ринфуз паковању до 1,1 кг, Маестро, у паковању максималне тежине до 230 гр и Сафир, такође зрели сир; меки сиреви, међу којима се истиче Фета од чистог козјег млека, као јединствен производ на тржишту Србије и међу неколицином у Европи, упакована у пластичну амбалажу од 1,3 и 6 кг.



Табела 49 Select milk d.o.o., производни асортиман сира

Робна марка/ Врста сира	Полутврди	Зрели полутврди	Бели млади из саламуре	Бели са мирођијом	Свежи
Козји сир	2	-	-	-	-
Зенит	1	-	-	-	-
Пикант	-	2	-	-	-
Маестро	1	-	-	-	-
Сафир	-	1	-	-	-
Бели козји сир	-	-	1	1	-
Свеж козји сир	-	-	-	-	1
<b>Дужина асортимана</b>	<b>10</b>				
Порука	„За дуг и здрав живот“, „Уживајте, уз добро вино у добром укусу“				
Жељена позиција у свести потрошача	Здраво; отмени стил конзумирања.				
<i>Извор: Истраживање аутора</i>					

Претходним прегледом представљена је понуда 23 значајнија домаћа произвођача, који реализују сир преко великих трговачких ланаца, путем сопствених и других малопродајних објеката, као и снабдевањем већих потрошача, као што су угоститељски објекти, кантине, болнице, школе и др. Наведени произвођачи чине само део понуде домаће производње, која се пласира путем највећих канала дистрибуције у Републици Србији, при чему је идентификовано 193 сира и његових веријанти. У структури укупне понуде анализираних произвођача (табела 50), највећи је број полутврдих сирева (36), што чини 19% посматраног укупног асортимана (типа Edam, Gouda, затим Пивнички, Трапист, разни Pizza сиреви и др). Од 23 произвођача, њих 12, односно 52%, поседује ове сиреве у свом асортиману. Приближно једнак је и број сирева од пареног теста (35), што је 18% укупне понуде (Качкавал, роловани, Mozzarella и др.). Као и полутврди сир, производи га 52% произвођача. Следе свежи, крем и намазни сиреви, међу којима је 35 различитих производа (углавном у основној, млечној варијанти, без зачина) и 18% учешћа. Ови сиреви се налазе у понуди 17 произвођача, односно чак 70% га поседује у свом производном портфолију. Највећи број различитости евидентирана је међу козјим сиревима. У понуди је чак 30 сирева различитих облика, укуса, текстуре, садржаја масти и др., што је 16% асортимана. Високом учешћу доприноси чињеница да, два од укупно 5 произвођача (22%) козјег сира, (Select Milk и Веосарга), у понуди имају чак 23 различите варијанте овог сира. Највећи број произвођача (17), односно 74%, располаже белим сиром у саламури (типа Фета) у свом

асортиману, што га чини уједно и најчесталијим типом у понуди произвођача. Најчешће се нуди у основном облику, без варијанти у оквиру типа (са зачинима, различите масноће и садржаја соли и др.) Знатно је мањи број топлених сирева, свега 15, што је 8% учешћа у укупној понуди и производи га 6 произвођача или 26% од укупног броја. Десет варијанти младог сира (5% учешћа у укупном асортиману) производи 8 произвођача (35%). Најмање је учешће овчијих сирева. Овај сир производи само један произвођач, у три различите варијанте, што чини учешће од 1% у укупном асортиману. У асортиману домаћих произвођача ниско учешће остварују и тврди сиреви (1%), које производи свега два произвођача (млекара Дана и млекара Спасојевић). Остале специфичне сиреве, као што су крављи у маслиновом уљу, сир са паприком, сир за гриловање и др., производи свега два произвођача, чија три оваква производа, чине 2% асортимана.

*Табела 50 Структура учешћа сира у каналима дистрибуције и заступљеност у асортиману произвођача*

	Број сирева према типу	Учешће сира у укупној понуди	Број произвођача који производи одређен тип сира	Структура произвођача у односу на заступљеност специфичног сира у асортиману
Полутврди	36	19%	12	52%
Сиреви од пареног теста	35	18%	12	52%
Свежи, крем, намазни	35	18%	17	70%
Козји	30	16%	5	22%
Бели сиреви у саламури	24	12%	17	74%
Топљени	15	8%	6	26%
Млади сиреви	10	5%	8	35%
Овчији	3	1%	1	4%
Тврди	2	1%	2	9%
Остало	3	2%	2	9%
<b>Укупно</b>	<b>193</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

*Извор: Истраживање аутора*

Анализом производног портфолија домаћих произвођача сира уочена је оскудна понуда тврдох и екстратврдох сирева. На тржишту Србије постоје два произвођача тврдох сира, а у класи екстратврдох, за стругање, не постоји ни један производ из домаће понуде. Ово важи и за кравље и овчије сиреве са плеснима. Још једна специфичност односи се на недостатак сирева са зачинима и различитим укусима, почевши од сирева са поврћем, преко сирева у комбинацији са сухомеснатим производима, све до оних са орашастим плодовима, као и воћем. У понуди нема ни белих, меких сирева са племенитим плеснима.

Претходна табела (табела 50), као и детаљнија анализа производног асортимана произвођача сира који су доступни и претежно заступљени у поменутих дистрибутивних каналима, указује на релативно једноличну понуду сира индустријских и мањих погона, из понуде домаћих произвођача. Разлике су минималне, а диференцираност, као резултат разумевања потреба потрошача боље од конкуренције, је ниска (осим у случају козјих и овчијих сирева).

У циљу сагледавања могућности унапређења пласмана сира, потребно је, осим идентификације врсте сирева који се производе у Србији, запазити начин на који се, привредни субјекти који послују у овој области, представљају тржишту. Произвођачи настоје да диференцирају своју понуду на врло скроман начин. У савременим условима, у мноштву производа, доношење одлуке о избору представља све тежи задатак за потрошача. У циљу стимулације потрошача на куповину производа, потребно је истицање појавних облика, специфичности и предности самог производа, али и предузећа. Идентитет предузећа, односно корпоративни идентитет, утиче на презентовање имица, комуницира са спољним светом и преноси вредности организације. Основа изградње корпоративног идентитета су визија, мисија и филозофија предузећа, култура организације и др. Међу посматраним произвођачима, свега три предузећа, Имлек, Млекара Суботица и Милкоп, имају дефинисану визију и мисију. Корпоративни идентитет се у стручној литератури најчешће схвата на два начина: у ширем смислу, означава филозофију предузећа, односно организације, а у ужем, графичку појаву (амблем, боју куће, логотип, системе мотива и др.). На овај начин, он представља збир свих елемената који изражавају „личност“ предузећа, при чему указује на суштину, карактеристике и специфичности предузећа којима се разликује од других на тржишту (Салаи, et al., 2007).

Анализом паковања производа и комуникационих порука које се на њима налазе, уочава се да 19 произвођача, од посматраних 23, покушава на неки начин да комуницира са потрошачима. Циљ ових порука је активација њихове позитивне

мотивације<sup>7</sup> (Имлек: „Добро варење“, насупротив негативној мотивацији која би гласила „Спречите лоше варење“ и др.) и подстицај, претежно психолошких потреба. Према вредностима које нуде, у суштини се могу груписати на оне које као вредност истичу здравље, традицију, поверење, ужитак и др. Појединци постављају жељене циљеве на бази сопствених вредности и одабирају средства за која верују да ће им помоћи у постизању тих циљева (Schiffman, et al., 2007). У складу са претходним, уколико се анализира здравље, као једна од основних вредности које посматрани произвођачи нуде (у складу са порукама на паковању), тада средства која одражавају ту вредност могу да се представе на следећи начин (табела 51):

*Табела 51 Производи и средства који одражавају вредност доброг здравља, према комуникацијским порукама које произвођачи сира упућују купцима и потрошачима*

Вредност	Средство (за постизање жељене вредности-здравља)	Сир	Произвођач
Здравље	Добра пробава	Ballans	Имлек
	Дијетална исхрана	Еlla; Зрели сир Кућ	Млекара Суботица; Кућ Companу
	Без конзерванса	Сирни намаз	Млекопродукт
	Лагани оброци	Крем сир	Сомболед
	Са мање масноће	Pizza sir	Млекара Дана
	Произведено од млека добијеног испашом, са планина	Сјенички сир	Бени Комерц
		Копачички качкаваљ	Млекара Лазар
		Сви сиреви	Млекара Спасојевић
		Сви сиреви	Млекара Стара планина
		Сви сиреви	ПК Златибор

*Извор: Истраживање аутора*

<sup>7</sup> На амбалажи појединих произвођача ситног сира, уз напомену да је намењен за израду бурека и пецива, стоји и порука да је „за термичку обраду“. Ово може потрошача довести у заблуду, тако да помисли да сир није безбедан за употребу без термичке обраде. Чињеница да сваки сир може да буде термички обрађен чини непотребном ову инструкцију и може да подстакне негативну мотивацију.

Идентификација потреба и одабир намирница је индивидуалне природе и резултат је перцепиране вредности производа, као последице претходних искустава потрошача, њихових очекивања, као и нивоа информисаности. Информисање потрошача дефинише се као процес путем којег људи примају, слушају, разумеју, меморишу и користе разне податке и информације које утичу на њихове одлуке о куповини производа и услуга и састоји се из два примарна система: сензорног и концептуалног (Маричић, 2002).

У циљу диференцирања у односу на конкуренцију, путем порука са амбалаже, како је приказано у горњој табели, чак пет произвођача комуницира са потрошачима наглашавајући географски аспект, као јединственост локације порекла. Ово указује на свест произвођача о томе да истицањем информације о географском пореклу сира, могу утицати на одлуку потрошача о куповини, односно, да она за потрошача може бити одраз вредности коју жели да плати.

Сензорни систем односи се на функционисање сензорних рецептора (чула) и представља потрошачев тренутни одговор на стимулансе из окружња, а концептуални систем је окренут унутрашњем свету потрошача и односи се на менталне процесе размишљања и расуђивања, који се одвијају када потрошачи желе да схвате смисао стимуланса из окружења (*ibidem*). Начин комуникације произвођача са тржиштем, посматрано са аспекта паковања које, путем облика, знакова опште комуникације, знакова идентитета, симбола и др., утиче на интеракцију окружења и компаније, информише купце о производу и утиче на одлуку о куповини, је неодређен, недовољан, односно минимизиран. У оквиру пословања, произвођачи су дужни да поступају у складу са Правилником о декларисању, означавању и рекламирању хране ("Сл. гласник РС" бр. 85/2013). И поред тога што је одредбама Правилника омогућено да се, у складу са прописаним условима, у сврху унапређења промотивних активности, пруже додатне информације о производима намењеним специфичним тржишним сегментима са којима предузеће жели да комуницира, произвођачи ову могућност користе у веома малој мери. У условима ниске куповне моћи становништва, тежња предузећа за смањењем трошкова пословања доводи до укидања средстава намењених за потребе маркетинга, као што су истраживање купаца и потрошача, економска пропаганда и сл. Изражена тржишна конкуренција међу сиревима, посебно у условима присуства великог броја увозних, чини амбалажу, као битно обележје производа, једним од најефикаснијих инструмената комуникације са циљним сегментима купаца и потрошача. У Румунији је 2015. године спроведено истраживање о ставовима и мишљењима потрошача о тзв. „интерним“ и „екстрним“ обележјима сира (Chiciudean, et

al., 2016). Резултати показују да је у процесу доношења одлуке о куповини, међу интерним обележјима производа, за потрошаче је најважнији укус, као и природни састојци, односно одсуство конзерванаса, вештачких боја и других адитива. Сличне резултете бележи и компаративна студија спроведена Норвешкој, Данској и Калифорнији (Bølling Johansen, et al., 2010), где су се најважнији мотиватори избора млечних производа односили на здравствени аспект и укус. Садржај масти је за потрошаче у Румунији најмање важан атрибут, док је за горе поменуте три земље, он најважнији. Међу екстерним обележјима, најважније су ознаке квалитета и информације са декларације, затим атрактиван облик и репутација брэнда.

Претходна разматрања о произвођачима сира могу да представљају смерницу за будуће детаљније бављење овом темом. Више сазнања и коначни закључци, могу бити донети тек након спроведеног маркетинг истраживања о мишљењима, ставовима, перцепцији потрошача у Републици Србији, преферираним карактеристикама сира, препознатљивости и лојалности робној марци, дизајну амбалаже, декларацијама и другим атрибутима производа.

#### ***4.4.3.2. Трговачке робне марке домаћих сирева***

Ниска куповна моћ, велики број увозних сирева, ограничене могућности извоза и недовољни системски подстицаји за производњу и извоз, недостатак сировина, одсуство маркетинга и други разлози, довели су до тога да један број произвођача располаже неискоришћеним производним капацитетима. Како би покрили трошкове, произвођачи стављају расположиве слободне капацитете у функцију производње сира за познатог наручиоца, под чијом робном марком и стижу на тржиште. У зависности од стратегије власника робне марке, ови производи углавном конкуришу у ценовно нижем сегменту уз нешто нижи квалитет, али се у последње време све више налазе и у тзв. „премиум“ сегменту, где уз једнак квалитет као и робне марке произвођача, нуде производе по нижим ценама. На тржишту Србије егзистирају приватне робне марке сира, међу којима доминирају: K plus, Ваš Ваš, Premia, Aro, Dobro и др.

У наставку, представља се део асортимана сира који, за рачун малопродајних ланаца, под специфичном робном марком, производе различити произвођачи (табела 52).

Табела 52 Преглед асортимана сира према робним маркама трговачких ланаца у Републици Србији

Назив производа	Робна марка	Малопродајни ланац	Произвођач
Качкаваљ	K plus	Idea d.o.o.	Екофил д.о.о., Београд
Топљени сир, Гауда, Едамер, Трапист	K plus	Mercator S d.o.o.	Млекопродукт д.о.о., Зрењанин
Златиборски качкаваљ	K plus	Mercator S d.o.o.	ПК Златибор д.о.о., Златибор
Фетина, пуномасни меки бели сир	K plus	Mercator S d.o.o.	Млекара Маестро д.о.о., Сакуле
Аретос, бели сир	K plus	Mercator S d.o.o.	Нишка млекара а.д, Ниш
Pizza Mozzarella, Качкаваљ	Baš Baš	Univerexport d.o.o.	ЗТР Муза, Деч
Меки бели сир	Baš Baš	Univerexport d.o.o.	Нишка млекара а.д, Ниш
Pizza Mozzarella, Гауда са 25% мм	Premia	Delhaize	Нишка млекара а.д, Ниш
Гауда са 45% мм	Premia	Delhaize	Млекопродукт д.о.о., Зрењанин
Гауда, Трапист, Едамер, сирни намаз	Aro	Metro	Нишка млекара а.д, Ниш
Качкаваљ са 25% мм	Aro	Metro	Млекара а.д. Лозница, Лозница
Качкаваљ са 45% мм	Aro	Metro	Екофил д.о.о., Београд
Едамер, Гауда,	Dobro	DIS	Bayerland, Nürnberg
Српски сир	Dobro	DIS	Somboled d.o.o., Sombor

Извор: Истраживање аутора

Трговачки ланци у Србији поседују сопствене робне марке сира, које углавном производе и пакују домаћи произвођачи (пример изузетка је трговински ланац DIS, односно робна марка Dobro, који увози сир из Немачке, а конфекционирање и паковање обавља малопродавац). Пример сира Гауда, који са различитим садржајем млечне масти за Delhaize производе Нишка млекара (25%мм) и Млекопродукт (45%мм), указује на стратегију диференцирања производа, као резултат сегментације



тржишта (што је случај и код робне марке Аро). Све веће учешће трговачких робних марки у великој мери утиче на преговарачку моћ малопродаваца. Трговци контролишу место на полицама у својим малопродајним објектима и оптерећују производе различитим улазним и другим накнадама, што додатно поскупљују производе осталих произвођача сира. Са друге стране, у циљу постизања ценовне конкурентности, произвођачи националних робних марки покушавају да сниже трошкове укидањем издатака за маркетинг и промоцију, што у коначном исходу доводи до слабљења вредности ових сирева. У оваквим тржишним условима, потребно је да произвођачи националних робних марки улажу средства у истраживања потрошача и развој нових производа и брендова, као и да одрже висок ниво препознатљивости и лојалности бренду. Високе цене маркетинг истраживања, оглашавања, унапређења продаје и других маркетинг активности, указује на потребу припадности функционалном удружењу и спровођења колективне пропаганде у циљу јачања појединачних брендова, као и укрупног имиџа домаћих произвођача сира.

#### ***4.4.3.3. Сиреви који се производе на регистрованим пољопривредним газдинствима***

Реализација млека, односно сира, као финалног производа прераде млека одвија се на два начина: први, укључује откуп млека од стране фабрика млечних производа које прерађују млеко и продају своје производе кроз продавнице и супермаркете, а други обухвата млеко које се продаје директно локалним потрошачима, или као прерађено на пољопривредном газдинству у облику белог сира и кајмака или се производи продају на пијацама. Подаци из годишње анализе сточарске производње за 2013. годину показују да се 52,2% млека намењеног људској употреби достави млекарима, док се преостало употреби на пољопривредном газдинству или се прода директним путем ([www.slglasnik.info](http://www.slglasnik.info)).

Начин исхране у савременом добу карактерише присуство мноштва сирева, а неке од економски најснажнијих земаља истовремено имају и веома развијено сирарство. Није могуће замислити савремену исхрану, а нарочито туристичко-угоститељку понуду, без домаћих (аутохтоних) сирева какви су у Швајцарској Emmentaler, у Италији Parmigiano Reggiano i Mozzarella, у Француској Roquefort, Холандији Edammer и Gouda, Енглеској Cheddar и Stilton и др. (Милановић, 2006). Ово по правилу, без изузетка, важи и за друге земље које негују специфичну сирарску културу: Шпанију, Белгију, Данску, Шведску, Словенију, Чешку и др. (ibidem).

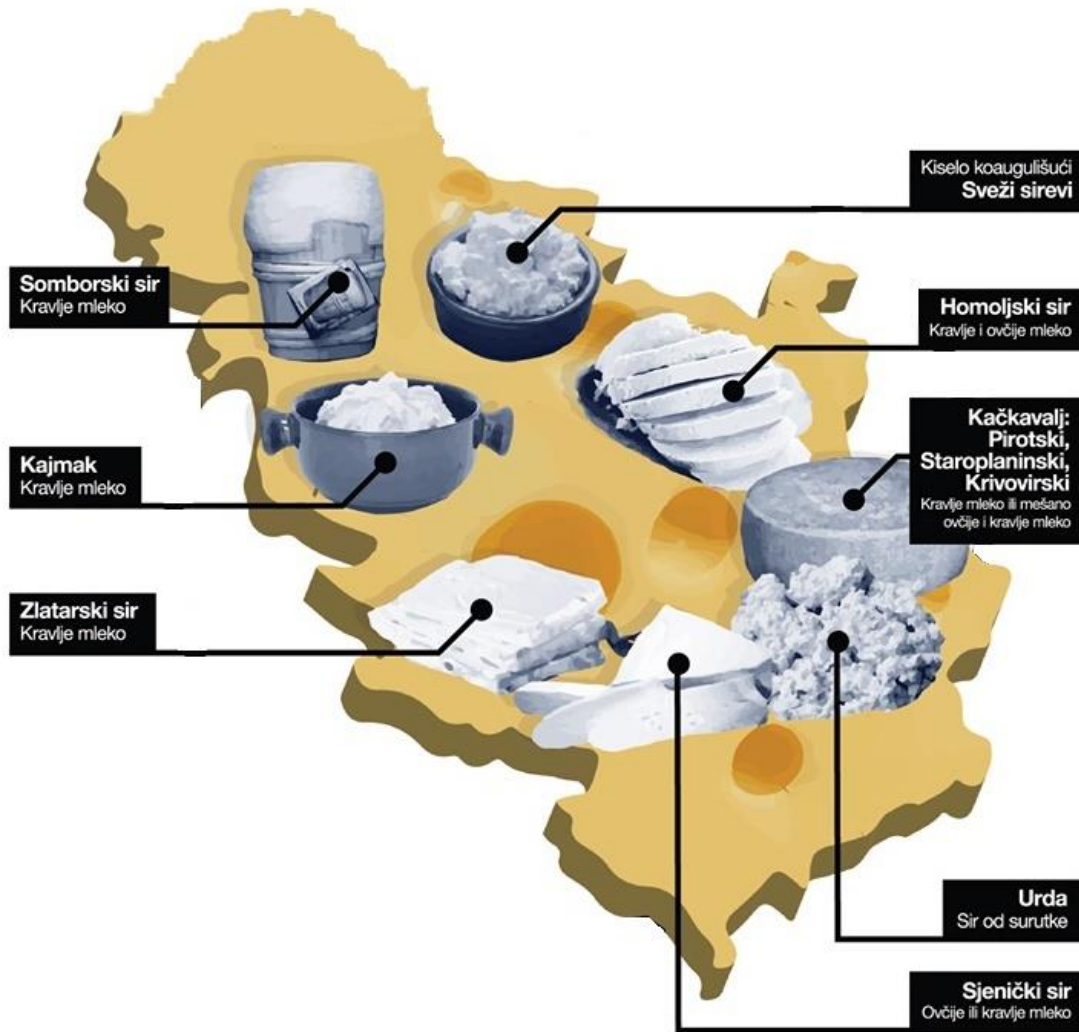
У понуди регистрованих пољопривредних газдинстава доминирају свежи сиреви, сиреви од пареног теста и сиреви са зрењем у пресолцу, који се међусобно разликују у

зависности од специфичног начина производње и природних услова карактеристичних за географска подручја на којима се производе. Вурда је, на пример, производ карактеристичан за југ Србије, а у неким крајевима, на пример у Нишу и на Златару, овим сиром пуне се паприке које заједно зреју. Ситан сир или „швапски, како се назива у Војводини, део је класичне понуде на пијацама, као што је и српски бели сир у централним и јужним крајевима Србије (Поповић-Врањеш, 2015). Бели сиреви у пресолцу су традиционални производи који се разликују као бели сир источнопланинског типа, у кришкама квадратног облика - сврљишки, старопланински, кривовирски, хомољски и др.; бели сир западнопланинског типа у облику збијених (слепљених комада) – сјенички, златарски и др.; ситан или дробљени пуномасни сир, углавном у источним крајевима земље. Ови сиреви се традиционално праве од свежег пуномасног млека (Милановић, 2006). Један од најпознатијих сирева Србије је Пиротски качкаваљ, који се у изворном облику производи искључиво од овчијег млека. Познат је и роловани сир од пареног теста који се производи у домаћинствима у околини Мокрина, млади, неслани сир у кришкама и др.

#### ***4.4.3.4. Сиреви са заштићеном ознаком географског порекла***

Сточарство, као и производња сира у Републици Србији имају дугу традицију. Захваљујући богатом културно историјском наслеђу, географском, климатском и биолошком диверзитету и другим факторима, током времена настали су бројни аутохтони сиреви (слика 8). Рецептуре за њихову израду пеносила се са колена на колена, али су последних деценија, у условима депопулације села и напуштања сточарске производње, неки од њих, као што је Сомборски сир из качице, престали скоро да се производе. У циљу очувања изворног облика различитих сирева који се традиционално производе у Републици Србији, као и спречавања имитација, злоупотреба и обмана потрошача, у условима глобализације тржишта и нових технологија, уједначења квалитета и дугих специфичности савременог пословања, усвојен је сет правила у производњи, чиме је извршена њихова заштита на нивоу државе. У складу са европском регулативом, а на основу Закона о ознакама географског порекла (Сл. гласник РС 18/2010), у Србији су на националном нивоу заштићени Кривовирски качкаваљ, Хомољски овчији сир, Хомољски козји сир, Хомољски крављи сир, Старопланински качкаваљ, Сјенички овчији сир, Сјенички крављи сир и Пиротски качкаваљ од крављег млека.

Слика 8 Аутохтони сиреви Републике Србије са заштићеном ознаком географског порекла



Извор: Модификовано, према Универзитет у Београду, Пољопривредни факултет, Катедра за технологију анималних производа

Сваки од набројаних сирева поседује богату и атрактивну историју и представља потенцијални бренд и полугу за активацију локалних људских и материјалних ресурса и унапређење живота у срединама у којима се производе. Сврха географских ознака порекла је подстицање диверзификације пољопривредне производње, повећање прихода произвођача, смањење депопулације руралних подручја, задовољење тражње за висококвалитетним производима и заштита потрошача од имитација нижег квалитета (Di Fonzo, et al., 2015). У времену када потрошачи исказују све веће интересовање за сиреви са географским пореклом, њихова производња представља прилику за промовисање културног идентитета специфичних заједница, локални

економски развој и просперитет друштва у целини. Као и већина брендираних производа, сиреви са ознакама географског порекла имају социјалну и емотивну вредност за потрошаче, због чега су они спремни да плате вишу цену за ове производе у односу на небрендиране сиреве.

Као резултат тежње да се одржи традиција производње и подстакне пласман традиционалних сирева, на многим подручјима бивше Југославије данас се предузимају различите активности. Међу најзначајнијим мерама које се спроводе у циљу одрживог развоја традиционалне производње сира у Хрватској и Словенији је едукација произвођача, експерта и потрошача, уз тенденцију да се законодавство прилагоди потребама тржишта. Услед недостатка финансијских средстава за самосталну промоцију, значајна мера промовисања произвођача и традиционалних сирева, је организовање продајних изложби уз снажну медијску пратњу. Сензорна евалуација је такође начин да се охрабре произвођачи да производе што је могуће квалитетније сиреве. Евалуација сира смешта произвођаче у конкурентски амбијент и потстиче их на производњу висококвалитетних и иновативних сирева (Матијевић, et al., 2015). Свеобухватна, систематска едукација циљних сегмената друштва о економском значају и могућностима које пружа производња и пласман традиционалних сирева са ознаком географског порекла, ангажовање локалних лидера, успостављање партнерских односа дуж целог ланца стварања и додавања вредности, укључујући и регионалне и локалне државне организације, неки су од најважнијих фактора реализације ове указане тржишне прилике.

Ознака географског порекла представља значајно маркетинг средство у оштрој утакмици на иностраном тржишту, које доноси препознатљивост и конкурентску предност у односу на остале произвођаче (Влаховић, 2015). Значајан услов за максимизацију вредности ових сирева, нарочито на иностраним тржиштима, је такав имиџ земље порекла, који изазива емоције, ствара везе и асоцијације и позитивно утиче на одлуку о куповини производа. Стварање колективних брендова на начин који заштита ознаке географског порекла омогућава, представља прилику промовисања регионалног развоја. Сиреви са заштићеним именом порекла (ПДО) препознати су као брендови и представљају промотере и носиоце регионалног развоја. Бренд регистрован као ПДО представља кључну предузетничку стратегију за произвођаче, али и за остале регионалне учеснике у ланцу стварања вредности. Према подацима републичког Завода за интелектуалну својину, у Србији постоји само један овлашћени корисник ознаке заштићеног имена порекла – МЗ Хомољка д.о.о. Жагубица, за Хомољски крављи сир (извор: ЗИС, подаци по упиту, 2016.). Ово је поражавајући податак и велики пропуст свих релевантних актера у друштву, почев од надлежних

државних органа, затим оних субјеката који су ангажовани на пословима развоја пољопривредно-прехранбеног система, локалног и регионалног развоја, али и самих произвођача сира. Под условом да кључни субјекти у државној администрацији задужени за развој пољопривреде, препознају и разумеју значај и шири контекст ове проблематике, у наредном периоду је неопходна систематична подршка и комуникација са произвођачима сира, посебно онима чија се производња одвија на подручјима којима је извршена заштита ознаке порекла. Нарочито је значајна финансијска подршка у оквиру које би средства била намењена едукацији произвођача, прилагођавању производње захтеваним стандардима, удруживању и брендирању сира.

Приликом анализе начина на који произвођачи комуницирају са потрошачима (табела 51) уочава се да они, чија је производња лоцирана на географским подручјима која су позната по традицији производње сира (Златибор, Сјеница, Копаоник и др.), ту карактеристику производа схватају као предност и истичу је. Са друге стране, поред тога што је на поменути подручјима извршена заштита географске ознаке порекла сира, не постоји заинтересованост произвођача да се донекле коригује устаљени начин производње, прихвате прописана правила и процедуре предвиђени елаборатом за сваки од заштићених сирева и изврши регистрација, односно поднесе захтев за добијање статуса овлашћеног корисника заштићене ознаке географског порекла и започне производњу. Ова сазнања указују на низак ниво свести произвођача о потенцијалима и економском значају производње како за појединачне привредне субјекте, тако и за специфичне регије и друштво у целини.

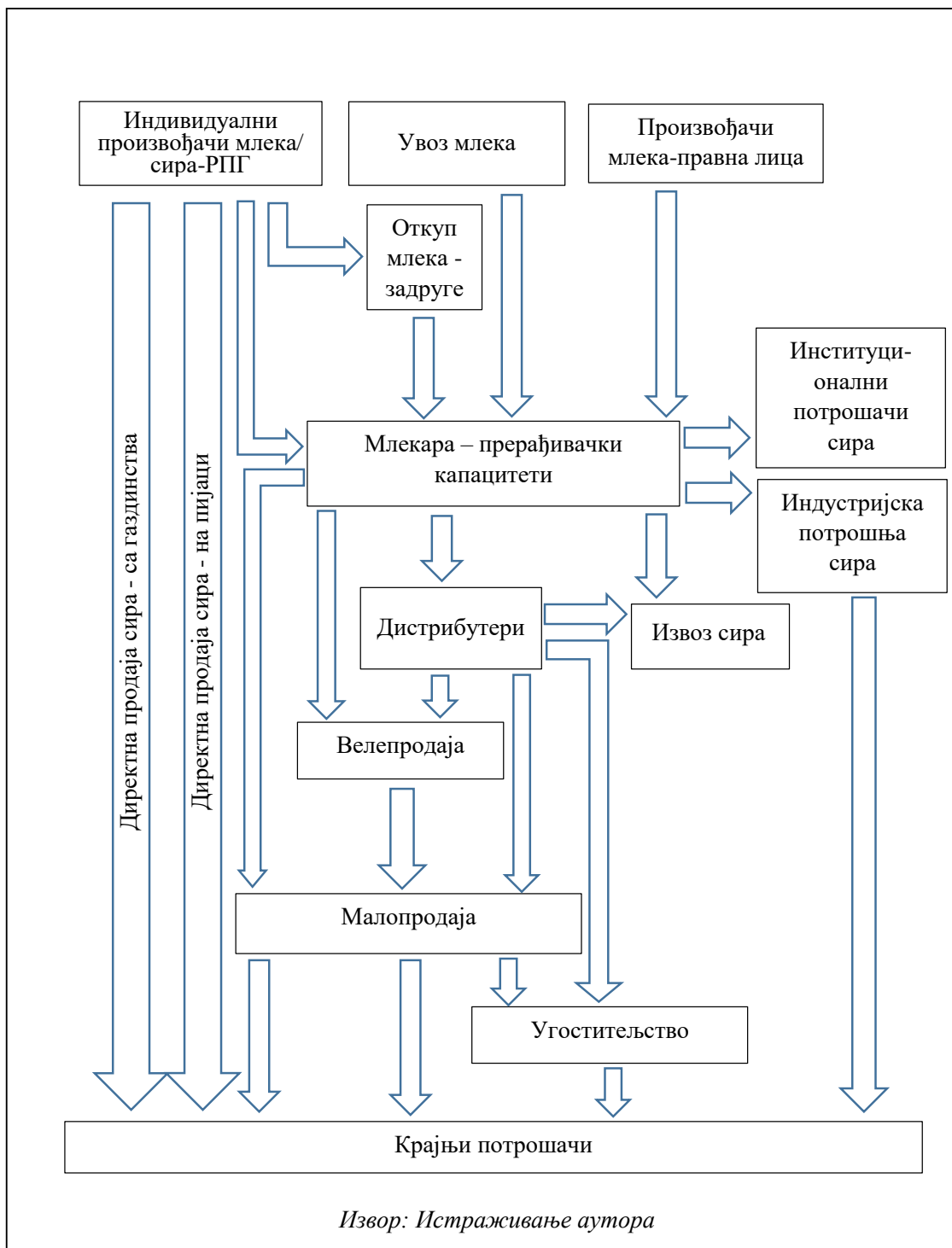
Приликом свих будућих комуникација са циљним сегментом произвођача сира, потребно је узети у обзир то, да је за производњу сирева са заштићеном ознаком географског порекла, потребно одрећи се дела сопственог идентитета у корист заједнице произвођача, да не постоји могућност ексклузивитета за појединачне привредне субјекте, да међусобна сарадња произвођача и повезаност са осталим учесницима у додавању вредности постаје нужност, као и прилагођавање и обавеза конзистентног поштовања строгих правила производње, што су неки од вероватних разлога за одсуство ових производа из домаће понуде.

#### **4.5. ПРОМЕТ СИРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

У процесу производње сира, промет се, као значајна карика у ланцу и испоруке вредности купцима и потрошачима, појављује више пута у циклусу репродукције: од набавке производних инпута за производњу млека, затим у процесу физичке

трансформације сировине, односно готовог производа, све до тренутка продаје сира крајњим потрошачима (слика 9).

Слика 9 Канали дистрибуције сира у Републици Србији



Промет је фаза у којој купци и потрошачи вреднују производ и на тај начин одређују његову позицију на тржишту. Значај робног промета је осигурање тржишног пласмана произведене робе и коначно завршавање репродукцијског циклуса кроз продају и наплату готових производа, односно кроз тржишно прихватање готових производа (Тихи, et al., 2006). У привреди економски развијених земаља, задруге за откуп млека имају стратегијски значај. У Републици Србији, за разлику, не постоји функционално задругарство, због чега се, између осталог, произвођачи сира и других млечних прерађевина све више оријентишу ка увозу млека, што у коначном исходу утиче на пад фонда музних грла, као и пад броја произвођача млека. Изостанак задруга, као значајних привредних субјеката у промету сира и ланцу стварања вредности, доводи и до пада квалитета сира из понуде домаћих произвођача и све веће увозне зависности, као начина задовољења тржишне тражње за овим финалним производом.

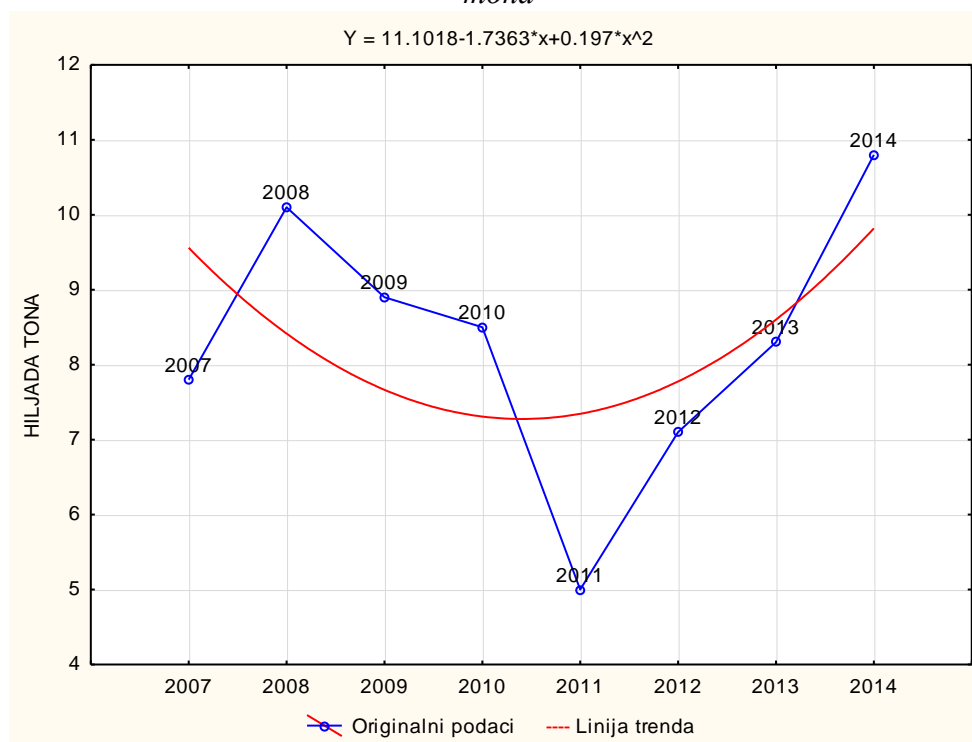
У Републици Србији се у промету, поред наведених канала, овијају и неформални токови, у оквиру којих је и устаљена пракса директне испоруке сира угоститељским објектима, произвођачима пецива и др., од стране произвођача сира на регистрованим пољопривредним газдинствима, о чему ће бити речи у наредном поглављу. Посебан значај у националној привреди заузима спољна трговина, јер омогућује потпуније искоришћење производних капацитета, пласман производних вишкова и набавку недостајућих производа и услуга, допуњује асортиман и доприноси стварању бољих услова живота, омогућује реализацију производа по повољнијим условима размене и подиже ниво стандарда производње и технолошке развијености у складу са савременим светским критеријумима.

#### **4.5.1. Извоз сира из Републике Србије**

Међународна робна размена представља важну полугу привредног раста и развоја земље. Она утиче на раст националног дохотка, запосленост, раст профита привредних субјеката, унапређење квалитета производа и услуга, већу продуктивност и укупну конкурентност привреде. Значај спољне трговине за економски раст различит је у свакој појединачној земљи. Повољна привредна структура и општа развијеност привреде смањују зависност земље од увоза, а повећавају значај извоза као фактора привредног раста земље и утичу на побољшање трговинског биланса. Међутим, када је реч о релативно малим земљама, у које спада и Република Србија, оне саме по себи морају више да извозе, јер им је сопствено тржиште исувише мало, те се значај раста извоза не поставља као питање већ као предуслов привредног развоја (Јеремић, et al., 2014).

На годишњем нивоу, просечан извоз сира из Републике Србије јесте 8,3 хиљада тона, што износи 25,1% од просечне годишње производње. У поређењу са Италијом, која извезе 50% произведених количина, Немачком (47%) и Француском (36%), ово је значајно нижи просек. У поређењу са земљама у окружењу, према овим показатељима, Република Србија се налази испред Републике Хрватске, која у просеку извезе 7,1% од годишње произведених количина, Словеније, која извезе 19,2% од производње, Босне и Херцеговине, која у извозу реализује 20,8% годишње производње и Македоније (13,9%). Укупан извоз у периоду опсервације износи 66,5 хиљада тона и остварује тенденцију умереног раста по просечној стопи од 4,75% годишње (графикон 19). Одступање од просека које износи 21,4%, делимично је резултат значајног раста извоза у 2008. години, а затим и наглог пада у 2011. години када је достигао свој минимум од приближно пет хиљада тона, као последице недостатка млека изазваног неповољним климатским условима (сушом), ниским откупним ценама, смањењем броја музних грла и др., у претходној, 2010. години. У односу на почетну, када је био на нивоу 7,8 хиљада тона, извоз се у последњој години повећао за приближно 3 хиљаде тона, односно за 37,9% и достигао 10,8 хиљада тона, што је уједно и максимално остварен обим извоза.

Графикон 19 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије (2007-2014), хиљада тона

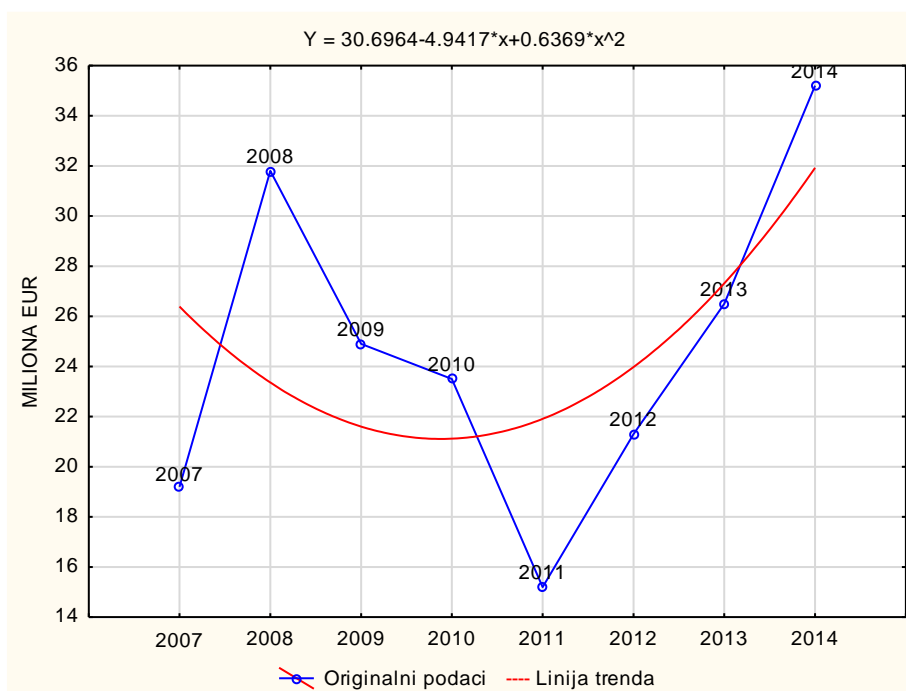


Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.



Просечни годишњи девизни прилив по основу извоза сира у периоду од 2007. до 2014. године, износи 24,7 милиона евра. Укупна вредност извоза у истом периоду износи 197,6 милиона евра. Забележен пораст вредности одвија се по умереној просечној годишњој стопи од 8,91% и коефицијентом варијације 26,4%. Од 2007. године, када је вредност извоза износила 19,2 милиона евра (графикон 20), у 2014. години, она се увећала за 82,5% и достигла износ од 35,1 милиона евра.

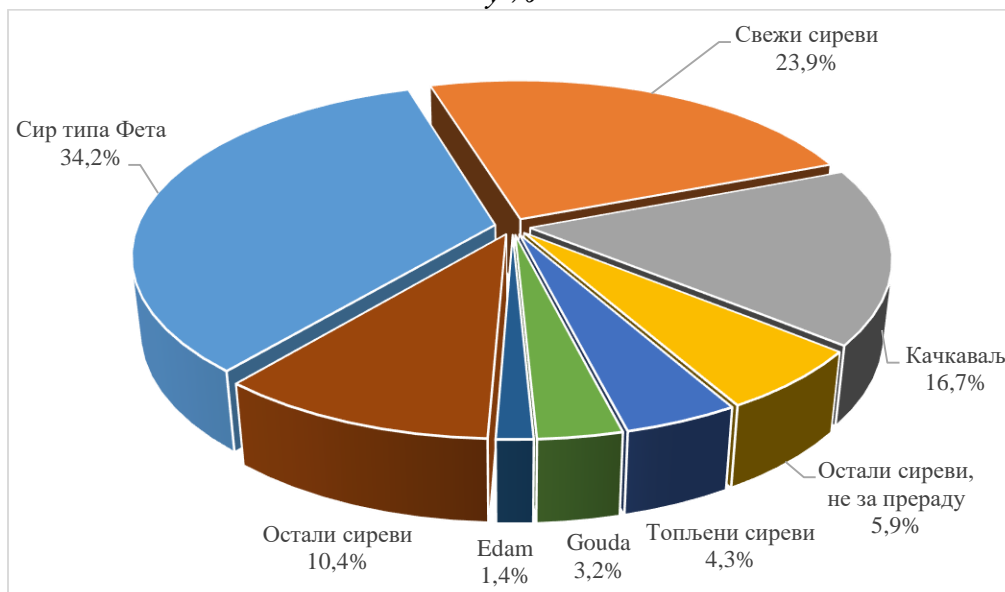
Графикон 20 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије (2007-2014), милиона евра



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

У структури извоза у периоду од 2007. до 2014. године, највећи пласман на инострана тржишта бележи сир типа Фета (графикон 21), који са 22,7 хиљада тона учествује 34,2%. Овај сир остварује и највећу вредност у извозу, 62 милиона евра, што је скоро трећина вредности укупног извоза. Реализује по просечној цени од 2,7 евра/кг.

Графикон 21 Структура извозног асортимана сира у Републици Србији (2007-2014), у %



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

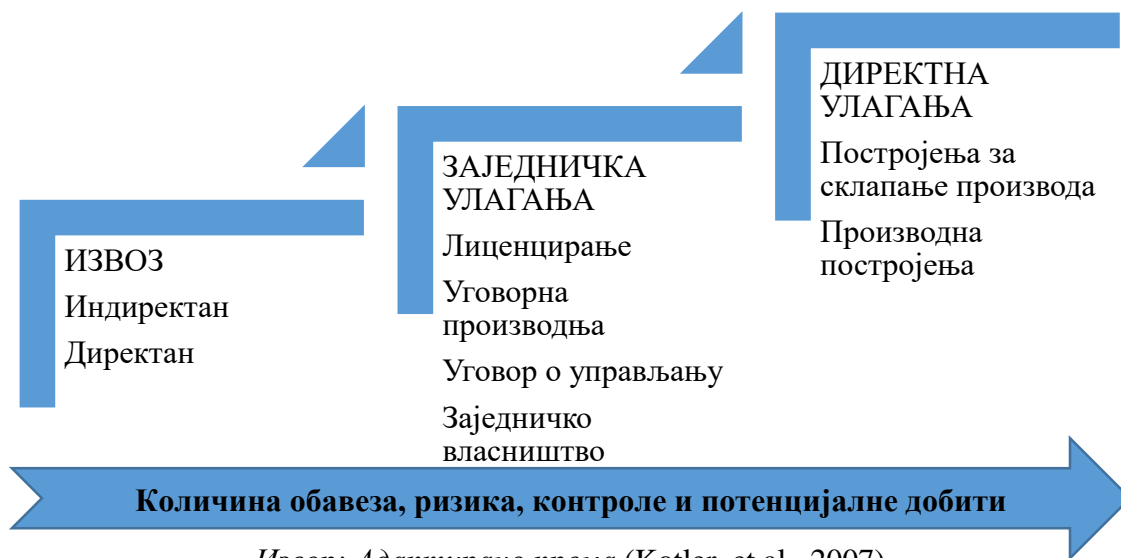
На другом месту по обиму извоза су свежи сиреви, са 15,9 хиљада тона и учешћем од 23,9%. Са 47,3 милиона евра, заузимају 47,3% укупно остварене вредности, уз просечну цену 3 евра/кг. Треће место припада Качкаваљу, чији је извоз на нивоу 11,1 хиљада тона, што је 16,7% учешћа, уз реализовану вредност од 39,1 милиона евра и просечном ценом 3,5 евра/кг. Ова три сира чине скоро три четвртине укупног извоза (74,8%). Следе сиреви који се порема извозном наименовању воде као „Остали сир, не за прераду“ са учешћем од 5,9%, топљени сиреви (4,3%), Gouda (3,2%), сир који са количином од 2,1 хиљада тона, у извозу остварује највећу вредност по јединици од 3,7 евра/кг, Edam (1,4%) и остали сиреви, међу којима се налазе овчији, сир за прераду и други сиреви који се у извозном наименовању наводе као сир са садржајем од 52% до 62%, сир са садржајем преко 62% у безмасној материји и др. који учествују у извозу са преосталих 10,4% и остварују просечну цену од 2,4 евра/кг.

Могућност приступа међународном тржишту и пласман сира из Републике Србије непосредно условљени су интерним карактеристикама предузећа, као што су одлуке менаџмента предузећа о квалитету производа, цени, асортиману, каналима дистрибуције и другим, али и различитим екстерним условима који владају на домаћем и тржиштима извоза, као што су број становника, бруто домаћи производ по глави становника и стопа раста, девизни режим и однос домаће и стране валуте, национални циљеви, општи економско-политички услови у земљи и иностраним тржиштима, различита квантитативна ограничења, као и захтеви у погледу безбедности хране,

примене стандарда и други услови и др. На спољне чиниоце предузеће не може да утиче, али је потребно да их идентификује, уважи их приликом доношења одлуке о избору тржишта и прилагоди им се. Идентификација специфичности међународних тржишта и њихових заједничких особина према наведеним критеријумима представља основу за њихово груписање и одабир. Основне одлуке у међународном маркетингу су: одлука о томе да ли пословати у иностранству, одлука о тржиштима на која ће се ући, одлука о начину уласка на тржиште, одлука о маркетинг програму и одлука о организацији маркетинга (Kotler, et al., 2006). Када је реч о малим и средњим предузећима која поседују ограничена средства за покриће трошкова излаза на инострана тржишта, рационалнији је избор мањег броја земаља у које се извози. Предузеће треба да ограничи број извозних тржишта уколико су у изабраним земљама високи трошкови контроле и уласка на тржиште, затим трошкови адаптирања производа, дистрибуције и комуникације (Ayal, et al., 1979). Међународни маркетинг се, у зависности од нивоа укључености и присуства предузећа на међународном тржишту може дефинисати као: извозни маркетинг, у случају када предузеће пласира производе ван границе државе, без контроле и утицаја на коначну реализацију, затим интернационални маркетинг, где организације утичу на маркетинг активности иако се налазе ван земље у коју се производ пласира и глобални маркетинг, при чему предузећа користе глобалне маркетинг прилике и врше распоред средства широм света, са циљем постизања глобалне конкурентске предности (Doole, et al., 2008).

Започињање пословања на међународном тржишту може се одвијати на неколико начина: директним или индиректним извозом (слика 10), затим заједничким улагањем, које може бити у форми лиценцирања, уговорне производње, уговора о управљању и заједничког власништва, као и директним улагањем (Kotler, et al., 2007).

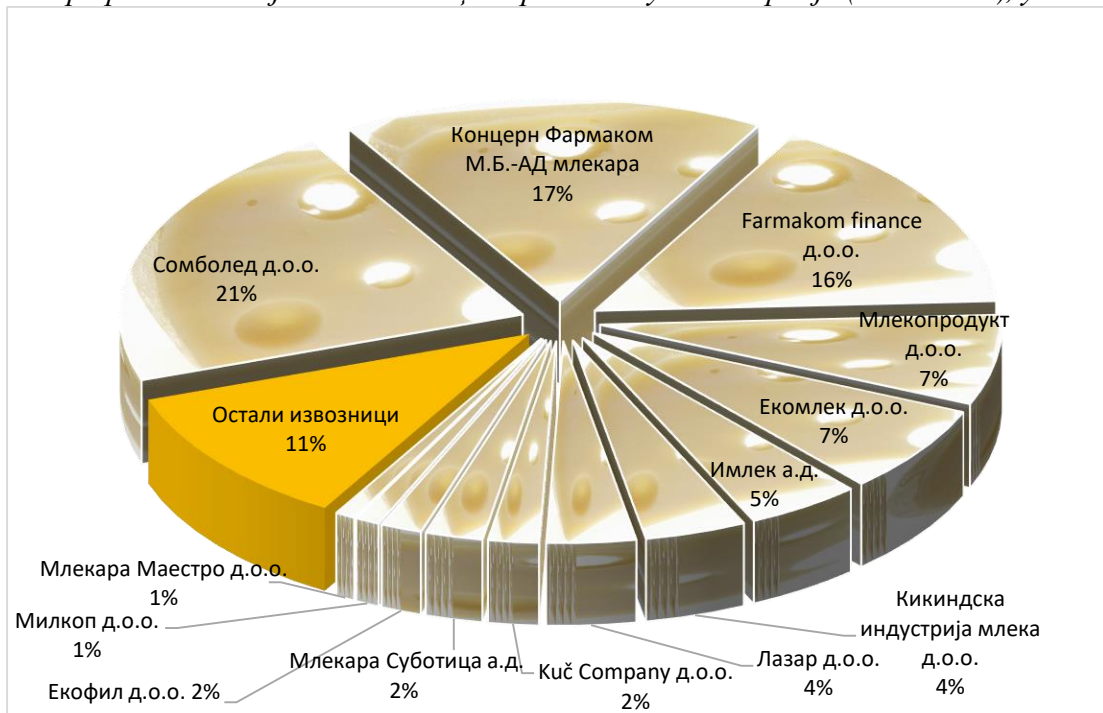
Слика 10 Начин уласка на међународно тржиште



Међу компанијама у домаћем власништву које се баве производњом сира у Републици Србији, највећи број оријентисан је на директан извоз, као форму уласка на међународно тржиште. То су углавном предузећа која су у 2014. години, према Међународним рачуноводственим стандардима класификована као мала (Еко-млек д.о.о., Каоник, Бени комерц д.о.о., Сјеница, млекара Маестро д.о.о., Сакуле, Веосарга д.о.о., Кукујевци, Екофил д.о.о. Хомоље, Select milk д.о.о., Инђија и др.) и средња предузећа (Концерн Фармаком М.Б. – а.д. млекара, Шабац, Кућ Company д.о.о., Крагујевац, Лазар д.о.о., Блаце, Милкоп д.о.о., Рашка, Нишка млекара а.д., Ниш и др.). Мала и средња предузећа генеришу приближно 72% извоза сира. Велика предузећа, (Сомболед д.о.о.) и средња (Млекопродукт д.о.о., Зрењанин), власништво су страних компанија, која учешће на међународном тржишту реализују директним улагањима, односно куповином правних лица реализују преосталих 28% вредности извоза.

Привредни субјекти са највећим учешћем у структури извоза сира из Републике Србије (графикон 22) су: компанија Сомболед д.о.о., која је од 2007. до 2014. године извршила извоз сира у вредности од 42,5 милиона евра, што је 21% укупне вредности извоза од 197,6 милиона евра, затим Концерн Фармаком М.Б. а.д. Млекара са реализованих 33,6 милиона евра и 17% учешћа и предузеће Фармаком Finance d.o.o., у трогодишњем периоду, од 2012. до 2014. године реализовало је 31,6 милиона евра, односно 16% извоза укупног периода. Целокупан извоз ова три привредна субјекта чине 54% прилива средстава по основу пласмана сира на инострана тржишта.

Графикон 22 Највећи извозници сира из Републике Србије (2007-2014), у %



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Следе Млекопродукт д.о.о. чија вредност извоза износи 14,2 милиона евра, Екомлек д.о.о. 13,8 милиона евра, Имлек а.д. 9,1 милиона евра, Кикиндска индустрија млека, за коју није евидентиран извоз након 2012. године, 8 милиона евра, Лазар д.о.о. 7,1 милиона евра, Млекара Суботица а.д. 4,6 милиона евра, Кућ Company д.о.о. 4 милиона евра, Екофил д.о.о. 3,3 милиона евра, Милкоп д.о.о. 1,9 милиона евра и Млекара Маестро д.о.о. 1,6 милиона евра. Остали извозници, већином класификовани као мала предузећа, међу којима су најзначајнији Фонтана д.о.о. из Прешева, Бени Комерц д.о.о. из Сјенице, Виском о.д. из Нове Вароши, Select Milk д.о.о. из Инђије, Веосарга д.о.о. из Кукујеваца, Зорнић д.о.о. из Тутина и други, са 22,2 милиона евра, остварују приближно 9% вредности извоза, али се извоз у већем броју случајева одвија без континуитета.

Пре доношења одлуке о уласку на међународно тржиште потребно је, у складу са постављеним циљевима, извршити ревизију по основу шест критеријума (Vaines, et al., 2011): потребно време и брзина уласка, ниво трошкова, флексибилност и могућност будућег развоја, идентификација ризика и могућност њихове редукције, ниво поврата на уложена средства и могућност реализације дугорочних циљева. Уважавање објективних околности и фактора који делују на одређеном тржишту, као и

сагледавање управљачких капацитета и ресурса компаније, у великој мери умањују ризике пословања на иностраном тржишту, од којих су најзначајнији: неразумевање преференција страних купаца, услед чега компанија није у стању да понуди адекватан производ, затим, неразумевање пословне културе стране земље, недовољно познавање закона, што изазива додатне трошкове, недостатак менаџера са међународним искуством, непознавање економско-политичких прилика и др. (Kotler, et al., 2006). Сложеност међународног тржишта захтева од менаџера аналитички приступ њиховој селекцији, што подразумева добро познавање варијабли које делују у међународном окружењу и начина на које оне утичу на компанију. Perlmutter (1995) наводи, а преноси Doole (Doole, et al., 2008), девет интеркултуралних менаџерских некомпетенција, које утичу на ниво успеха и ефикасности пословања на иностраним тржиштима:

- Неспособност проналажења маркетинг ниша;
- Неспособност прилагођавања производа локалним потребама;
- Одсуство јединственог производа перцепиране додате вредности на локалном тржишту;
- Недовољна и колебљива посвећеност на тржиштима која, због већих културолошких разлика, захтевају дужи период прилагођавања;
- Ангажовање погрешних људи;
- Избор неодговарајућих партнера, односно оних који не поседују капацитет и могућности за подршку уласка на одређено тржиште;
- Неспособност успостављања односа са локалним интересним групама;
- Ескалација међусобног неповерења између седишта компаније и филијале, на различитим нивома управљања и
- Неспособност да се идеја развијена у једној земљи пренесе на друго тржиште.

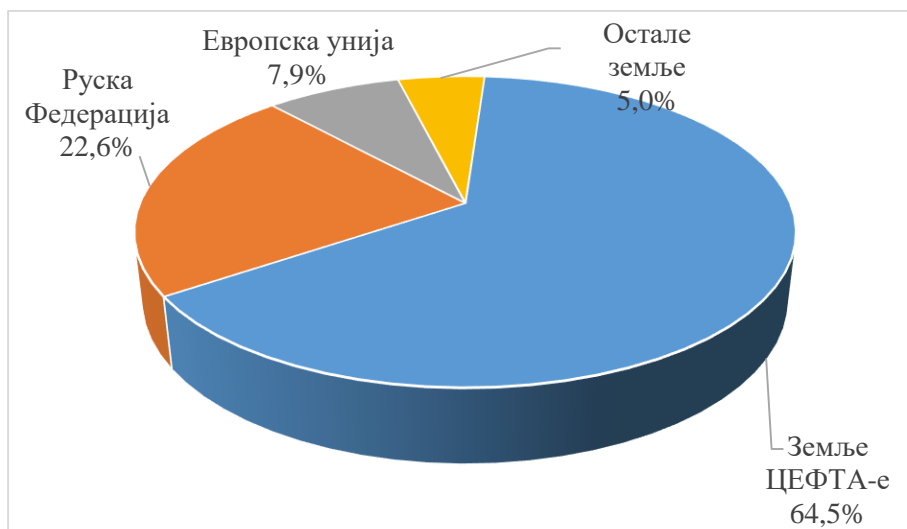
Наведена интерна ограничења, али и екстерни изазови са којима се суочавају, нарочито мала и средња предузећа и њихово високо учешће у извозу сира из Републике Србије, сугерише на значај развоја управљачких компетенција доносилаца одлука у предузећу, али и на потребу асистенције и подршке релевантних државних институција у циљу унапређења пласмана производа и стварања услова за развој и раст ових тржишних субјеката.

#### 4.5.2. Регионална дестинација извоза сира из Републике Србије

У времену наглих тржишних промена и великог броја расположивих информација, конкурентска предност не произилази искључиво из способности компаније да произведе и испоручи вредност. Савремени услови конкурентности захтевају од компанија способност прилагођавања брзим економско-политичким, друштвеним и другим променама, због чега оне треба да науче да приме и декодирају сигнале из окружења и на флексибилан начин прилагоде пословање новонасталим околностима. Тржишне промене настале као последица Економских санкција између Руске Федерације и Европске уније, десиле су се релативно брзо и утицале су на промену позиција многих учесника на међународном тржишту, а нарочито на тржиштима земаља ЦЕФТА (разматрано под тачком 4.3.4.2.) и Руске Федерације, која апсорбују приближно 87% извоза сира из Републике Србије.

У периоду који је обухваћен истраживањем (2007-2014), највећи обим извоза, како је приказано (графикон 23), чак 64,5%, односно 42,9 хиљада тона, остварен је према земљама ЦЕФТА групације, у оквиру које је највеће учешће Црне Горе и Босне и Херцеговине (49,6%). Извоз сира из Републике Србије на тржиште земаља ЦЕФТА у наведеној количини, чини 28,2% увоза ових земаља. Следи тржиште Руске Федерације, на коме се реализовало 22,6% извоза. Наведена извозна тржишта чине преко 85% укупног извоза сира из Србије.

Графикон 23 Структура извоза сира из Републике Србије према извозним дестинацијама, (2007-2014), у %



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Сагледавајући извоз сира из Републике Србије по одредиштима, следи Европска унија (у оквиру које се 96,2% извоза одвија према Републици Хрватској), која са 5,2 хиљада тона, учествује са 7,9%. Остале земље чине 5% извоза<sup>8</sup>.

У структури увоза наведених земаља, највеће учешће Република Србија има на тржишту Црне Горе (66,7%) и Македоније (39,3%), док је у увозу Босне и Херцеговине (16,7%), Хрватске (6,1% пре и 1,9% након приступања Хрватске Европској унији) и Руске Федерације (0,6%), њено учеће значајно мање (табела 53).

Табела 53 Учешће Републике Србије у структури увоза најзначајнијих извозних дестинација, (2007-2014), хиљада тона

	Просечан увоз (2007-2014), 000 тона	Просечан извоз из Републике Србије (2007-2014), 000 тона	Учешће Републике Србије у увозу (%)
Црна Гора	4,2	2,8	66,7
БиХ	7,8	1,3	16,7
Македонија	2,8	1,1	39,3
Руска Федерација	306,7	1,8	0,6
Хрватска <sup>9</sup>	11,4	0,7	6,1
Хрватска <sup>10</sup>	16,0	0,3	1,9
<i>Извор: Израчунато на основу података ИТС, <a href="http://www.intracen.org">www.intracen.org</a>, приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015</i>			

Као претежно тржиште извоза, у структури вредности укупно реализованог извоза сира, као и код физичког обима извоза, на првом месту налази се група ЦЕФТА земаља, са остварених 124,9 милиона евра девизног прилива, што је 63,2% учешћа, а затим и Руска Федерација у коју се извезе у вредности 50 милиона евра, односно 25,4%. Ово су тржишта са којих се остварује 88,6% прилива новчаних средстава. Вредност сира пласираног у земље Европске уније је знатно мања и износи 12,8 милиона евра, што је тек 6,4% укупне извозне вредности. Са 66,4%, међу земљама ЦЕФТА групације,

<sup>8</sup> Влада Републике Србије је 2013. године донела Уредбу о извршавању Закона о порезу на додату вредност на територији Аутономне покрајине Косово и Метохија за време важења Резолуције Савета безбедности ОУН број 1244 ("Службени гласник РС" број 111/13 од 14.12.2013. године). Овим је, привремено, промет који се одвија према Аутономној покрајини Косово и Метохија ослобођен плаћања ПДВ-а и третира се као извоз. Евиденција промета врши се на основу оверене копије јединствене исправе и егзистира издвојено у јавним базама података о извозу.

<sup>9</sup> Подаци о количинама односе се на период 2007-2012, пре приступања Републике Хрватске Европској нији.

<sup>10</sup> Подаци о количинама односе се на период 2013-2014, након приступања Хрватске Европској унији.



највеће учешће у вредности, Република Србија остварује у увозу Црне Горе (табела 54).

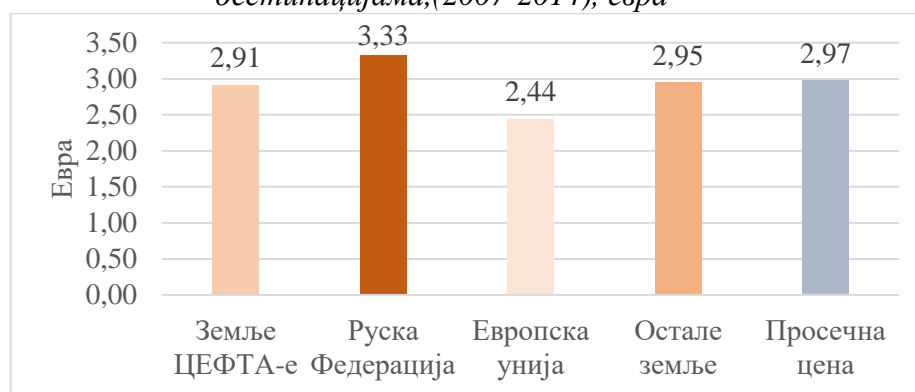
Табела 54 Учешће Републике Србије у структури вредности увоза најзначајнијих извозних дестинација, (2007-2014), милиона евра

	Просечан увоз (2007-2014), милиона евра	Просечан извоз из Републике Србије (2007-2014), милиона евра	Учешће Републике Србије у увозу (%)
Црна Гора	13,4	8,9	66,4
БиХ	25,7	3,5	13,6
Македонија	9,3	2,9	31,2
Руска Федерација	1.100,0	6,3	0,6
Хрватска <sup>11</sup>	38,9	1,8	4,6
Хрватска <sup>12</sup>	57,8	0,7	1,2

*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015*

Просечна извозна цена периода на нивоу је 2,97 евра по килограму (графикон 24). Највећу просечну цену сира (3,33 евра/кг), Република Србија је реализовала на тржишту Руске Федерације, а најнижу (2,44 евра/кг) на тржишту Европске уније.

Графикон 24 Просечне извозне цене сира из Републике Србије према извозним дестинацијама, (2007-2014), евра



*Извор: Израчунато на основу података ИТС, [www.intracen.org](http://www.intracen.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичке управе царина, достављених по упиту, октобар 2015*

<sup>11</sup> Подаци о вредностима односе се на период 2007-2012, пре приступања Хрватске Европској унији

<sup>12</sup> Подаци о вредностима односе се на период 2013-2014, након приступања Хрватске Европској унији

У 2014. години цена сира у извозу бележи раст у односу на исказани просек периода, и износи, 3,25 евра/кг, што је резултат је учешћа релативно високе извозне цене према руском тржишту у тој години (3,42 евра/кг), уз континуирани раст извоза на ово тржиште. Извозне цене према осталим тржиштима у 2014. години су испод наведеног просека: према земљама ЦЕФТА просечна цена је 3,04 евра/кг, а најнижа извозна цена по килограму сира, 2,53 евра, остварује се извозом на тржиште земаља Европске уније. Према осталим извозним дестинацијама (Швајцарска, Албанија, Аустралија, САД и др.) иако у знатно мањим количинама, просечна цена је нешто виша од просека и износи 3,27 евра/кг. У поређењу са просечним извозним ценама највећих извозника сира у свету у 2014. години (Немачка 3,33; Холандија 4,18; Француска 4,52; Италија 6,51), сиреви Србије имају нижу просечну извозну цену за 2,4% од Немачке, од Холандије за 22,2%, од Француске за 28,1% и Италије за 50,1% (извор: израчунато на основу података [www.trademap.org](http://www.trademap.org)). Релативно ниже цене услед економије обима, квалитет и богат асортиман чине основу конкурентске предности немачких сирева. Значајно више просечне цене у односу на Србију, које у извозу реализују Француска, а нарочито Италија, резултат су високог квалитета сира, али и вредности бренда и учешћа великог броја сирева са географском ознаком порекла.

Количински и вредносно исказано, Република Србија је у истраживаном периоду смањила учешће у увозу сира свих најзначајнијих дестинација извоза, осим на тржишту Руске Федерације. Пад учешћа, на тржиштима која су географски и традиционално блиска и са којима Република Србија има повлашћене односе, резултат је, на првом месту, немогућности произвођача сира, као и посредника у промету, да уоче тржишне промене и предвиде могуће последице. У истраживаном периоду, евидентно је да је дошло, осим економских и политичких промена, и до промене у тражњи сира. У прилог томе говори чињеница да су све посматране земље повећале увоз сира, нарочито након економских санкција између Европске Уније и Руске Федерације, што значи да је постојала незадовољена тржишна тражња коју привредни субјекти у Републици Србији, укључени у производњу и промет сира, нису препознали ни искористили.

У циљу повећања тржишног учешћа на постојећим и освајања нових тржишта, потребно је извршити одабир на основу извршене сегментације потенцијалних купаца и потрошача. На тржиштима ниског дохотка (као што су тржишта земаља ЦЕФТА групације), поред осталих, цена представља један од основних критеријума за куповину. Република Србија, осим на тржиштима која су географски близу, што доприноси ценовној конкурентности произвођача сира, не треба и не може да базира своју конкурентску предност на ниским ценама. С обзиром на то, да су највећи

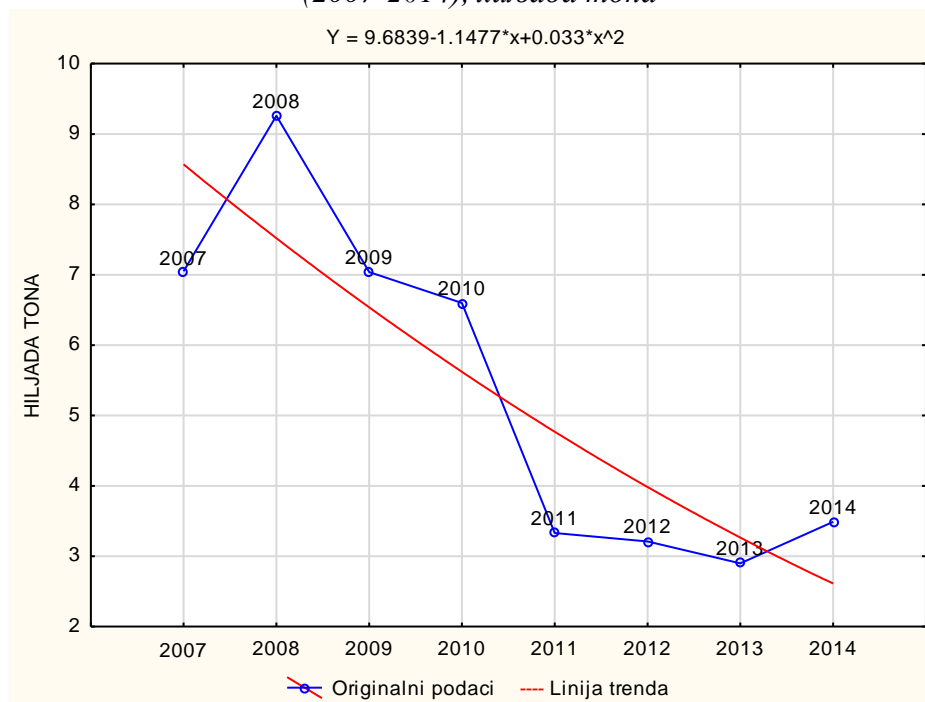
конкуренти земље које, услед економије обима, постижу ниже цене уз релативно висок квалитет сира, цена може представљати један од елемената конкурентности углавном на регионалним тржиштима.

Произвођачи сира Републике Србије треба да идентификују платежно способне сегменте потрошача на тржиштима економски развијених земаља, представе се и стичу идентитет асортиманом квалитетних сирева са заштићеном ознаком географског порекла, планинским сиревима, сиревима са зрењем и др. Осим прилагођене цене, високог и уједначеног квалитета сира, као основних елемената брендирања, за дугорочни опстанак на тржишту потребно је креирати и одржавати визуелни идентитет сира. Функционално паковање, атрактивна амбалажа, специфичног облика и величине, графичких решења и других обележја сира, уз континуиране маркетинг комуникације са циљним тржишним сегментима, могу да буду значајни инструменти диференцирања сира из понуде произвођача Републике Србије и допринесу заузимању жељеног места у свести купаца и потрошача. У условима непостојања функционалних удружења, произвођачи сира немају заједнички концепт и стратегију изградње идентитета понуде сира из Републике Србије, што представља један од значајних, ограничавајућих фактора у конкурентској борби на међународном тржишту.

#### ***4.5.2.1. Тржиште ЦЕФТА као дестинација извоза сира***

На тржиште земаља ЦЕФТА у просеку се извезе 5,4 хиљада тона, што је 64,5% укупног извоза сира Републике Србије. Негативан тренд који бележи извоз из Србије на тржиште земаља овог економског савеза, одвија се по просечној годишњој стопи од 9,54% уз изражено одступање од просека (CV= 45%). На почетку посматраног периода, извоз је износио приближно 7 хиљада тона, а 2008. године достигао је свој максимум од 9,2 хиљаде тона. Од тада бележи континуирани пад и достиже минимум у 2013. години са 2,9 хиљада тона. У последњој години анализирани временске серије, извоз сира је двоструко мањи у односу на почетну (графикон 25).

Графикон 25 Тренд кретања извоза сира из Србије на тржиште земаља ЦЕФТА (2007-2014), хиљада тона



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Анализирајући тржиште ЦЕФТА, као извозну дестинацију и учешће појединих земаља чланица (табела 55), може се уочити да, у просеку, преко половине извозних количина (2,8 хиљаде тона) одлази на тржиште Републике Црне Горе (53% учешћа), уз тенденцију пада извоза по стопи од 6,65% значајно варирање у односу на просек (CV= 50,1%). На другом месту по обиму, са просечних 1,3 хиљаде тона и учешћем од 23,9% извоза, налази се БиХ. Пласман сира на ово тржиште такође бележи тенденцију пада за просечних 14,74% годишње уз највећи варијабилитет међу посматраним земљама (CV= 52,7%). Извоз Србије на тржиште Републике Македоније са просечних 1,1 хиљада тона, што је учешће од 19,9%, позиционира ову земљу на треће место међу земљама ЦЕФТА групације, такође уз просечно смањење извоза, по стопи од 9,12% годишње.

Табела 55 Извоз сира из Републике Србије на тржиште земаља ЦЕФТА (2007-2014), хиљада тона

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Црна Гора	2,8	1,7	5,6	50,1	53,0	-6,65
БиХ	1,3	0,6	2,1	52,7	23,9	-14,74
Македонија	1,1	0,5	1,9	42,8	19,9	-9,12
UNMIK-Косово *	0,2	0,1	0,3	58,9	3,1	-13,83
Албанија	0,0	0,0	0,0	-	0,1	-
Молдавија	-	-	-	-	-	-
ЦЕФТА	5,4	2,9	9,3	45,0	100	-9,54

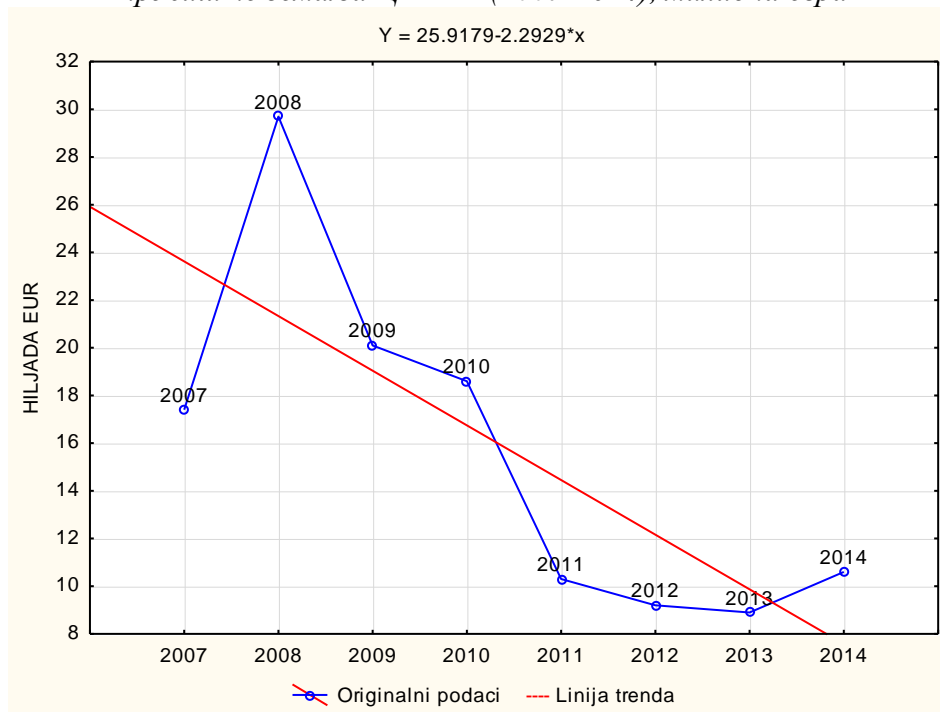
*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015. \* Објашњено у фусноти 8*

Знатно мање количине сира се пласирају на UNMIK-Косово, свега 0,2 хиљаде тона у просеку, и оне се из године у годину смањују по просечној стопи од 9,54% годишње. Извоз у Албанију скоро да не постоји. У протеклом периоду извршен је извоз свега 14,1 тона. Остале параметре није могуће израчунати због прекида серије, јер извоз у ову земљу нема континуитет, него се одвија спорадично. У посматраном периоду није било извоза у Молдавију.

Укупно смањење извоза на тржиште ЦЕФТА у периоду 2007-2014 износи 50,5%. Највећи пад забележен је у извозу на тржиште Босне и Херцеговине ( 67,3%), затим Косова и Метохије (64,7%), Македоније (48,8%) и Црне Горе (38,2%).

У складу са смањењем физичког обима извоза, Република Србија бележи и негативан тренд остварене вредности извоза (графикон 26), уз тенденцију пада по годишњој стопи 6,83%, уз значајно варирање у односу на просек (CV=46,6%).

Графикон 26 Тренд кретања вредности извоза сира из Републике Србије на тржиште земаља ЦЕФТА (2007-2014), милиона евра



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Извозом сира на тржиште ЦЕФТА, Република Србија остварила је укупно 124,9 милиона евра, уз просечан годишњи девизни прилив од 15,6 милиона евра (табела 56). Највећа вредност извоза остварена је 2008. године, када је износила 29,7 милиона евра, а најмања вредност, од 8,9 милиона евра, реализована је 2013. године. У структури вредности извоза, на првом месту налази се Црна Гора, са просечних 8,9 милиона евра, што је 57,3% учешћа, уз тенденцију пада по просечној годишњој стопи од 6,04% и најзначајније варирање у односу на просек ( $CV=57,3\%$ ). Следи Босна и Херцеговина, уз знатно мању вредност оствареног извоза, 3,5 милиона евра (22,2% учешћа) и најзначајнијом негативном годишњом стопом од 13,78%. Умањење вредности извоза на ово тржиште од 2007. до 2014. године износи 67,3%. Македонија са 2,9 милиона чини 18,6% вредности извоза и такође бележи пад, али по темпу који је најмање динамичан у односу на пад вредности извоза у остале земље и износи просечно 2,71% годишње. Вредност извоза која се реализује пласманом на UNMIK-Косово, износи 300 хиљада евра, што је 1,9% учешћа у извозу. Учешће Албаније је веома ниско, и са просечних 4 хиљаде евра, у приливу девизних средстава учествује са свега 0,03%.

Табела 56 Извоз сира из Републике Србије у земље ЦЕФТА (2007-2014), милиона евра

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Црна Гора	8,9	4,9	19,5	55,9	57,3	-6,04
БиХ	3,5	1,7	6,3	53,8	22,2	-13,78
Македонија	2,9	1,6	4,0	27,8	18,6	-2,71
UNMIK-Косово	0,3	0,1	0,5	43,6	1,9	-4,02
Албанија	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Укупно	15,6	8,9	29,7	46,6	100,00	-6,83

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

Црна Гора и Босна и Херцеговина чине заједно готово 80% прилива средстава које Република Србија остварује извозом сира на тржиште земаља ЦЕФТА. Просечна извозна цена на ово тржиште (табела 57), у периоду опсервације је 2,91 евра/кг, а у 2014. години је 3,04 евра/кг, што је повећање за 22,6% у односу на почетну, 2007. годину, када је била 2,48. Ово је основни разлог што у односу на значајни пад натуралног извоза, пад девизног прилива (39,4%) није сразмерно исти. Највећу просечну извозну цену, Србија остварује извозом сира у Црну Гору (3,15 евра/кг), затим Албанију (2,78 евра/кг), Македонију (2,72 евра/кг), Босну и Херцеговину (2,70 евра/кг) и UNMIK-Косово (1,83 евра /кг) (Напомена: просечне извозне цене представљају количник укупне вредности, остварене у осмогодишњем периоду и количине извоза). Табела са просечним извозним ценама по годинама у периоду 2007-2014, налази се у прилогу рада (прилог 3, табела 6).

Табела 57 Просечне извозне цене према земљама чланицама ЦЕФТА (2007-2014), евра/кг

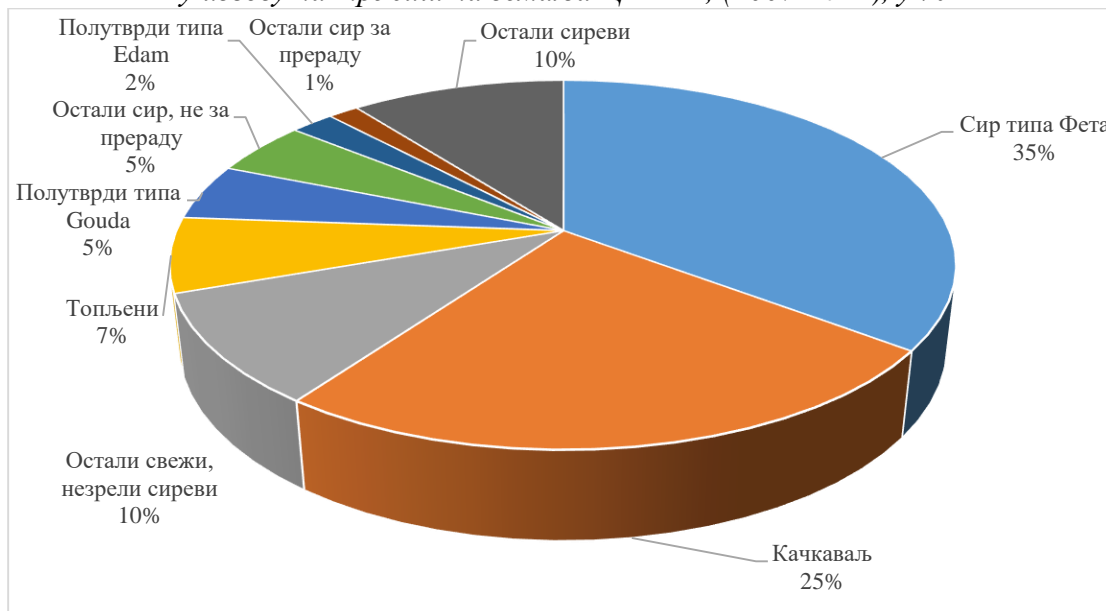
	Црна Гора	Албанија	Македонија	БиХ	UNMIK-Косово	Просечна цена ЦЕФТА
Просечна цена по земљама	3.15	2.78	2.72	2.70	1.83	2.91

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

Према подацима Републичке управе царина, у складу са тарифним бројевима и наименовањима, у извозу према земаљама ЦЕФТА (графикон 27) идентификовано је

доминантно учешће сира типа Фета и Качкаваљ, који заједно чине 60% извозног асортимана. Следе свежи, незрели сиреви (10%), затим топљени (7%), полутврди, типа Gouda (5%), остали сиреви који нису за прераду (5%), полутврди типа Edam (2%), остали сир за прераду (1%), и остали сиреви који заједно чине преосталих 10% извоза.

*Графикон 27 Структура асортимана сира Републике Србије у извозу на тржишта земаља ЦЕФТА, (2007-2014), у %*



*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

Земље ЦЕФТА споразума представљају извозне дестинације која карактеришу међусобне сличности у погледу друштвених и културних фактора, куповној моћи становништва, потрошњи сира и другим особеностима, што је за произвођаче сира у Србији олакшавајућа околност у планирању извоза на ова тржишта. Због наведених, заједничких карактеристика, развој извозне оријентације захтева првенствено постизање конкурентности на домицилном тржишту, односно идентификацију и задовољење домаће тражње. Истраживање купаца и потрошача на домаћем тржишту, односно место, начин, разлози куповине и друге специфичности везане за одређене тржишне сегменте, могу у великој мери одредити тражњу на поменутиим иностраним тржиштима и, уз минималне модификације, омогућити успешнији пласман сирева. Уочено је репозиционирање тржишних учесника и повећање тржишног учешћа сирева других земаља, нарочито Немачке, на рачун сирева из Србије. Чланице ЦЕФТА-е су државе релативно ниског дохотка становништва у односу на земље Европске уније,

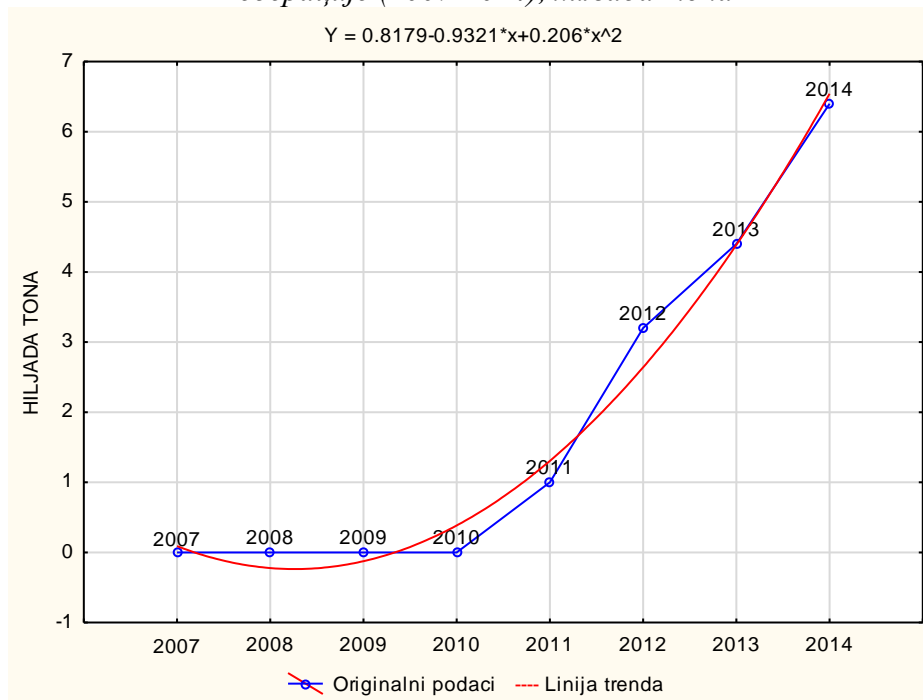


због чега је цена један од важнијих критеријума у одабиру производа. Са ценовног аспекта, захваљујући близини ових тржишта као и споразуму о слободној трговини који омогућава промет робе без царине и поједностављење уговорних односа, Република Србија поседује конкурентску предност. За разлику од извозних предузећа из Србије, највећи конкуренти на овом тржишту су компаније које послују на глобалном тржишту, чија се конкурентска позиција, заснива на економији обима, технолошкој опремљености и приступу јефтиним сировинама, што им омогућава редуковање трошкова. Додатно, ова предузећа по правилу имају јасну маркетинг стратегију, расположива средства за истраживање тржишта, развој производа, промоцију и др., што од произвођача Србије захтева снажан заокрет у начину досадашњег пословања заснованог углавном на традиционалним везама са већином земаља овог тржишта. Јасно сагледавање снага и слабости предузећа, као и идентификација прилика и претњи, дефинисање стратегијских циљева, маркетинг истраживање, сегментација и одабир циљних тржишта, избор, доследна примена и контрола стратегија маркетинга, представљају кључне услове за унапређење производње и извоза сира из Србије на ово, као и друга тржишта.

#### ***4.5.2.2. Тржиште Руске Федерације као дестинација извоза сира***

Тржиште Руске Федерације, укупним пласманом од 15 хиљада тона, налази се на другом месту по обиму извоза из Републике Србије. Са просечних 1.880 тона годишње, исказује тенденцију раста уз незнатно одступање од просека ( $CV=2,5\%$ ). Од 2007. до 2010. године није било извоза на ово тржиште, па због дисконтинуитета података за дату временску серију просечна стопа промене није исказана. Обим пласмана сира из Србије је 2010. године био на нивоу скромних 9 тона. Наредне, 2011. године реализовано је 952 тоне, а највеће количине сира извезене су 2014. године, када је остварено 6,5 хиљада тона сира (графикон 28).

Графикон 28 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије на тржиште Руске Федерације (2007-2014), хиљада тона



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

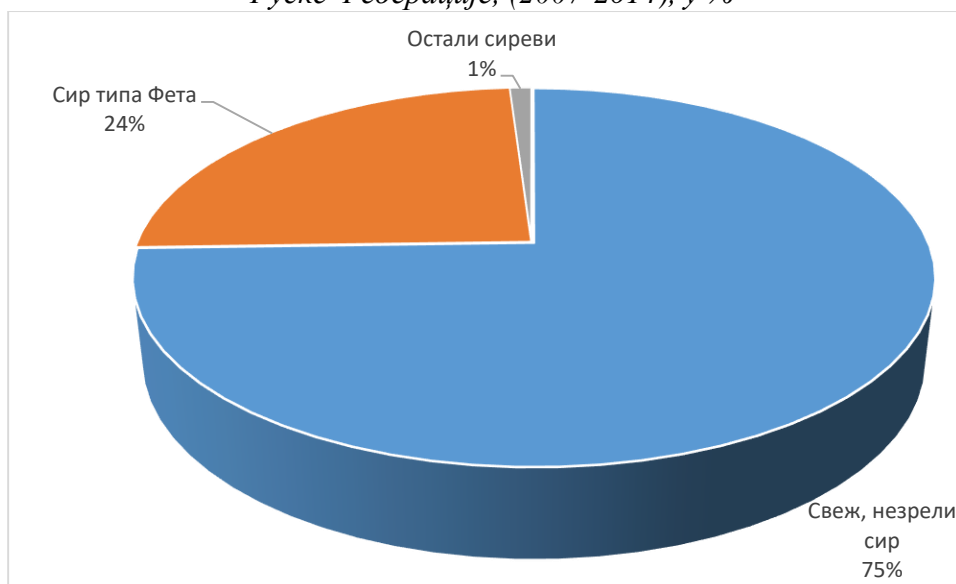
Према спроведеном истраживању из 2012. године о тржишту сира Руске Федерације, истакнуте су његове најзначајније карактеристике ([www.foodmarket.spb.ru](http://www.foodmarket.spb.ru)):

- Тренд раста тражње сира и производа од сира, као и пораст потрошње за 4% у у периоду од 2009. до 2012. године;
- Пораст потрошње сира по глави становника у наредних шест до седам година, у односу на садашњих 4 кг годишње, за чак 30% и велики удео јефтинијих варијанти производа, који у називу садрже реч “сир”, произведених на бази биљних масноћа. Овакви производи, захваљујући јефтинијим сировинама, имају нижу цену и не подлежу сезонским осцилацијама, што омогућује континуирано задовољење тражње по релативно ниским ценама;
- Низак ниво односа са јавношћу и маркетинг комуникација домаћих брендова са потрошачима. Велике компаније које располажу значајнијим средствима за промоцију, контролишу свега 1/3 тржишта, док преостали део производње обезбеђују мале млекаре које располажу веома ограниченим средствима за ову намену;

- У структури потрошње сира највеће је учешће прерађених и топљених сирева (38%), затим тврдих (30%) и полутврдих (18%). Димљени и меки сиреви учествују са 8% и сиреви у саламури 6%. Потрошачи у Руској Федерацији нису развили гастрономске преференције ка сиру, због чега ефикасна промоција брендова може значајно унапредити положај тржишних учесника.

У извозном асортиману Републике Србије на тржиште Руске Федерације, у највећој мери је заступљен свежи сир са 75% учешћа (графикон 29), сир типа Фета заузима 24%, док остали сиреви учествују са свега 1%. Подаци указују на значајно нижи степен диверзификације асортимана у односу на извозни асортиман у земље ЦЕФТА. Иако руски купци преферирају тврде и полутврде сиреве, Република Србија их на ово тржиште извози у веома малим количинама евидентираних у сегменту „Остали сиреви“.

Графикон 29 Структура извозног асортимана сира Републике Србије на тржиште Руске Федерације, (2007-2014), у %

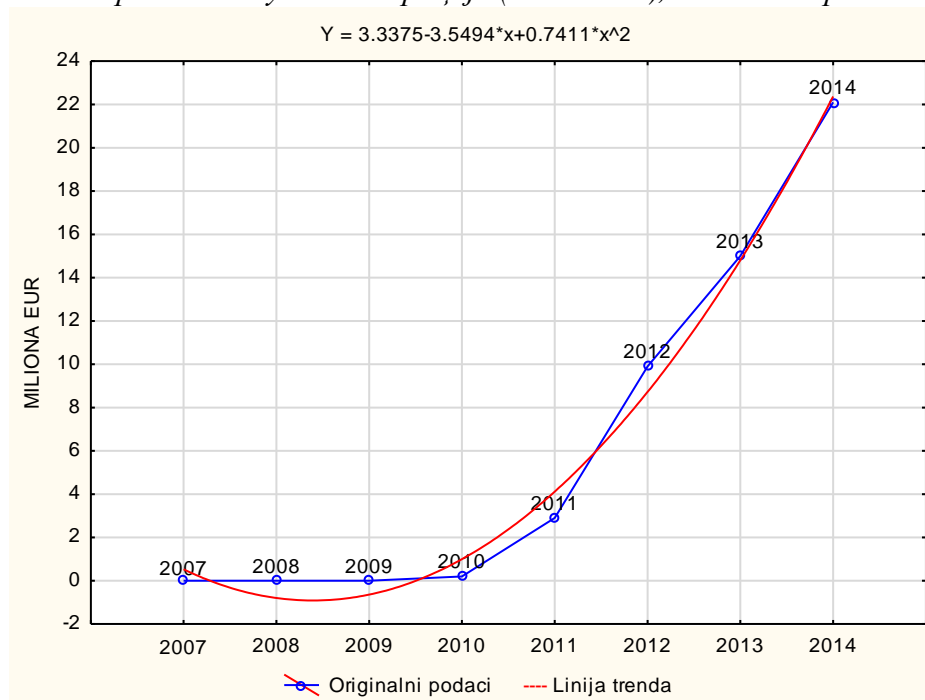


Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Уз просечну извозну цену од 3,3 евра/ кг, прилив новчаних средстава од извоза износи просечно 6,3 милиона евра, а у целокупном периоду реализовано је приближно 50 милиона евра. Вредност извоза на тржиште Руске Федерације показује тенденцију раста (графикон 30) уз високо одступање од просека (CV=135,8%). Вредност извоза се

од 2011. године, када је била на нивоу 2,9 милиона евра, до 2014. године увећала за 662%, тако да је у последњој години износила је 22,1 милиона евра.

*Графикон 30 Тренд кретања вредности извоза сира из Републике Србије на тржиште Руске Федерације (2007-2014), милиона евра*



*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

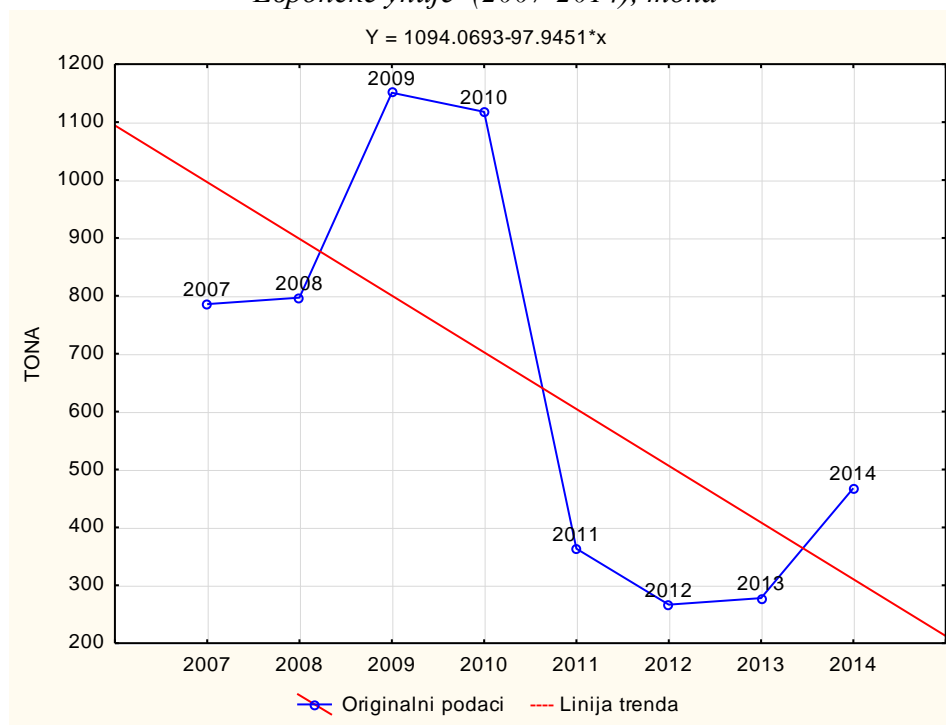
Споразум о слободној трговини Руске Федерације и Србије (тада Савезне Републике Југославије) потписан је 28. августа 2000. године ради продубљивања и унапређења узајамне економске сарадње. Споразум прописује да се за робу, за коју се може доказати да је пореклом из Србије (производи са преко 50% садржаја из Србије), не плаћа царина када је намењена за тржиште Русије, осим ако није изузета из режима слободне трговине. Према проширеној листи о изузецима из режима слободне трговине из 2011. године, неки производи који раније нису били на листи, међу којима је био и сир, додати су због Белорусије и Казахстана ([www.ras.gov.rs](http://www.ras.gov.rs)), као најзначајнијих добављача сира за тржиште Руске Федерације. Руска агенција за надзор над увозом пољопривредних производа Роселкхознадзор, 2014 године, дозволила је увоз млечних производа из Републике Србије у чланице Царинске уније, коју чине Белорусија, Казахстан и Руска Федерација. Одлука је донета пошто су прихваћене гаранције српске ветеринарске службе и резултати експертске анализе који указује да су недавно утврђене мањкавости у испорукама неких српских фирми уклоњене (Влаховић, et al., 2015).

Од 2013. године, на тржишту Руске Федерације доминирају сиреви из Белорусије, која је искористила шансу указану обуставом увоза сира из западноевропских земаља. У складу са стратешким опредељењем, комплетан развој сектора прераде млека, ова земља је усмерила ка руском тржишту.

#### 4.5.2.3. Тржиште Европске уније као дестинација извоза сира из Републике Србије

Република Србија је у истраживаном временском интервалу, на тржиште Европске уније реализовала извоз у обиму од 5,2 хиљада тона, уз годишњи просек од 653,3 тоне, што је 7,9% од укупног извоза. Од наведених количина Хрватска апсорбује 95,2%, због чега је кретање укупног извоза у ЕУ, односно тренд пада (графикон 31 и табела 58) по просечној стопи од 7,15% годишње и значајно колебање ( $CV=360,6\%$ ), непосредна рефлексија наглог смањења обима пласмана сира на тржиште Хрватске у 2011. години. Обим извоза на тржиште Хрватске бележи тенденцију пада, све до 2014. године, када је достигао ниво од 467,7 тона, што је приближно 40% од обима извоза из 2009. године, када је забележено максималних 1.150,7 тона. Извоз на тржиште ове бивше чланице ЦЕФТА-е, која је из тог савеза иступила 2013. године је, у периоду пред приступање Европској унији, достигао минимум од свега 233,8 тона.

Графикон 31 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије на тржиште Европске уније (2007-2014), тона



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

На другом месту је Румунија, са свега 11,7 тона и учешћем од 1,8% у структури извоза у ЕУ. Извоз у ову земљу остварен је два пута у току посматраног периода: 13,3 тона у 2011. години и приближно 80 тона 2014. године. Следи Словенија, са учешћем од 1,6% и свега 10,2 тона извоза у просеку. На тржишта осталих европских земаља (Швајцарске, Немачке, Грчке, Аустрије Ирске и Бугарске), извезено је укупно 9,5 тона сира, односно 1,4% од укупног извоза у ЕУ. За Румунију, Словенију и „Остале земље“ није могуће израчунати коефицијент варијације и стопу промене због тога што се извоз одвија спорадично, без континуитета. Објашњење скромног извоза на тржиште земаља Европске уније, налази се првенствено у високим захтевима у погледу стандарда производње, квалитета сира и специфичног асортимана. На овом обједињеном тржишту налазе се бројни светски познати брендови који, захваљујући великом обиму производње, за разлику од произвођача сира у Републици Србији, постижу ценовну конкурентност.

Табела 58 Извоз сира из Републике Србије у земље ЕУ (2007-2014), тона

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Хрватска	622,0	233,8	1.150,7	384,1	95,2	-11,61
Румунија	11,7	0,0	80,1	28,0	1,8	-
Словенија	10,2	0,0	38,8	14,6	1,6	-
Остале земље	9,5	0,0	27,1	10,8	1,4	-
Укупно	653,3	266,6	1.150,7	360,6	100	-7,15

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

У структури извозног асортимана сира који се пласира на тржиште Европске уније (графикон 32), у највећој мери је застипљен сир типа Фета, са 79% учешћа, затим Качкаваљ са 9%, бели сиреви у саламури са 5% учешћа, свежи сиреви 2%, остале врсте сира, изизев сира намењеног за прераду са 2%, затим топљени сиреви са 1% и остали сиреви који учествују у извозу са 2%.

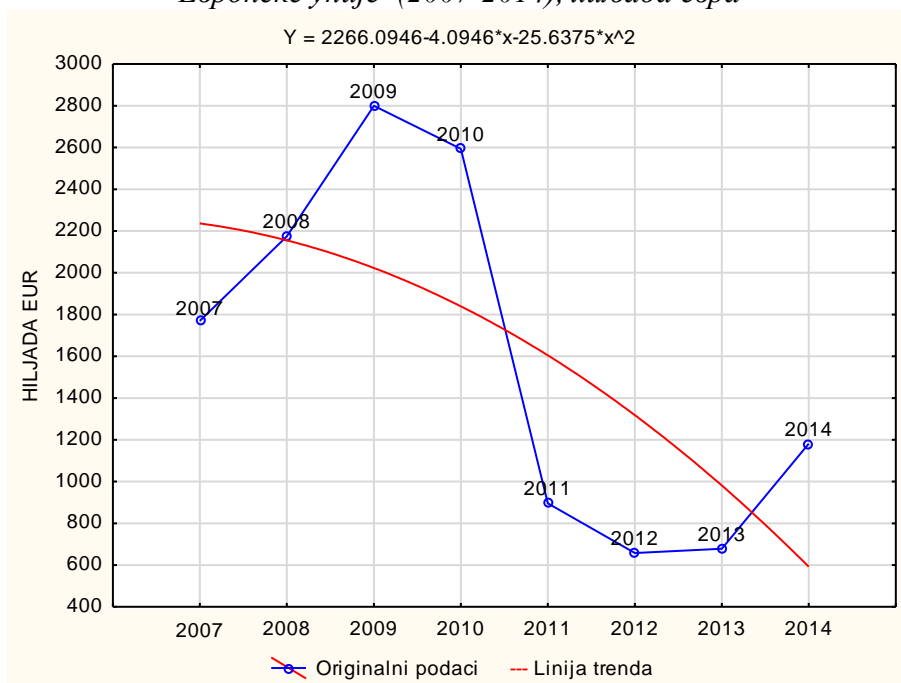
Графикон 32 Структура извозног асортимана сира Републике Србије на тржиште Европске уније, (2007-2014), у %



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Вредносно исказано, просечан извоз у земље Европске уније износи 1.593,9 хиљада евра. Позитивна просечна годишња стопа промене од 5,95 % и поред тенденције пада вредности извоза, резултат је сезонских цикличних колебања која су наступила у 2008. 2009. и 2010. године, када је забележен значајан раст вредности извоза сира, а потом, у 2011., 2012. и 2013. године нагли пад. У наредном периоду може се очекивати пад просечне вредности извоза сира на тржиште Европске уније, који ће се кретати по функцији датој на графикону 33.

Графикон 33 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије на тржиште Европске уније (2007-2014), хиљада евра



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Уз значајно одступање од просека (CV=54%) највећу вредност извоза међу земљама ЕУ, 1.505,0 хиљада евра, Република Србија остварује са Хрватском (табела 59). Динамика промене реализоване вредности се, захваљујући сезонским варијацијама, креће по просечној годишњој стопи од од 12,17%.

Табела 59 Извоз сира из Републике Србије у земље ЕУ (2007-2014), хиљада евра

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Хрватска	1.505,0	559,1	2.799,7	62,2	94,4	12,17
Румунија	30,0	0,0	191,6	-	1,9	-
Словенија	29,7	0,0	108,5	-	1,9	-
Остале земље	29,2	0,0	106,5	-	1,8	-
Укупно	1.593,9	657,9	2.799,7	54,0	100	5,95

Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Румунија се налази на другом месту са учешћем од 1,9%. Извоз је неустаљен и за период од 2007. до 2014. године износи просечно 30 хиљада евра годишње, а максимална вредност извоза, од 191,6 хиљада евра, постигнута је 2014. године. На



трећем месту је Словенија, са једнаким учешћем као и Румунија, од 1,9%. Република Србија извози сир у ову чланицу Европске уније од 2011. године, када је вредност првих количина била на нивоу 7,7 хиљада евра, а 2014. године остварен је извоз од 108,5 хиљада евра.

Анализирајући укупан извоз сира из Републике Србије на најзначајније извозне дестинације: тржишта ЦЕФТА групације, Руске Федерације и Европске уније и укупан увоз наведених тржишта, резултати т-теста (вредности  $p < 0,05$ ) указују на незадовољавајући ниво извоза са становишта количина и вредности (прилог 3, табела 2). Потврду претходне констатације представљају и подаци Привредне коморе Србије о залихама сира у 2014. години. Евидентирано стање залиха указује на њихово значајно повећање у односу на претходну годину: повећање залиха свежих сирева и урде износи 42%, меких сирева 258%, полутврдых сирева 111% и тврдых сирева 339%. Смањење залиха забележено је једино код топљених сирева и износило је 31%. Резултати тестирања нулте хипотезе базирани на просечним увозним ценама ових тржишта и просечним ценама које Република Србија постиже у извозу на ова тржишта, (сигнификантност  $p < 0,05$ ) употпуњују закључак о неповољној конкурентској позицији Републике Србије на међународном тржишту сира (прилог 3, табела 3).

Недовољна искоришћеност капацитета и високи трошкови производње, недостатак сировина, доминантан положај великих млекара у страном власништву, одсуство значајнијих средстава за подстицај целокупног ланца вредности и извоза, присуство великог броја увозних сирева, велика преговарачка моћ трговаца, недостатак обртних средстава и др., у великој мери отежавају развој и раст малих и средњих предузећа која се баве производњом сира. У наведеним, сложеним условима пословања, подизање нивоа конкурентности привредних субјеката мобилисањем сопствених снага, уз минимизацију слабости и излазак на међународно тржиште, представља један од најважнијих фактора њихове афирмације, раста и развоја. Стратегијско маркетинг планирање, креирање и унапређење производа одговарајућег квалитета за дефинисану, платежно способну тржишну тражњу и комбиновање инструмената маркетинга, представља императив за произвођаче сира, али и остале субјекте агробизниса који пласирају производе на домаћем и међународном тржишту.

Међу представљеним правним лицима, скоро две трећине извоза реализују правна лица у домаћем власништву, класификована као мала и средња, што указује на њихов значајан допринос повећању извоза и конкурентности на међународном тржишту. Политика извозне подршке малим и средњим предузећима у Републици Србији углавном се реализује преко надлежних институционалних тела (агенција, комора и сл.). Уобичајени вид подршке спроводи се организовањем сајамских наступа (који

често захтевају и знатно финансијско учешће заинтересованих произвођача) у циљу проналажења купаца, информисањем о условима пословања на тржиштима која су предмет интересовања, пружањем могућности регистрације и приступа базама података о потенцијалним купцима и добављачима и сличним услугама. Овакав однос подстиче продајну, а посредно и производну оријентацију предузећа, изостављајући подршку у области управљања маркетингом. У условима растуће тражње сира у свету и присуства снажне конкуренције, задатак државе је да увиди и разуме кључне активности, праксу и процесе који се одвијају у окружењу привредних субјеката, као и целокупном ланцу стварања вредности. Пружањем пуне подршке маркетинг оријентацији и развоју одрживе конкурентске предности, нарочито малих и средњих предузећа која пласирају сир на међународно тржиште, држава може дати значајан допринос креирању производа са додатом вредношћу, унапређењу њихових извозних капацитета и реализацији преферираних дугорочних пословних резултата, што у коначном исходу утиче на запосленост, привредни раст и друге елементе развоја мерене микро и макро показатељима.

Анализирани подаци о „Укупној производњи“ и „Укупном извозу“ сира из Републике Србије, када се подвргну т-тесту (сигнификантност 0,05 уз ризик грешке 5%), упућују да постоји значајна разлика између тестираних варијабли. Може се констатовати да је производња сира у Републици Србији већа од извоза, који износи 25,1% од просечно произведених годишњих количина, што потврђује претпоставку о томе да је извоз сира мање детерминисан кретањем физичког обима производње, а више осталим релевантним чиниоцима: квалитетом, ценом, имиџом и др. (прилог 3, табела 4).

Према истраживању спроведеном на узорку од 250 малих и средњих предузећа у Великој Британији (2001), на високе извозне перформансе највише утичу следећи елементи, уско везани за маркетинг стратегију (Doole, et al., 2006):

- Маркетинг истраживање и генерисање тржишних информација, управљање информацијама и њихова употреба;
- Умрежавање и одоси са екстерним субјектима, укључујући агенте, дистрибутере, кључне клијенте и организације јавног сектора;
- Стратегија производа, која подразумева квалитет, диференцираност, прилагођавање, модификацију и иновацију и
- Стратегија цене, односно њена контрола и модификација у циљу одржања конкурентске позиције.

Основни услови учешћа на унутрашњем, а посебно на тржишту ван националних граница, су квалитет и безбедност производа у свим фазама производње, прераде и промета. Производњом (и пружањем услуга) усклађеном са стандардима прописаним од стране Међународне организације за стандардизацију (International Organisation for Standardisation, ISO), HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) али и другим добровољним стандардима, као и онима који се захтевају на специфичним тржиштима, компаније осигуравају безбедну храну за потрошаче чиме испуњавају предуслове којима се уклањају баријере за пословање на светском тржишту. Савремено пословање предузећа подразумева унапређење квалитета применом стандарда којима је обухваћена организација пословних процеса, квалитет људских ресурса, циркулација документације, менаџмент и производња. Резултат примене стандарда је, на првом месту задовољство купаца и потрошача, унапређење пословних компетенција и подизање нивоа конкурентности на циљаним тржиштима пласмана. Према Закључку о усвајању ИПАРД програма за Републику Србију за период 2014–2020. године, констатовано је да, млекарски сектор Србије, у циљу повећања нивоа конкурентности произвођача и достизања нивоа стандарда Европске уније за добробит животиња, хигијену и заштиту животне средине, треба да прође кроз велике измене у погледу објеката, опреме и начина управљања, што подразумева веома значајна инвестициона улагања ([www.slglasnik.info](http://www.slglasnik.info)).

Својим белим аутохтоним сиревима, као што су: Хомољски, Сјенички, Златиборски, Златарски, Милешевски и сл., Република Србија би могла да се нађе на мапи земаља с препознатљивим варијететима сира, али је потребна боља организованост и ригорознија контрола сваке производне фазе, од стаје и muže крава, преко откупа, основне прераде, па до финалног производа. На тај начин постиже се следљивост производње и бољи квалитет сирева (Влаховић, et al., 2014).

Унапређење квалитета и безбедности хране представља веома важан инструмент подизања нивоа конкурентности произвођача сира на домаћем и међународном тржишту. Увођење стандарда, производња и управљање пословним процесима који се одвијају у складу са њима, имају превентивну функцију, доприносе смањењу трошкова, повећавају снагу брэнда, репутацију предузећа и корпоративни имиџ и олакшавају приступ циљаним тржиштима.

На тржиштима високог дохотка и присуства сирева високог квалитета, као што су земље Европске уније, цена није примарни критеријум приликом куповине сира. Неценовни приступ фаворизује стварање производа или услуге са додатом вредношћу путем промоције, паковања, испоруке, услуга, расположивости у каналима

дистрибуције и других инструмената маркетинга. Уважавање ставова и мишљења потрошача у раним фазама процеса креирања новог производа, представља кључни фактор успеха у његовом даљем развоју (Van Kleef, et al., 2005). Истраживање потрошача и познавање њихових потреба, склоности, навика, нивоа зараде и других карактеристика, представља основу маркетинг оријентације предузећа. Циљ истраживања која се спровode међу крајњим потрошачима сира појединих европских земаља, је уочавање разлика међу њима и специфичности које их карактеришу, као основе за сегментацију тржишта стварање конкурентске предности, диференцијације и позиционирања производа. Сагледавање карактеристика потрошача, нарочито на географски блиским тржиштима, може бити олакшано захваљујући сличностима у културно историјском наслеђу. У јужној Словенији и западној Хрватској је, на пример, спроведено истраживање међу 348 потрошача сира, у циљу идентификације општег познавања сира као намирнице, начину козумације, врсти и количини потрошње сира. Потрошачи у Хрватској конзумирају сир у просеку неколико пута недељно, за доручак, углавном као прилог уз јело, за разлику од потрошача у Словенији који га користе као ужину, односно „snack“ оброке. Оба сегмента потрошача набавку сира у већини врше у великим шопинг центрима (64.60%), а основни критеријуми одабира су сензорне особине производа и цена. У обе земље, у потрошњи доминирају свежи и полутврди сиреви од крављег млека, у паковању од 250 гр (Матијевић, et al., 2015).

Осим наведених услова учешћа на међународном тржишту, који се односе на тражњу, у смислу здравствене безбедности, познавања потреба, жеља, специфичних захтева и карактеристика потрошача, потребно је располагати и информацијама о владајућим трендовима који се односе на понуду сира. Иновативни асортиман и расположиви микс производа у понуди могу значајно да утичу на развијање потреба, креирање тражње и нових тржишних сегмената.

Понуда сира земаља Западне Европе је веома богата. Основна начела којима се воде произвођачи сира су здравствена безбедност, висок квалитет, диверзитет асортимана и могућност употребе сира. Низак садржај, односно одсуство лактозе и сир врхунског квалитета, неки су од основних трендова на европском тржишту. Тражња сирева са умањеним садржајем масти се не смањује, а тренд смањења садржаја масти у сиревима, постепено губи на значају услед релативно велике понуде ових сирева у каналима продаје. Паралелно са порастом потрошње високопротеинских намирница, интензивно расте и асортиман сирева који су додатно обогаћени протеинима.

Примена различитих технолошких решења утиче на квалитет сира, због чега унапређење квалитета отвара велике могућности за додавање вредности. Све већи сегмент оних потрошача који су спремни да, барем повремено, плате вишу цену за сир

врхунског квалитета, образује профитабилну тржишну нишу за понуду малих серија висококвалитетних сирева. Пораст броја сирева који у свом називу садрже речи „зачињено“, „мирисно“, „ароматично“, „пикантно“, нуде иновативне укусе, наглашавајући присуство јаких мириса, као што су сиреви који имају мирис пива, коњака, јабуковаче и др. Производња сирева са различитим биљним зачинима и белим луком, увећала се за 24% у 2014. години, као и палета укуса која се постиже употребом великог броја висококвалитетних арома. Међу најпопуларне спадају мирис печурака, шунке, чоколаде, али и мириси сирева Emmental, Gouda, Cheddar и Gorgonzola. Употреба боје за храну омогућава производњу сира различитих тонова природних боја, од крем до дубоко жуте и наранцасте, које се користе за визуелну перцепцију сирева различитих арома, састојака и адитива (зелена за биљне укусе, црвена за укусе бобичастог воћа и сл.).

У зависности од природе потрошње, сир се на европском тржишту у промету јавља са наменом за личну потрошњу (у комадима, мањим „snack“ коцкама и сл.), за HoReCa сектор, за припрему различитих намирница и другу намену. За кулинарску употребу, присутни су сиреви за пржење, гриловање, за припрему fondue-а (фонди), рендани и др. Штапићи сира од свежег млека, које произвођачи предлажу за ужину, намењен је задовољењу прехранбених потреба деце. Иновације облика и дизајна паковања, које све више добијају на значају, укључују: комбиновање паковања сира са другим намирницама, као на пример сира и сувог воћа, ораха, крекера и сл., затим транспарентност паковања, како би се могао видети његов садржај, компактност – паковање у „stand-up“ (усправно стојећим) кесама, четвртасти облици због ефикаснијег коришћења простора на полицама и приликом транспорта, као и амбалажа са патентним затварачем или лепљивом траком ([www.foodmarket.spb.ru](http://www.foodmarket.spb.ru)).

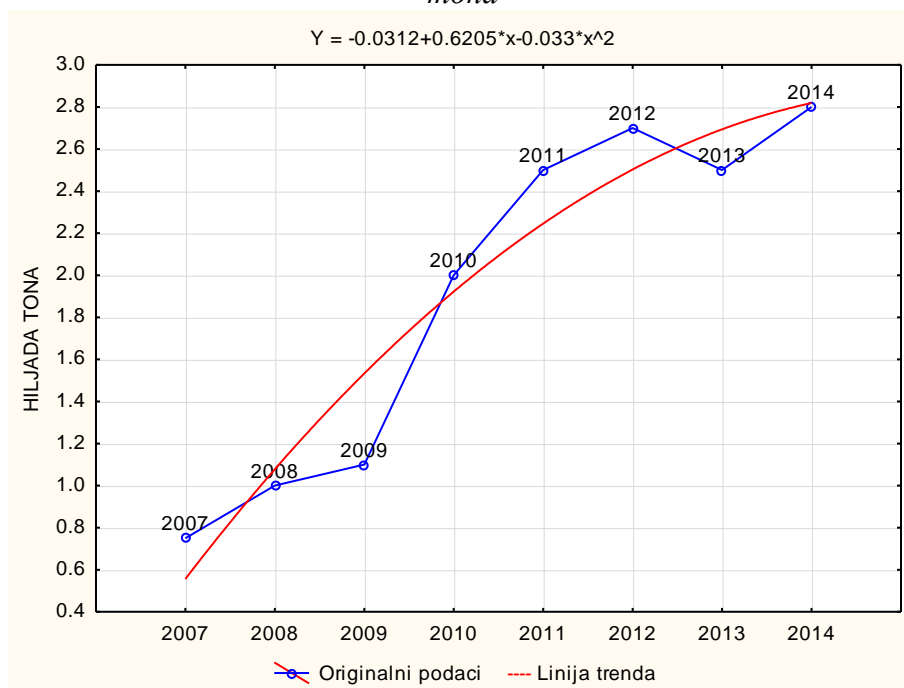
#### **4.5.3. Увоз сира у Републику Србију**

Значај увоза произилази из могућности да се набавка производа, услуга, технологије, знања или капитала изврши под повољнијим условима него што је то могуће учинити у земљи, да се обезбеди производ или услуга бољег квалитета, као и да се прошири асортиман производима који се из различитих разлога не производе, односно не нуде у земљи увозници. Детерминанте увоза су: ниво и динамика националног дохотка, инвестиција и јавне потрошње, ценовна и неценовна конкурентност, национални став према увозним производима, традиционалне везе са одређеним тржиштима, економске интеграције и др. ([www.economicwebinstitute.org](http://www.economicwebinstitute.org)). Према Влаховићу (2015), високо развијене земље настоје да на међународном тржишту реализују финалне, скупље производе. Неразвијене земље и земље у развоју

су у неравноправном положају јер не поседују ову компаративну предност, те су присиљене да на светском тржишту продају релативно јефтине примарне производе, односно пољопривредне сировине.

Период на које се односи ово истраживање, карактерише повећање увоза сира. Годишњи увоз у Републику Србију износи у просеку 1,9 хиљада тона, а током целокупног периода извршен је увоз 15,4 хиљада тона сира. Стопа промене од 19,59% и коефицијент варијације ( $CV=43,8\%$ ) недвосмислено указују на значајан раст увоза (графикон 34) у осмогодишњем раздобљу. Од 2007. године, када је у свом минимуму био на нивоу од 748 тона, увоз сира се до 2014. године увећао за 273% и достигао максимум од 2,8 хиљада тона.

Графикон 34 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију (2007-2014), хиљада тона

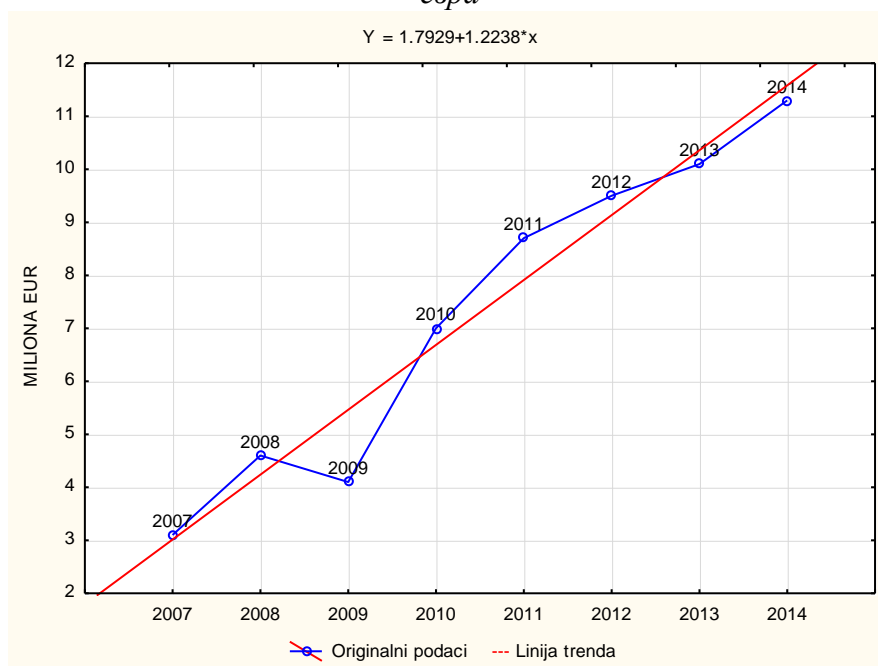


Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Просечна вредност увоза износи 7,3 милиона евра годишње, а у целокупном периоду посматрања, пласман сира на тржиште Републике Србије износи 58,4 милиона евра. Вредност показује раст уз нешто израженију динамику промене, по просечној стопи 20,29% уз значајно варирање у односу на просек ( $CV=42\%$ ). У почетној години временске серије увоз је био на нивоу 3,1 милиона евра, а у последњој, 2014. години евидентиран је увоз вредан од 11,2 милиона евра, што је више него троструко повећање вредности. Судаћи по присуству значајног броја брендираних

увозних сирева у каналима дистрибуције: овчијих, козјих, тврђих, са племенитим плеснима, са ознакама географског порекла и др., може се претпоставити да је повећање вредности, једним делом и резултат присуства квалитетнијих, а тиме и скупљих сирева. Према функцији линеарног тренда која је представљена једначином, како је приказано графички (графикон 35), у наредном периоду може се очекивати раст вредности увоза сира.

Графикон 35 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију (2007-2014), милиона евра

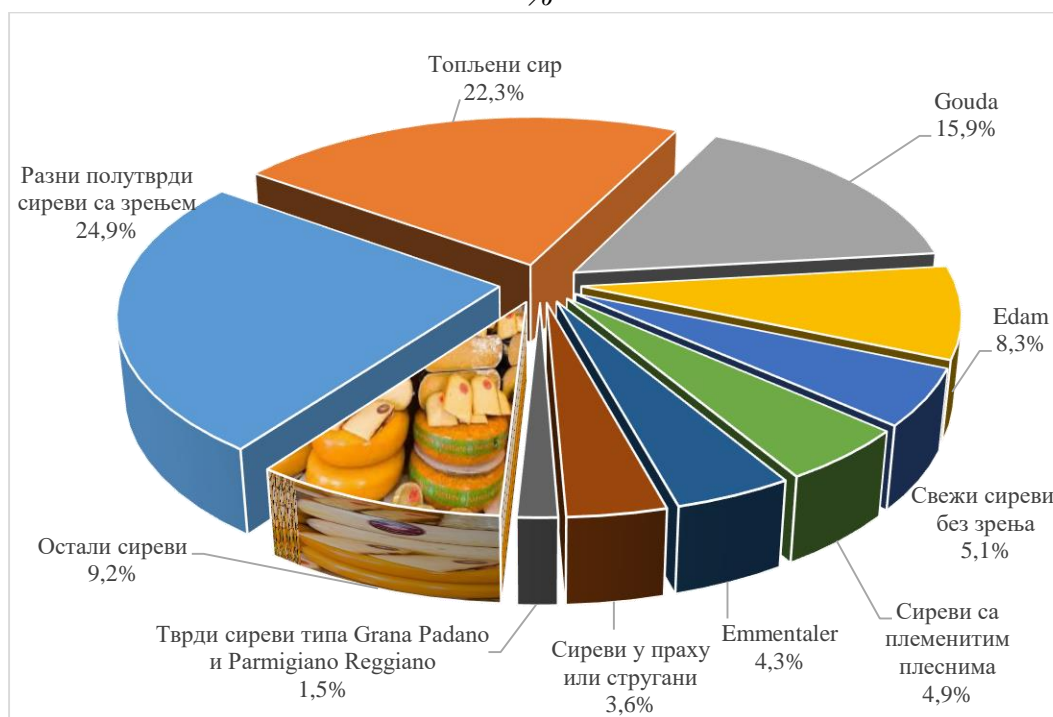


Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015

Међу увозним сиревима, у највећој мери затупљени су разни полутврди сиреви са зрењем (графикон 36). У периоду од осам година увезено 3,845 тона, које у укупном увозу учествују са 24,9%. Ови сиреви имају најнижу просечну цену по килограму (2,6 евра) и у структури вредности увоза, са 10,1 милиона евра заузимају 17,2% учешћа. На другом месту по обиму увоза, са незнатно мањом количином од 3,444 тона и 22,3% учешћа, налази се топљени сир, који углавном долази на тржиште у мањим паковањима (250 гр), конфекциониран у четвртасте облике, веће грамаже, чија је увозна цена, с обзиром на то да се ради о прерађеном сиру, релативно висока и износи 3,8 евра/кг. Вредност увоза овог сира је 13,1 милиона евра и са 22,5% учешћа, заузима највећи део у структури вредности увоза. На трећем месту је Gouda, сир широке

могућности употребе, који потрошачи у Србији често користе као састојак сендвича, pizza-е, уз месо и сл. Увозом од 2,444 тона учествује са 15,9% у количинама, а у структури вредности са 14,1% уз јединичну цену од 3,4 евра. Пето место, са 1,274 тона, заузима Edam, који се слично употребљава као и Gouda али са нешто нижом ценом од 3,3 евра/кг. Наведеном количином заузима 8,3% учешћа у увозу, а у структури вредности 7,3%. Представљени сиреви чине 71,4% количина и 61,1% вредности увоза. Следе свежи сиреви, са 786 тона чине 5,1% увезених количина, затим сиреви са племенитим плеснима који увозом од 752 тоне учествују са 4,9% и Emmentaler, сладуњави сир благог укуса и атрактивног изгледа, који са 664 тоне заузима 4,3% укупног увоза. Асортиман употпуњују и сиреви у праху и стругани, са 558 тона и заузимају 3,6% у структури увоза.

Графикон 36 Структура увозног асортимана сира у Републици Србији (2007-2014), у %



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015

Тврди сиреви типа Grana Padano и Parmigiano Reggiano увозе се по највишој просечној цени (9 евра/кг). Иако се увозе у релативно малим количинама (227 тона) и чине свега 1,5% увозних количина, у укупној вредности учествују са 3,5%. Остали



сиреви, међу којима су Качкаваљ, затим Cheddar, Фета, разни овчији, козји и други сиреви, чине преосталих 1,413 тона, односно 9,2% увоза.

#### **4.5.4. Врсте увозних сирева на домаћем тржишту**

У дистрибутивним каналима Републике Србије може се наћи велики број увозних сирева, а потрошачима су доступни познати брендови највећих светских произвођача сирева из Немачке, Италије, Холандије, Хрватске, Француске, Македоније, Мађарске и др.

Немачки бренд Paladin, на тржишту Србије претежно је заступљен полутврдим сиревима Edam, Gouda, Emmental и др. Mozzarella, коју под брендом Zott – увози Дијамант АД Зрењанин, на тржишту Србије може се наћи под именом Zotarella, уз напомену (на паковању), да не садржи генетски модификоване организме (ГМО). Произвођачи Bergader, Käserei Champignon и JERMI Käsewerk, присутни су понудом полутврдих сирева различитих облика, величине паковања и комбинације више врста сира у паковању, затим меких сирева са племенитим плеснима као што су сиреви Blanchette Camembert, Blanchette Brie, Cambozola, затим сира са орасима Mirabo Walnut, димљеним, прерађеним сиревима са шунком, лососом и др. Један од највећих прерађивача млека у Немачкој, DMK Deutsches Milchkontor, тржишту Србије представља сир Gouda, под извозним брендом Oldenburger, који је увезен у блоковима (обележен је ознаком "Made in Germany" која индицира квалитет заснован на пореклу) и ринфузи, који реже и пакује Млекопродукт Зрењанин. Полутврди сиреви из Немачке, произвођача Bayernland, у домаћи промет стављају се под робном марком "Dobro", трговачког ланца ДИС. Gouda, Edamer и Tilsiter, које производи наведена компанија долазе у ринфузи, а реже их и пакује млекара Маестро из Сакула. Предузеће Силбо, Београд, један од највећих увозника сира за тржиште Републике Србије, под истоименом робном марком ставља у промет сиреве Трапист и Gouda, немачког произвођача ВМI Bayerische Milchindustrie. На тржишту Републике Србије налазе се и бројни производи бренда Meggle, Mozzarella, стругани и сиреви у праху различити топлени сиреви, који у промет долазе као троуглови, листићи и др. У дистрибутивним каналима се, у понуди већег броја произвођача из Немачке, такође налазе и разни меки и намазни сиреви са зачинима и др.

Велики број италијанских сирева долази на тржиште Србије под брендом Zanetti, у чијој понуди се налазе: меки, крем и сиреви за мазање, затим Mozzarella у основној варијанти и са тартуфима, Scamorza, полутврди италијански традиционални сир од пареног теста, који се нуди у основној варијанти и као димљени. Бренд Ambrosi, истоимене компаније која је извршила аквизицију многих млекара на територији

Италије али и Француске, на тржишту Србије представља се разноликом понудом сирева са заштићеном ознаком имена порекла (ПДО): Gorgonzola, Piave, Provolone, Parmigiano Reggiano у котуру, комадима, листићима и стругани, Grana Padano, овчији сир Pecorino Romano и други сиреви. Робну марку Galbani, у чијем асортиману се налази сир са плавим плеснима Gorgonzola (ПДО), затим крем сир Mascarpone, Ricotta, мини и макси Mozzarella (мале и велике кугле), разни тврди сиреви типа Grana Padano и др., увози Сомболед. Италијански произвођач Viraghi присутан је на тржишту сиревима различитих облика (комади, исечени на коцкице, рендани, штанглице и др.), атрактивне и уочљиве амбалаже жуте боје са делом који се провиди, како би се уочио изглед самог производа. На паковању је наглашено да је сир “100%” од млека произведеног у Италији, као и да је потпуно природан.

Холандски бренд Frico се тржишту Србије углавном представља полутврдим сиревима Edam, Gouda и Maasdam у блоку, котуру и листићима, димљеним топљеним у облику саламе, као и козјим сиром. Тврди, зрели сир Gouda, произвођача The Westland Cheese Group, познат под брендом Old Amsterdam, представник је сирева врхунског квалитета. На тржишту Србије присутни су и други висококвалитетни тврди сиреви из Холандије, као што су брендови Prima Donna, Landana и др., који се производе на традиционални начин. Сир Landana производи се у великом броју варијанти: са белим луком, парадајзом, бибером, паприком, маслинама, бундевиним семенкама и многим другим зачинима ([www.landanacheese.com](http://www.landanacheese.com)), а на тржишту Србије у понуди су Landana chili-sambal, Landana green pesto и др.

Међу брендovima Хрватске, један од најпознатијих је Zdenka и на тржиште Србије долази као топљени, затим полутврди, Trapist у основном облику и са феферонима. ABC крем сир, компаније Беље из Дарде, који се може наћи у основној варијанти, са поврћем и са шунком, је међу најстаријим брендovima са ових простора. Један број полутврдих сирева који су произведени у Хрватској, у компанији Дукат, долазе на тржиште Србије под робном марком Prezident. Производи компаније Виндија обухватају луксузно упакован крављи сир под робном марком Vovidur и овчији тврди сир Ovidur, затим хрватску верзију италијанске Gorgonzole - сир са плавим плеснима Bovizola, Camembert, као и производе под робном марком 'z bregov: Mascarpone, свежи нискомасни сир и др. Познати тврди, Пашки сир, испоручује неколико сирана, међу којима су најпознатије Сабалић, која пакује сир сечен у троуглове у вакуум фолији и Перњак чији се сиреви могу наћи у луксузном вишеслојном паковању.

Француска компанија Lactalis и бренд President нуди потрошачима сиреве са плавим плеснима Le Blue и белим плеснима Camembert и Brie, који су произведени у Француској, а увезени из Хрватске. Emmentaler, полутврди, затим сиреви који се нуде

као лаки оброци, тзв. “snack” сиреви, топљени и др. Ове сиреве, као и Roquefort, чувени француски сир са ознаком ПДО, као и козје сиреве, увози Сомболед.

Топљени димљени и натур сиреви из Републике Чешке, млекаре Mlékárna Klatovy, робне марке Prezident, која такође припада групи Lactalis, диференцирани су од осталих производа овог типа правоугаоним обликом и графичким дизајном паковања. Исти произвођач производи и топљене премијум сиреве у троугловима.

У понуди дистрибутивних канала Србије налазе се и полутврди сиреви из Пољске, типа Edamer намењени HoReCa сектору, који у промет долазе у већим форматима, једноставно упаковани у фолије, као и топљени сиреви који се продају под брендом ARO, трговачког ланца Метро. Скраћени назив HoReCa односи се на тржишни сегмент у оквиру индустрије хране – хотеле, ресторане и кафиће, који се баве припремањем и сервирањем хране и пића.

Асортиман сирева из Македоније састоји се у великој мери од меких, зрелих овчијих и крављих сирева у кришкама у саламури, робне марке Здравје из Радова, као и топљеног сира у чаши Маза, истог произвођача. Млекара Имлек, снабдева тржиште Србије полутврдим сиревима, произведеним у млекури АД Битола, која такође послује у оквиру Имлека. Македонски овчији сир за рендање, Македонски овчији сир премијум, Македонски овчији качкаваљ и Македонски мешани качкаваљ, произведени су по традиционалној италијанској рецептури.

Осим наведених, на тржишту Србије могу се наћи и бугарски овчији и козји сир у лименкама, затим тврди сиреви: Ливањски сир, Трапист и козји сир млекаре Пуђа из Босне и Херцеговине, грчка Фета са ознаком ПДО и други увозни сиреви.

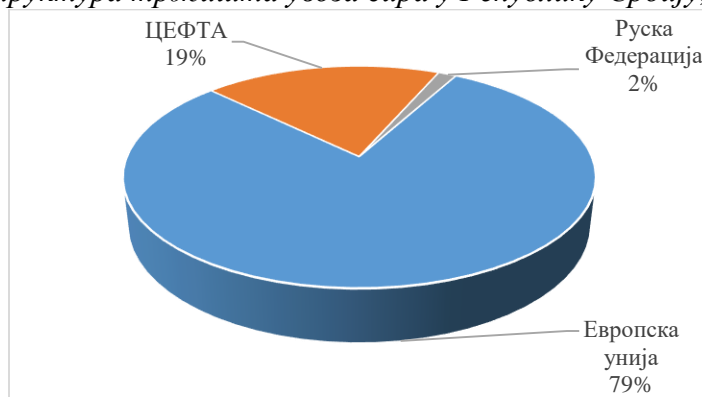
Представљени, богат асортиман увозних, брендираних сирева реномираних светских произвођача, указује на постојање неидентификоване тражње на тржишту Републике Србије и потребу да се, релативно скромна понуда сира домаћих произвођача, унапреди и прилагоди потребама, жељама и захтевима потрошача.

#### **4.5.4. Регионална дестинација увоза сира**

Највеће количине увозног сира, Република Србија апсорбује из земаља чланица Европске уније (графикон 37). Са тржишта овог економског савеза, у периоду од осам година, пласирано је укупно 12,2 хиљада тона, што је 79% од укупне количине увоза. У истом периоду вредност увоза била је је 49,9 милиона евра и чини 85,4% вредности целокупног увоза. Следе земље чланице ЦЕФТА економског савеза, које са приближно три хиљаде тона учествују у увозу са 19%. Вредност увоза сира из ових земаља износи 7,7 милиона евра, што је око 13% укупне вредности увоза Републике

Србије. Руска Федерација је у протеклом периоду пласирала свега 229 тона сира, што је 2%, учешћа, чија је вредност 828 хиљада евра.

Графикон 37 Структура тржишта увоза сира у Републику Србију, (2007-2014), у %



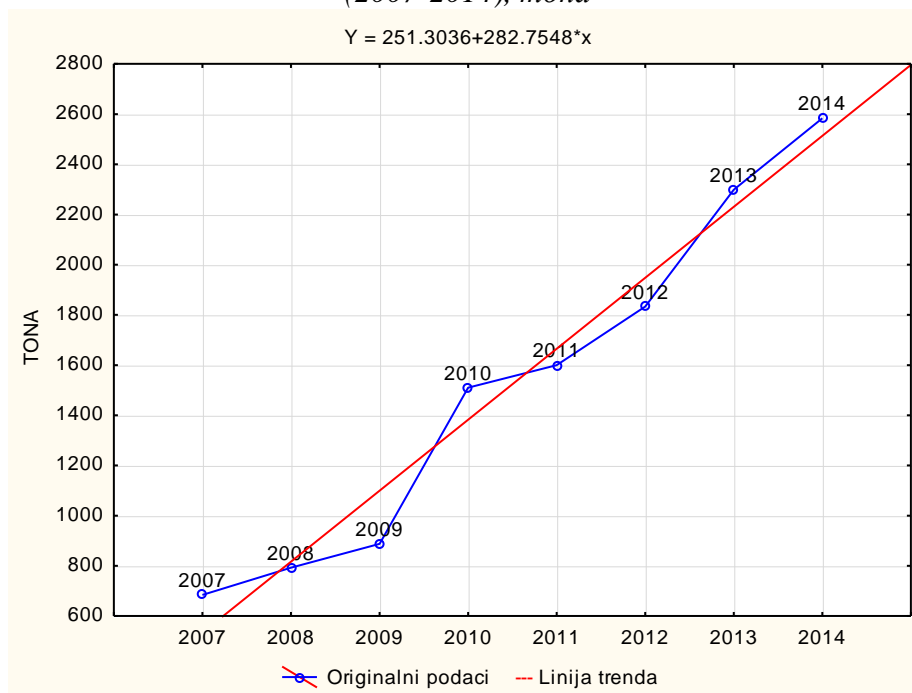
Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015

Сиреви из Европске уније остварују највишу просечну увозну цену (4,09 евра/кг), затим сиреви из Руске Федерације (3,61 евра/кг), а најниже су цене сирева из земаља ЦЕФТА (2,58 евра/кг).

#### 4.5.4.1. Тржиште Европске уније као дестинација увоза сира

Увоз сира са тржишта земаља Европске уније исказује тренд раста, по просечној стопи од 20,9%, која посматрана уз идентификовани коефицијент варијације ( $CV=46,2$ ), указује на то да ће увоз сира са овог тржишта у перспективи наставити да расте (графикон 38). Годишње се у просеку, у Републику Србију увезе 1523,7 тона сира, а укупан увоз у анализираном периоду износио је 12,2 хиљада тона. Минимални увоз од 683,9 тона реализован је у 2007. години и уз непрекидан раст, у последњој години је достигао максимум од 2583,6 тона, што представља повећање од 277,7%.

Графикон 38 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију из Европске уније (2007-2014), тона



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015

Разноликом понудом сирева, највећа извозница на свету, Немачка, просечним увозом од 669 тона годишње и учешћем од 43,9%, доминира међу увозним сиревима из Европске уније, уз раст који се одвија по просечној годишњој стопи од 20,44% (табела 60). Релативно висока вредност коефицијента варијације ( $CV=46,4$ ), уз идентификовану стопу промене, указује на интензиван раст увоза из ове земље. Наиме, обим увоза сира из Немачке у 2007. години био је на нивоу од 279 тона. Експанзија увоза извршена је након 2009. године, када је он био на нивоу 409 тона, што је пораст у односу на почетну годину за 46,8%, а 2010. године, увоз је увећан за близу 90% у односу на претходну, тако да је достигао 770 тона сира. На раст увоза значајно је утицао процес либерализације трговине и имплементација Прелазног споразума о стабилизацији и придруживању, који је Република Србија добровољно примењивала почевши од јануара 2009. године, а званично је ступио на снагу у фебруару 2010. године ([www.europa.rs](http://www.europa.rs)). Богатим асортиманом, на првом месту индустријски произведених сирева, немачки сиреви потрошачима Србије нуде релативно висок квалитет уз прихватљиву цену, што је један од разлога њихове афирмације на домаћем тржишту. У периоду од 2007. до 2014. године, увоз сира из Немачке се увећао за приближно 268% и достигао обим од 1.026 тона. Један од разлога јесте и увоз сира из

Немачке у ринфузи. Домаћи произвођачи који имају расположиве капацитете, конфекционирају и пакују сир, који се под различитим робним маркама ставља у промет. Ови сиреви имају често значајно нижу цену у односу на исти тип, истог произвођача који се продаје под немачким брендом.

На другом месту по обиму, количинама које су за преко 50% мање у односу на просечан увоз из Немачке, налази се Хрватска. Реализацијом 304,7 тона годишње у просеку, у структури увоза учествује са 20%. Исказана висока стопа промене у односу на остале посматране земље увознице (42,51%), уз изражено висок коефицијент варијације (CV=96,8), показатељи су константног раста увоза из ове суседне земље, бивше чланице ЦЕФТА. Највећи скок увоза забележен је између 2011. и 2012. године, са 113,4, на 429,8 тона, што је увећање за 279%, као последица ступања на снагу Додатног протокола споразума о измени и приступању Споразуму о слободној трговини у Централној Европи, који је још у већој мери либерализовао увоз сира из Републике Хрватске. Од 2007. до 2014. године, увоз сира из Републике Хрватске увећао се више од десет пута.

Табела 60 Увоз сира у Републику Србију из земаља Европске уније (2007-2014), тона

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Немачка	669,0	272,2	1.026,0	46,4	43,9	20,44
Хрватска	304,7	66,4	788,3	96,8	20,0	42,51
Италија	127,6	79,9	189,5	27,6	8,4	13,06
Аустрија	93,6	48,6	150,3	39,0	6,1	11,44
Словенија	81,6	-	200,4	107,9	5,4	-
Укупно	1.523,7	684,0	2.583,5	46,2	100	20,90

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по утиту, новембар 2015.*

Следи Италија. Захваљујући истрајној заштити квалитета и аутохтоности својих сирева, врхунском дизајну производа и амбалаже, доброј организацији учесника у ланцу стварања вредности, континуираним маркетинг активностима, као и стратешком опредељењу државе за очување и развој производње сира, велики број италијанских сирева препознат је као бренд. Са ове увозне дестинације, просечно се на тржиште Републике Србије пласира 127,6 тона сира, што је 8,4% укупног увоза. Умерени темпо раста, по годишњој стопи од 13,06% и коефицијент варијације који износи 27,6%, говоре у прилог томе да је тражња ових сирева на тржишту Републике Србије, и поред значајно виших цена у односу на конкуренцију стабилна, а асортиман

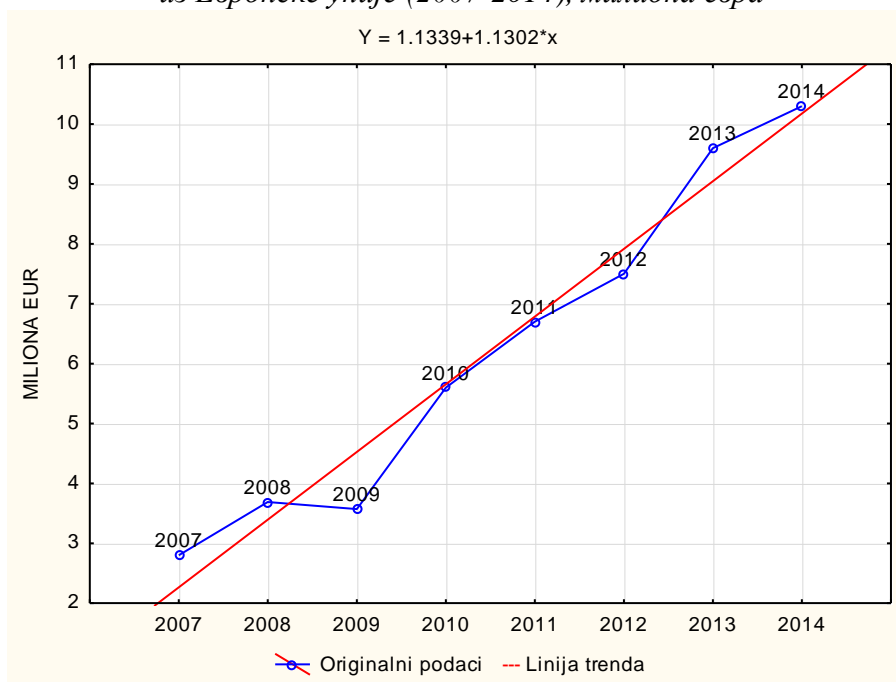
многобројних крем, меких, тврдих и екстратврдих сирева, значајно доприноси квалитету понуде сира у Републици Србији.

На четвртном месту је Аустрија, из које се пласира у просеку 93,6 тона, годишње, што је 6,1% учешћа у укупном увозу. У 2014. години се у односу на почетну, 2007., када је био на нивоу 51,7 тона, увоз увећао 115,3%. Максималних 111,3 тона достигнуто је умереном просечном стопом раста од 11,4% годишње.

На последњем месту међу пет највећих увозника налази се Словенија са укупно испоручених 652,4 тона. Просечна годишња испорука сира је 81,6 тона. Увоза у 2007. и 2008. години није било, због чега није могуће израчунати стопу промене. Висока вредност коефицијента варијације ( $CV=107,9\%$ ) упућује на значајне осцилације у односу на просек, у периоду од 2009. до 2014. године. Просечна увозна цена сира из Словеније је међу најнижим у односу на цене сира из понуде земаља Европске уније и износи 3,26 еур/кг (нижу цену, уз увоз од 535,2 тоне, имају само сиреви из Пољске, у просеку 3,11 евра/кг).

Вредност увоза сира из Европске уније исказује тренд раста по просечној стопи од 20,45%, уз коефицијент варијације од 48,9% који потврђује узлазну тенденцију (графикон 39). Укупна вредност увоза износи 49,9 милиона евра и реализована је уз годишњи просек од 6,2 милиона евра.

Графикон 39 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију из Европске уније (2007-2014), милиона евра



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015

Највећу просечну вредност увоза, 2,6 милиона евра годишње, остварују сиреви Савезне Републике Немачке. Исказан раст, уз стопу промене 16,99% и коефицијент варијације 42,6% (табела 61), резултирао је укупним увећањем вредности у осмогодишњем периоду за 231,6%. Међу земљама извозницама сира на тржиште Републике Србије, највећи раст вредности остварила је Хрватска. Са 230,6 хиљада евра у 2007. години, вредност увоза је достигла износ од 2,7 милиона евра у 2014. години, што је увећање за чак 1060%. О динамичном и наглом расту вредности сведочи стопа промене од 45% и изражено висока вредност коефицијента варијације (CV= 90,1). Највећи раст вредности евидентиран је у 2012. години, услед већ напоменутих разлога, када је осим значајног повећања обима увоза са овог тржишта, дошло и до повећања јединичне просечне увозне цене сира, која је те године достигла максималних 4,59 евра/кг (табела 62). Следи Италија, која у односу на остале земље пласира највећи број сирева са заштићеним именом порекла (ПДО). Међу осталим сиревима, могу се наћи светски брендови Grana Padano, Fontal, незаобилазни Parmigiano Reggiano, Piave, Montasio и многи други. Просечна вредност пласмана износи 0,9 милиона евра. Уз релативно високу просечну цену од 6,91 евра/кг, Италија је у целокупном периоду удвостручила вредност испоруке сира и заузела 14,5% тржишта. Умерена стопа промене (15,84%) и коефицијент варијације (33,2%) упућују на то да циљни сегмент потрошача, упркос расту просечне цене, препознаје квалитет и да ће вредност ових сирева и даље да расте.

Табела 61 Увоз сира у Републику Србију из земаља Европске уније (2007-2014), милиона евра

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Немачка	2,6	1,3	4,1	42,6	41,9	16,99
Хрватска	1,1	0,2	2,7	90,1	17,7	45,03
Италија	0,9	0,5	1,4	33,2	14,5	15,84
Аустрија	0,4	0,2	0,6	40,4	6,5	10,41
Холандија	0,3	-	0,5	71,4	4,8	--
Укупно	6,2	2,8	10,3	45,2	100	20,45

Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Анализом вредности увоза Републике Аустрије, која се налази на четвртном месту, може се констатовати тенденција умереног раста по просечној годишњој стопи од 10,41%. Коефицијент варијације (CV= 40,4) одражава осцилације вредности увоза у 2012. години, када је забележен раст од 42,4% у односу на претходну годину, као и



смањење вредности у 2014. години у односу на претходну за 19,16%, изазваног падом просечне увозне цене, али и обима увоза. Просечна годишња вредност увоза сира из Холандије на нивоу је 0,3 милиона евра. Ова земља је прве количине сира пласирала на тржиште Републике Србије 2008. године, због чега није исказана стопа промене. После сирева Италије, холандски сиреви имају највишу просечну увозну цену. На основу чињенице да је вредност од 2008. до 2014. године увећана приближно шест пута, као и високе вредности коефицијента варијације ( $CV= 71,4$ ), може се закључити да „земља сира“ тежи ка експанзији пласмана сирева на тржишту Републике Србије.

Наведених пет земаља реализује 85,4% вредности укупног увоза сира у Републику Србију, по просечним увозним ценама приказаним у табели 62 .

Увидом у просечне цене сира појединачних земаља Европске уније (табела 62), може се закључити да су једино цене сирева Италије и Холандије изнад, а осталих земаља су испод просека Европске уније (4,09 евра/кг). Ако се ова цена упореди са просечном ценом укупног увоза у Републику Србију (3,79 евра), може се закључити да ЕУ пласира сир по просечној цени која је изнад просека укупног увоза. За разлику од сирева Холандије, Немачке и Аустрије, Италија бележи континуиран раст просечне цене, што је и за очекивати, јер ова земља развија другачији маркетинг приступ тржишној афирмацији сирева, који је заснован на развоју портфолиа брендираних сирева са географском ознаком порекла и креирању имица традиционално доброг квалитета и укуса, што ови сиреви и јесу. Уз чињеницу да и обим увоза ових сирева бележи континуиран раст, може се закључити да је тражња нееластична. (Напомена: просечне увозне цене представљају количник укупне вредности, остварене у осмогодишњем периоду и количине увоза). Табела са просечним увозним ценама по годинама у периоду 2007-2014, налази се у прилогу рада (прилог 3, табела 7).

*Табела 62 Просечне цене сира земаља Европске уније у увозу на тржиште Републике Србије (2007-2014), евра/кг*

	Ита- лија	Хола- ндија	Нема- чка	Аустри- ја	Хрва- тска	Укупна просечна цена периода
Просечна цена периода	6.91	4.22	3.92	3.83	3.59	4.09
<i>Извор: Израчунато на основу података РВЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.</i>						

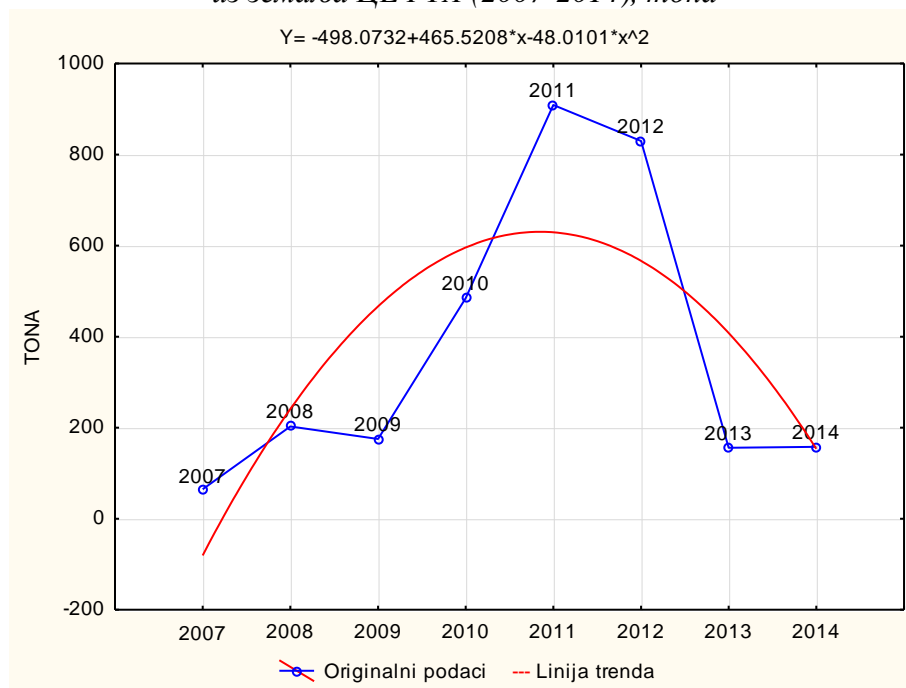
Подаци указују на смањење цена највећих извозница у 2009. години, у периоду почетка примене Прелазног споразума о стабилизацији и придруживању, као

стратегију експанзије на тржиште Републике Србије. Осим што табела приказује просечне цене по којима је Република Србија, са специфичних дестинација, вршила увоз у претходном периоду, подаци могу употпунити слику о структури продајног асортимана и употреби цене као инструмента маркетинг микса у циљу диференцирања и позиционирања, односно повећања тржишног учешћа сирева.

#### 4.5.4.2 Тржиште земаља ЦЕФТА као дестинација увоза сира

Пласман сира са тржишта земаља ЦЕФТА износи у просеку 372,5 тона годишње. Количином од укупно 3 хиљаде тона, увоз из три земље овог економског савеза: Македоније, Босне и Херцеговине и Црне Горе, чини 19,3% увоза сира Републике Србије и показује тенденцију пада. Исказана просечна стопа раста од 12,79% (табела 63), и изражено висок коефицијент варијације ( $CV=88,7$ ), резултат су повећања реализованог увоза у 2014. години у односу на 2007. годину од 40%, као и великих осцилација обима увоза током посматраног периода. Минималне количине, у износу од 64,7 тона увезене су 2007. године, а максимум је достигнут 2011. године количином од 909 тона. Две године касније, у 2013., увоз је умањен за 81,2% и износио је 156 тона. У последњој години опсервације, увоз је на нивоу 158 тона (графикон 40).

Графикон 40 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију из земаља ЦЕФТА (2007-2014), тона



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015

Међу земљама ЦЕФТА, највеће количине, на тржиште Републике Србије реализује Македонија. Просечан пласман износи 354,6 тона, што је приближно 95% годишњег просека, због чега је тренд увоза, у великој мери рефлексивна кретања увоза управо из ове државе. Следи Босна и Херцеговина са просечним увозом од 10,6 тона годишње и учешћем од 2,8% у увозу земаља ЦЕФТА. У целокупном периоду увезено је свега 85 тона сира, од тога је 50,9 тона у 2014. години. Захваљујући нередовном увозу, није могуће исказати стопу промене. Количином од 58,1 тона, најмањи увоз, са просечних 7,3 тона годишње, остварује Црна Гора. Висока просечна стопа промене резултат је значајне разлике у увозу у 2007. када је евидентирано 1,7 тона увоза у односу на 2014. годину (18,8 тона). Релативно висок коефицијент варијације (CV=82,4) одражава велику осцилацију количина у оквиру малих вредности увоза.

Табела 63 Увоз сира у Републику Србију из земаља ЦЕФТА (2007-2014), тона

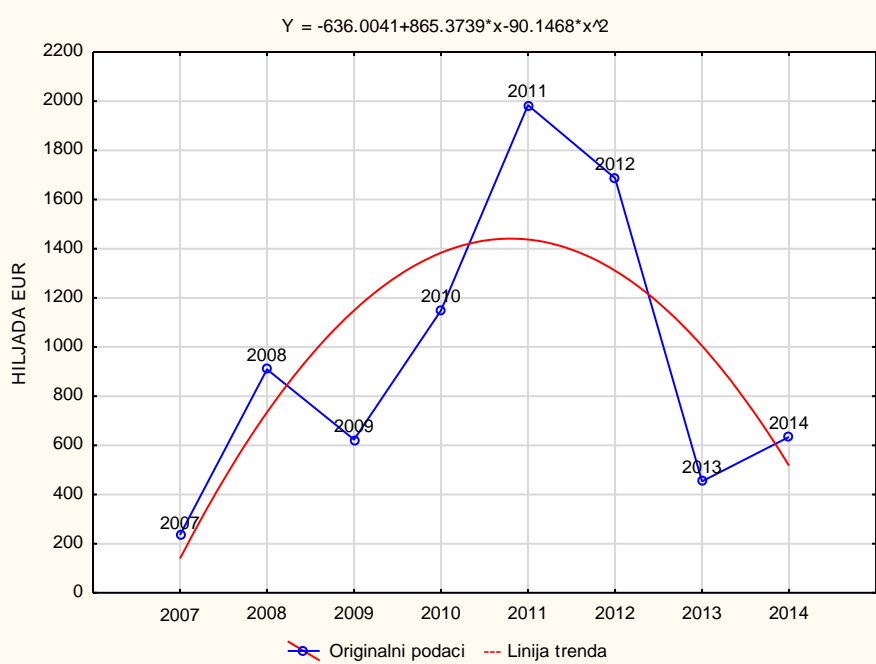
Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Македонија	354,6	63,0	892,0	94,7	95,2	4,89
БиХ	10,6	0,0	50,9	156,9	2,8	-
Црна Гора	7,3	1,7	18,8	82,4	2,0	40,96
Укупно	372,5	64,7	909,0	88,7	100	12,79

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

Из земаља ЦЕФТА је, у интервалу од осам година, остварен увоз сира у вредности 7,7 милиона евра. Годишњи просек од 959,4 хиљада евра (табела 64) реализује се уз просечну увозну цену од 2,9 евра/кг. Посматрани период карактеришу висока варирања увоза у односу на просек. На почетку периода, 2007. године, вредност увоза била је релативно ниска и износила је 235,2 хиљада евра, док је 2014. године износила 634,3 хиљаде евра, што представља увећање од близу 170%. Кретања вредности увоза унутар периода, такође исказују колебање, тако да је, на пример, скок увоза у 2010. години износио 84% у односу на претходну годину, а у 2011. години, са 1983,6 хиљада евра, она је достигла свој максимум, након чега је у 2013. години уследио пад од преко 72%, када је вредност дошла на ниво од 453,9 хиљада евра.

Вредност увоза реализована је уз стопу промене 12,79% и њено изражено варирање од 88,7%. У наредном периоду, како је приказано дијаграмом тренда, може се очекивати даљи пад вредности увоза из земаља ЦЕФТА (графикон 41).

Графикон 41 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију из земаља ЦЕФТА (2007-2014), хиљада евра



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015

Са просечних 890,7 хиљада евра, највећу вредност увоза остварује Македонија, која овим износом заузима 92,8% учешћа. Остварује стопу раста од 6,41% уз изражен коефицијент варијације (CV=92,8), што је одраз значајних повећања и смањења вредности увоза. Знатно мању просечну вредност реализује Босна и Херцеговина, из које се у протеклом периоду није у континуитету остваривао увоз, али је у 2014. години забележен значајан раст, када се у свом максимуму од 186 хиљада евра, вредност увоза увећала преко седам пута у односу на 2013. годину. Црна Гора има најдинамичнији раст вредности увоза, по просечној стопи од 62,81% уз коефицијент варијације 98,1%, што је резултат изузетно ниске вредности у 2007. години, од свега 3,3 хиљада евра. Уз изражене осцилације током периода опсервације, максимална вредност увоза од 91,3 хиљаде евра, реализована је 2014. године.

Табела 64 Увоз сира у Републику Србију из земаља ЦЕФТА (2007-2014), хиљада евра

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
Македонија	890,7	231,9	1.908,4	70,1	92,8	6,41
БиХ	39,6	0,0	186,0	152,7	4,1	-
Црна Гора	29,1	3,3	91,3	98,1	3,1	62,81
Укупно	959,4	235,1	1.983,7	63,7	100	15,23

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по утиту, новембар 2015.*

Последњих година на тржишту Републике Србије егзистирају висококвалитетни увозни тврди сиреви из Републике Босне и Херцеговине, као што су сиреви млекаре Пуђа из Ливна (Ливањски сир, Трапист, Ливањац, козји тврди и сл.), затим тврди сиреви из Македоније (Качкаваљ од крављег и овчијег млека, овчији тврди сир и др.) које увози Имлек, због чега се може претпоставити да су они утицали на пораст просечне увозне цене из ових земаља (табела 65) у 2014. години. (Напомена: просечне увозне цене представљају количник укупне вредности, остварене у осмогодишњем периоду и количине увоза). Табела са просечним увозним ценама по годинама у периоду 2007-2014, налази се у прилогу рада (прилог 3, табела 8).

Табела 65 Просечне цене сира земаља СЕФТА у увозу на тржиште Републике Србије (2007-2014), евра/кг

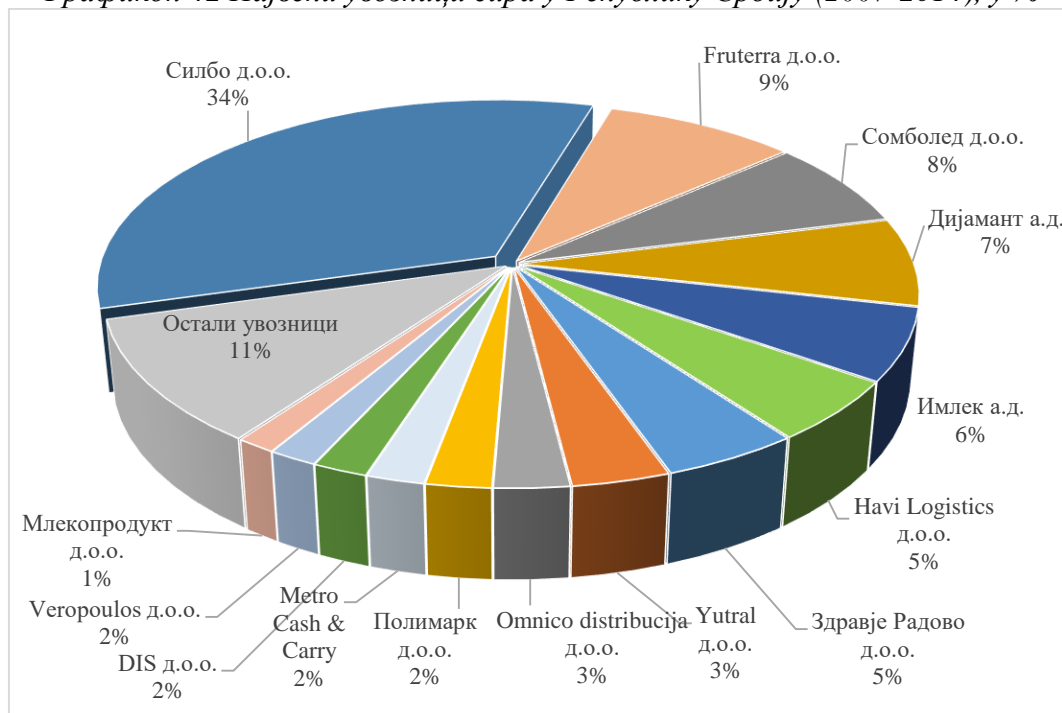
	Босна и Херцеговина	Македонија	Црна Гора	Укупна просечна цена периода
<b>Просечна цена периода</b>	3.72	2.51	4.01	<b>2.58</b>

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по утиту, новембар 2015.*

Увоз сира из Руске Федерације одвија се неколико последњих година и до 2014. године извршен је увоз свега 229 тона у вредности 828 хиљада евра.

Посматрајући правна лица, носиоце увозних послова, у структури увоза сира у Републику Србију вредног 58,4 милиона евра, приближно трећина тржишног учешћа припада компанији Силбо д.о.о. из Београда, која са 19,8 милиона евра заузима 34% тржишта (графикон 42). Ово велико предузеће бави се увозом различитих прехранбених производа међу којима су и брендирани сиреви Zanetti, Kaserei Champignon, Mirabo, Paladin, Frico, Happy Cow и др.

Графикон 42 Највећи увозници сира у Републику Србију (2007-2014), у %



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.

Знатно мање тржишно учешће, увозом од 5,3 милиона евра, припада предузећу Fruterra д.о.о. из Београда (9%). Сомболед д.о.о. претежно увози три брэнда: Dukat, Prezident и Galbani и учествује са 7% у увозу чија је вредност 4,4 милиона евра. На четвртном месту је Дијамант, који са приближно 4,4 милиона евра изврши 6% увоза. Следи Имлек а.д., са 3,6 милиона евра и 6% учешћа у увозу, затим Havi Logistics д.о.о., увозом од 3 милиона евра, и 5% учешћа. Закључно са предузећем Здравје Радово д.о.о., које увозом у вредности од 2,8 милиона евра учествује са 5% у укупним количинама, наведена предузећа чине 74% увозног асортимана. Предузећа Yutral д.о.о. (3%), Omnico distribucija д.о.о. (3%), Полимарк д.о.о. (2%), Metro Cash & Carry, увозник великог броја аутохтоних сирева са географском ознаком порекла (2%), DIS д.о.о. (2%), Veropoulos д.о.о., (2%) Млекопродукт д.о.о. (1%) чине укупно 15% увоза а, “Остали увозници”, преосталих 11% увоза. Увидом у структуру правних лица према величини, може се констатовати да око 60% увоза изврше велика предузећа.

#### 4.5.5. Биланс спољнотрговинске размене сира

Укупна спољнотрговинска размена у периоду од 2007. до 2014. године износи 255,8 милиона евра и у односу на почетну годину, када је била на нивоу 22,3 милиона,

у 2014. години износила је 46,4 милиона евра, што је повећање од 108,1%. Овакво кретање великим делом последица је релативно великог обима увоза из Европске уније, као и извоза Републике Србије на тржиште Руске Федерације. У укупној спољнотрговинској размени сира, Република Србија остварује спољнотрговински суфицит од 139,2 милиона евра (табела 66), уз 338,4% покривености увоза извозом. Највећа вредност размене одвија се са земљама ЦЕФТА-е и износи 132,4 милиона евра, уз реализацију истовремено и највећег суфицита од 117,2 милиона евра и 1.622,1% покривености увоза извозом. На другом месту је Руска Федерација са којом се остварује размена у вредности 50,9 милиона евра уз значајан суфицит од 49,3 милиона евра. У условима значајно већег обима извоза (50,1 мил. евра) у односу на увоз из Руске Федерације (0,8 мил. евра), покривеност увоза извозом је 6.262,5%. У посматраном периоду, захваљујући првенствено увозу, са земљама Европске уније остварен је раст спољнотрговинске активности. Укупан промет је на нивоу 62,6 милиона евра и праћен је растућим дефицитом спољнотрговинског биланса од 37,1 милиона евра. Спољнотрговинска размена сира са земљама Европске уније суочава се с континуираним смањењем степена покривености увоза извозом, као важним показатељем нивоа конкурентности понуде сира Републике Србије. У 2007. години, на сваких 100 евра увоза одлазило је 62,1 евра извоза, за разлику од 2014. године, када је сваких 100 евра увоза покривено са свега 10,6 евра извоза, што је смањење покривености за 82,9%. Посматрајући целокупан период, покривеност увоза извозом у спољнотрговинској размени са земљама Европске уније је 25,5%. У току осмогодишњег периода извоз према осталим земљама: Казахстану, Сједињеним Америчким Државама, Белорусији, Азејберџану, Јапану и другим земљама, одвијао се спорадично, и достигао је вредност од 9,9 милиона евра, док увоза из ових земаља није било.

*Табела 66 Биланс спољнотрговинске размене сира Републике Србије (2007-2014), милиона евра*

Назив земље	Извоз	Укупан увоз	Биланс	Покривеност увоза извозом (%)
ЦЕФТА	124,9	7,7	117,2	1.622,1
Руска Федерација	50,1	0,8	49,3	6.262,5
Земље ЕУ	12,7	49,9	-37,2	25,5
Остале земље	9,9	-	9,9	-
Укупно	197,6	58,4	139,2	338,4

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

Просечна годишња вредност спољнотрговинске размене сира износи 32 милиона евра (табела 67), уз релативно динамичан темпо раста по просечној годишњој стопи од 11,03% и значајно варирање (CV=60,1%), што је резултат осцилације извоза на тржиште ЦЕФТА-е и значајног повећања извоза на тржиште Руске Федерације, нарочито након 2011. године. Највећа просечна вредност спољнотрговинске размене реализује се са тржиштем земаља ЦЕФТА (16,6 мил. евра), уз изражено варирање у односу на просек (CV=50,4%) и негативну просечну годишњу стопу од 6,38%, као резултат смањеног тржишног учешћа Републике Србије, односно интензивне тржишне пенетрације европских конкурената на тржишта ових извозних дестинација. У структури вредности спољнотрговинске размене сира, тржиште земаља ЦЕФТА учествују са 51,9%.

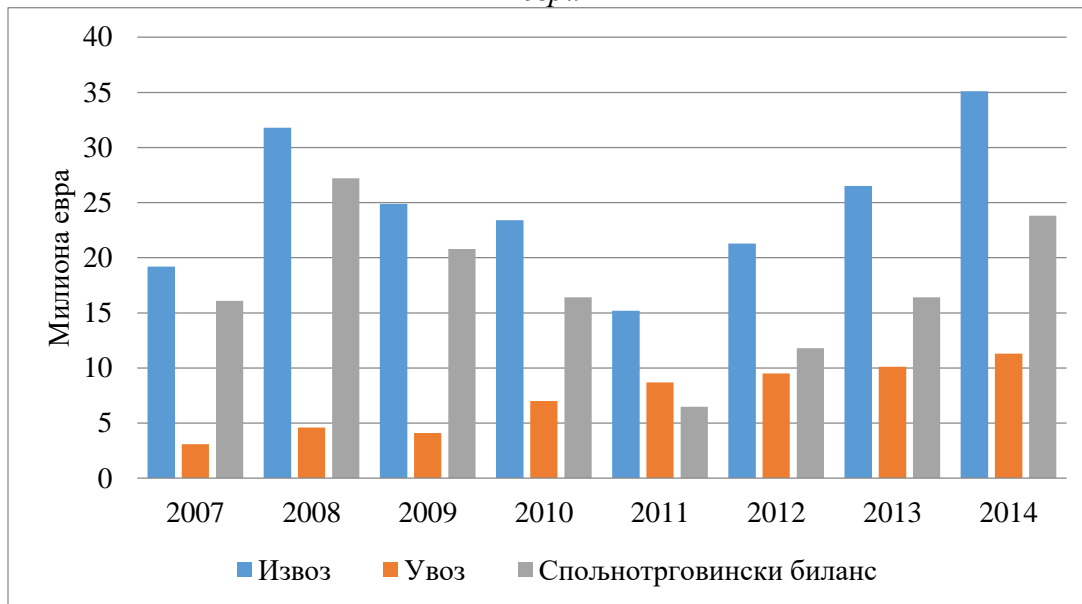
Табела 67 Структура спољнотрговинске размене сира Републике Србије (2007-2014), милиона евра

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Структура (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.			
ЦЕФТА	16,6	9,4	30,5	50,4	51,9	-6,38
Земље ЕУ	7,8	4,7	12,8	7,8	24,4	15,38
Руска Федерација	6,4	0,0	22,4	74,9	20,0	-
Остале земље	1,2	0,0	2,1	69,1	3,7	-
Укупно	32,0	22,3	46,4	60,1	100	11,03
<i>Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.</i>						

Највећи спољнотрговински суфицит од 27,2 милиона евра, Република Србија остварила је 2008. године (графикон 43), када је реализована максимална вредност извоза на тржиште ЦЕФТА-е (29,6 мил. евра) и релативно низак ниво увоза из Европске уније (3,7 мил. евра).



Графикон 43 Кретање вредности спољнотрговинске размене (2007-2014), милиона евра



Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по утиту, новембар 2015.

У односу на 2011. годину, када је остварен најмањи суфицит периода (6,5 мил. евра) у спољнотрговинској размени која је те године износила 23,9 милиона евра, вредност робне размене се у 2014. години увећала за 94,1%, и достигла ниво од 46,4 милион евра, уз пораст суфицита за 266,2%, односно 23,8 милиона евра. Овако интензиван раст спољнотрговинске размене, након значајног пада извоза на тржиште ЦЕФТА, и значајног повећања извоза на тржиште Руске Федерације, као последице нарушених политичко – економских односа између Европске уније и Руске федерације, „срећних“ околности, али и стихије, на које произвођачи Републике Србије нису утицали. Маркетинг, као једна од најзначајнијих пословних функција и активности у оквиру ње, као што су: маркетинг истраживања, стратегијско маркетинг планирање, сегментација, диференцијација, позиционирање, употреба инструмената маркетинг микса, спровођење промотивних и других активности у циљу изградње дистинктивне конкурентске предности, представљају значајне факторе који утичу на искоришћења извозних могућности. У контексту претходне констатације, потребно је реално сагледати могућности повећања производње сира, максимизације искоришћења капацитета за његову производњу, повећања тржишног учешћа на иностраним тржиштима, као и ефеката маркетинг активности, условљених објективним проблемом недостатка млека из домаће производње као основне сировине, односно континуираног пада фонда млечних говеда. Повећање производње

и пласмана сира захтева одлучну, дугорочну и доследну оријентацију креатора аграрне политике у правцу стварања услова за развој млечног говедарства, козарства и овчарства, смањење утицаја увозничких интересних група, удруживање произвођача и њихову едукацију, као и успостављање сврсисходног, функционално и тржишно употребљивог маркетинг информационог система у области производње и прераде млека и пољопривреде уопште.

#### **4.6. МАРКЕТИНГ ИСТРАЖИВАЊЕ ПРОИЗВОЂАЧА СИРА: МИКРО, МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА И РЕГИСТРОВАНИХ ПОЉОПРИВРЕДНИХ ГАЗДИНСТАВА КОЈА ПОСЕДУЈУ ОБЈЕКТЕ ЗА ПРЕРАДУ МЛЕКА У ДОМАЋИНСТВУ**

Даља анализа резултата добијених обрадом анкете спроведене међу произвођачима, правним и физичким лицима, доприноси разумевању актуелних маркетинг капацитета наведених привредних субјеката, као носилаца понуде сира из Републике Србије.

##### **4.6.1. Резултати истраживања микро, малих и средњих предузећа која се баве производњом сира**

Резултатима истраживања представљене су опште карактеристике предузећа и профил доносилаца маркетинг одлука, структура истраживаних привредних субјеката, обим производње, асортиман и друге специфичности узорка. Анкета, којом је обухваћено 39 микро, малих и средњих предузећа је конципирана тако, да обрађује елементе маркетинг плана, њихов значај, улогу и примену у правном лицу, исказану ставовима доносилаца маркетинг одлука.

###### ***4.6.1.1. Карактеристике привредних субјеката***

У анкети су учествовала правна лица (табела 68) са територије 19 управних округа Републике Србије. Највећи број анкетираних привредних субјеката налази се у Златиборском (20,5%), Јужнобанатском (15,4%) и Пиротском округу (7,7%), чије укупно учешће износи (43,6%).

Табела 68 Структура анкетираних, микро, малих и средњих предузећа према окрузима

Редни број	Окрузи	Број учесника у анкети	Структура (%)
1	Златиборски	8	20,5
2	Јужнобачки	6	15,4
3	Пиротски	3	7,7
4	Браничевски	2	5,1
5	Западнобачки	2	5,1
6	Јабланички	2	5,1
7	Нишавски	2	5,1
8	Расински	2	5,1
9	Средњобанатски	2	5,1
10	Београдски	1	2,6
11	Борски	1	2,6
12	Јужнобанатски	1	2,6
13	Мачвански	1	2,6
14	Поморавски	1	2,6
15	Рашки	1	2,6
16	Севернобанатски	1	2,6
17	Сремски	1	2,6
18	Топлички	1	2,6
19	Шумадијски	1	2,6
-	<b>Укупно</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Извор: истраживање аутора

Према Закону о рачуноводству, правна лица се према величини разврставају на микро, мала, средња и велика, у зависности од просечног броја запослених, пословног прихода и просечне вредности пословне имовине утврђених на дан састављања редовног годишњег финансијског извештаја у пословној години ("Сл. гласник РС", бр. 62/2013):

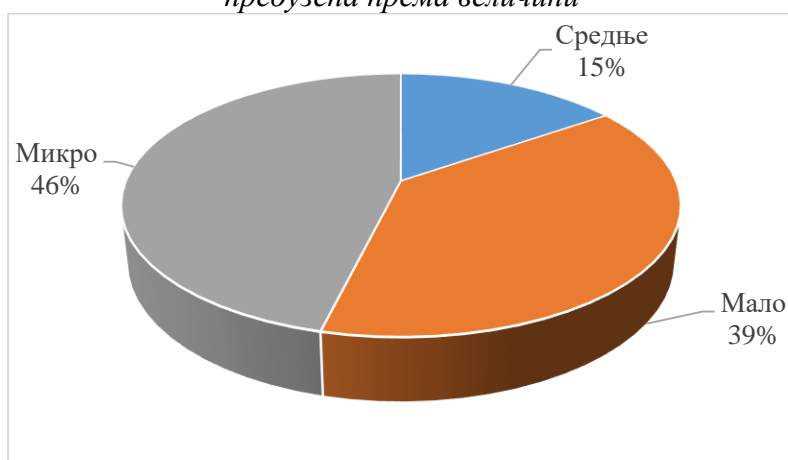
- У микро правна лица разврставају се она правна лица која не прелазе два од следећих критеријума: просечан број запослених 10, пословни приход 700.000 ЕУР у динарској противвредности, просечна вредност пословне имовине (израчуната као аритметичка средина вредности на почетку и на крају пословне године) 350.000 ЕУР у динарској противвредности;

- Малим правним лицима припадају она правна лица која прелазе два од следећих критеријума: просечан број запослених 50, пословни приход 8.800.000 ЕУР, просечна вредност пословне имовине 4.400.000 ЕУР;
- У средња правна лица сврставају се она правна лица која прелазе два од следећих критеријума: просечан број запослених 250, пословни приход 35.000.000 ЕУР, просечна вредност пословне имовине 17.500.000.

У складу са овим законом, за потребе истраживања у раду су правна лица груписана на микро, мала и средња предузећа према класификацији извршеној на основу редовних годишњих финансијских извештаја из 2014. године ([www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs)).

У структури испитаника (графикон 44), највеће учешће заузимају микро правна лица (46%), затим мала (39%) и средња правна лица (15%).

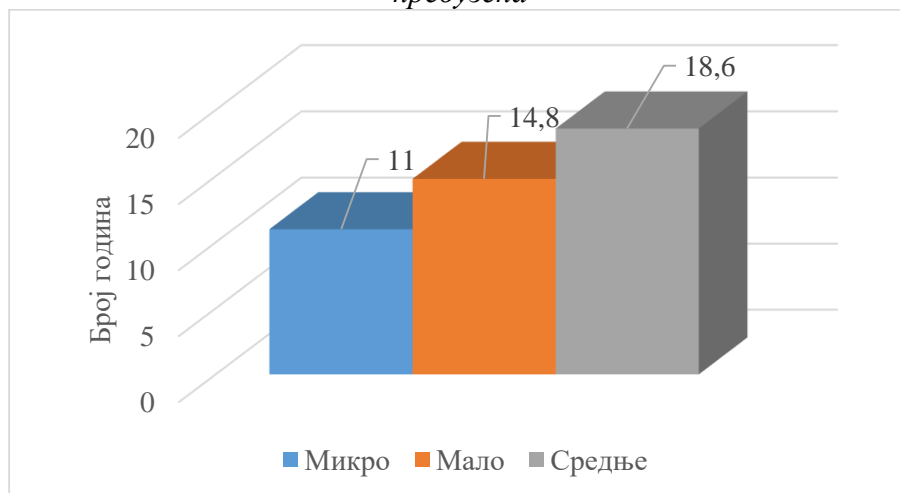
*Графикон 44 Структура узорка микро, малих и средњих предузећа према величини*



*Извор: истраживање аутора*

Датум оснивања истраживаних привредних субјеката, указује на то да средња предузећа послују најдуже, у просеку 18,6 година (графикон 45), за разлику од микро предузећа, која послују најкраће, у просеку 11 година и која су одлуку о започињању пословања донела у времену када је евидентиран раст производње крављег млека (производња крављег млека у 2005. години износила је 1.407 милиона литара, и у односу на 1995. годину, када је била на нивоу од 1.602 милиона литара, увећала се за 11,48%, [www.webrzs.stat.gov.rs](http://www.webrzs.stat.gov.rs) ).

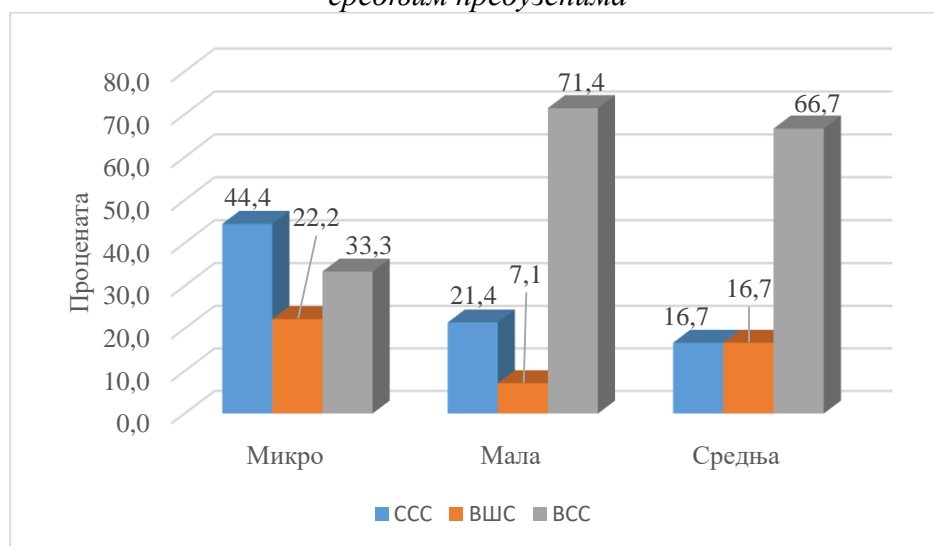
Графикон 45 Дужина пословања привредних субјеката микро, малих и средњих предузећа



Извор: истраживање аутора

Преглед образовне структуре (графикон 46), указује на значајно учешће високе стручне спреме доносилаца маркетинг одлука. Најзначајнији интерни фактори који утичу на маркетинг стратегију предузећа су: доступност финансијских средстава, управљачке вештине, ниво образовања и усавршавања, личне вештине и склоност ка предузетништву (Lakhanya, 2015), као и стручни кадрови из области маркетинга и продаје, што је нарочито изражено код микро правних лица (Jones, et al., 2013).

Графикон 46 Образовна структура доносилаца маркетинг одлука у микро, малим и средњим предузећима



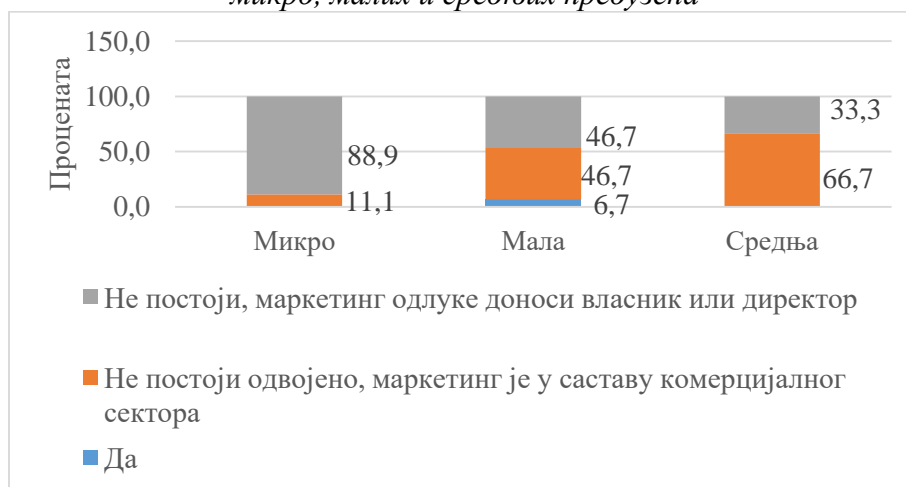
Извор: истраживање аутора

Просечна старост доносилаца маркетинг одлука је 46,2 године. Најстарији су доносиоци одлуке у средњим предузећима са просечно 47,3 године, а незнатно је нижи просек година у малим (46,7) и микро предузећима (45,3).

На питање о постојању маркетинг сектора (графикон 47), од укупног броја испитаника, 64% је навело да маркетинг сектор не постоји, а све одлуке доноси самостално власник, односно директор предузећа. У 33% преузећа, маркетинг активности се спроводе у оквиру других сектора, углавном комерцијалног, а свега 3%, односно једно предузеће има формиран маркетинг сектор. Ови подаци потврђују чињеницу да су произвођачи сира у Републици Србији оријентисани првенствено на производњу и продају. У условима савременог тржишног пословања, карактеричног по присуству бројних конкурената и брендираних сирева, без доследне маркетинг оријентације, произвођачи сира не могу да одговоре потребама и захтевима потрошача, постигну конкурентску предност и раст тржишног учешћа. Осим што угрожава раст и развој произвођача сира, одсуство стратегијских и тактичких маркетинг активности доводи у питање и њихов опстанак на тржишту.

У микро предузећима, у којима не постоји маркетинг сектор, маркетинг одлуке, које су неформалне и нису резултат маркетинг планирања, углавном доноси власник (88,9%). Растом привредних субјеката, у процесу доношења маркетинг одлука, повећава се учешће информација које обезбеђује сектор комерцијале. У 66,7 % средњих предузећа, иако формално не постоји као сектор, маркетинг се дефинише као пословна функција у саставу комерцијалног сектора. Свега једно предузеће, класификовано према величини као средње, користи услуге других правних лица која се баве маркетингом и консалтингом.

Графикон 47 Егзистенција маркетинг сектора у структури микро, малих и средњих предузећа



Извор: истраживање аутора

Самостално одлучивање власника или директора предузећа, као и поистовећивање функције маркетинга са продајом, може допринети искривљеној слици о потребама и жељама купаца, конкуренцији, о технолошком прогресу привредног субјекта и др. У времену убрзаних тржишних промена и високе конкуренције, маркетинг представља кључни фактор успеха предузећа, због чега је потребно да доносиоци маркетинг одлука развију екстерне и интерне маркетинг капацитете предузећа, као и адекватан маркетинг информациони систем прилагођен величини и активностима привредног субјекта. Мониторинг, анализа, разумевање принципа и карактеристика макро окружења, неки су од основних одредница екстерних маркетинг капацитета предузећа. Менаџмент предузећа треба да буде у могућности да идентификује макро факторе, као што су тражња и понуда, канали дистрибуције, конкуренција, стратешке интересне групе тржишних актера, динамика цена и др., и начин на који они утичу на развој индустрије. Четири основне димензије одређују интерне маркетинг капацитете (Möller, et al., 1987):

1. Способност инкорпорације маркетинг стратегије у пословну стратегију предузећа. Маркетинг стратегија се заснива на анализи потрошача, конкурената и других утицаја окружења, које је потребно комбиновати са другим стратешким инпутима (као што су финансије, истраживање и развој и људски ресурси) и интегрисати у пословну стратегију;

2. Способност позиционирања маркетинга као једне од кључних пословних функција и хармонизација односа између сектора истраживања и развоја, маркетинга и производње.

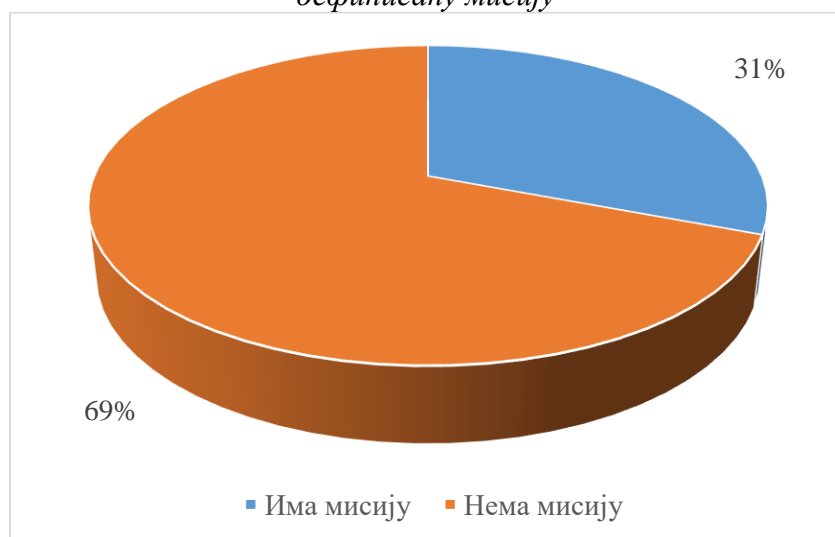
3. Способност управљања маркетингом која се рефлектује кроз могућност да се на бази стратешких решења за конкретан производ и тржиште, као и конкурентске предности предузећа, изврши сегментација купаца и потрошача и позиционирање производа.

4. Способност оперативног менаџмента да уважи, инкорпорира и спроведе маркетинг планове, програме, активности и контролу.

Истраживање о развоју маркетинг одељења, спроведено међу 612 предузећа у Сједињеним Америчким Државама у периоду од 1993. до 2008. године, указује на њихов значај и позитиван утицај на финансијске резултате предузећа, који се постиже помоћу три основна механизма: обезбеђењем квалитетнијих људских и материјалних ресурса, утицајем на бољу координацију активности и комуникацију међу одељењима и доприносом квалитетнијем приступу информацијама при доношењу стратегијских одлука (Feng, et al., 2015).

Почетак стратегијског маркетинг планирања почиње од дефинисања сврхе пословања, односно јасно постављене мисије предузећа која показује чиме се предузеће бави, који су његови корпоративни циљеви, ко су потрошачи, које су компетенције неопходне за реализацију циљева и др. Међу истраживаним привредним субјектима, свега једна трећина (31,0%) наводи да има дефинисану мисију (графикон 48), али само два испитаника била су у стању и да је интерпретирају.

*Графикон 48 Структура микро, малих и средњих предузећа према томе да ли имају дефинисану мисију*



*Извор: истраживање аутора*

Добра изјава о мисији усредсређује се на циљеве, истиче темељне вредности и дефинише битна конкурентска подручја у оквиру којих ће предузеће настојати да стекне конкурентске предности (Васиљев, et al., 2007). Изостанак или нејасно формулисана мисија онемогућава постављање јасних корпоративних циљева и стратегија, а тиме и дефинисање маркетинг циљева и стратегије, затим необјективно сагледавање потреба, прорачуна и планирања средстава неопходних за реализацију маркетинга, што у коначном исходу утиче на потпуни изостанак маркетинг активности.

Годишњи ниво улагања у маркетинг, код једне трећине произвођача, међу испитаницима који су одговорили на ово питање, не прелази 500 евра (у динарској противвредности), а 83,3% произвођача, за потребе маркетинга годишње потроши до 2.000 евра (табела 69). Распрострањено мишљење међу власницима и менаџерима предузећа је да маркетинг представља трошак, што јесте тачно, у случају да не постоји визија, да није дефинисана мисија, да су циљеви предузећа, односно маркетинг циљеви и стратегије нејасно артикулисани или их уопште нема. Иако генерише трошкове



неопходне за одвијање различитих маркетинг активности, маркетинг представља инвестицију која утиче на вредност производа и која врши позитиван утицај на продају и након настанка трошкова које су одређене маркетинг активности произвеле.

Табела 69 Годишње улагање у маркетинг микро, малих и средњих предузећа, евра

Обим производње, тона			до 99		од 100 до 299		од 300 до 599		600 и више	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Износ улагања, евра										
0	1	5,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,6
1-500	6	30,0	2	16,7	0	0,0	0	0,0	8	20,5
501-1.000	5	25,0	2	16,7	0	0,0	0	0,0	7	17,9
1.001-2.000	3	15,0	2	16,7	1	25,0	0	0,0	6	15,4
2.001-5.000	1	5,0	2	16,7	0	0,0	0	0,0	3	7,7
5.001-10.000	0	0,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0	2	5,1
10.001-15.000	0	0,0	1	8,3	0	0,0	1	33,3	2	5,1
Преко 15.000	1	5,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,6
Без одговора	3	15,0	3	25,0	1	25,0	2	66,7	9	23,1
Укупно:	20	<b>100,0</b>	12	<b>100,0</b>	4	<b>100,0</b>	3	<b>100,0</b>	39	<b>100,0</b>

Извор: Истраживање аутора

Администрација за предузетништво Сједињених Америчких Држава, препоручује тзв. “Start-up” (предузетницима који започињу пословање) и малим предузећима издвајање средстава за маркетинг у висини 2 до 3 % од прихода, а чак до 20% уколико је индустрија у оквиру које привредни субјекат послује изразито конкурентна. Већина маркетинг стручњака сагласна је око распона средстава од 1 до 10% прихода које је потребно издвојити за маркетинг активности, што зависи од дужине пословања, конкурентске активности и финансијских могућности предузећа. Истраживање спроведено 2010. године међу 6.000 маркетинг менаџера указује, међутим, на то, да 58% предузећа издваја за маркетинг мање од 4% годишњих прихода ([www.smallbusiness.chron.com](http://www.smallbusiness.chron.com)). На основу финансијских извештаја из 2014. године истраживаних привредних субјеката и прикупљених података о износу средстава која се на годишњем нивоу издвајају за потребе маркетинга, може се констатовати да произвођачи сира, без обзира на величину и дужину пословања, у просеку уложе у маркетинг 0,003% прихода од продаје производа и услуга.

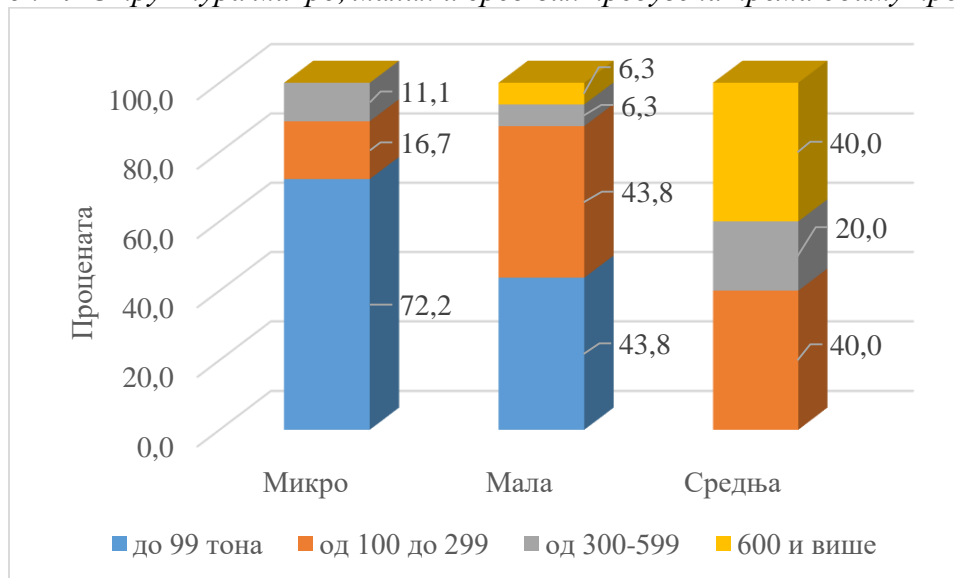
Маркетинг оријентација предузећа подразумева континуирану активност носилаца функције управљања маркетингом у области креирања ефикасних инструмената маркетинг микса. Због тога је неопходно одредити средства намењена продаји, пропаганди, физичкој дистрибуцији, истраживању тржишта, на начин који ће

обезбедити реализацију циљева, односно максималну сатисфакцију циљних сегмената купаца и потрошача уз минималне трошкове.

#### 4.6.1.2. Обим производње и асортиман сира

Просечан годишњи обим производње сира микро правних лица износи 94,3 тоне, малих, 207,44 тоне и средњих, 727,6 тона. Посматрајући структуру обима производње у односу на величину предузећа (графикон 49), уочава се да је међу микро правним лицима највеће учешће (72,2%) оних, чији годишњи обим производње сира не прелази 99 тона. У оквиру ове групе правних лица, 16,7% произвођача производи од 100 до 299 тона сира годишње, а 11,1% од 300 до 599 тона. Обим производње утиче, али је и последица развоја и раста предузећа, због чега се он код правних лица која су класификована као мала, повећава. У оквиру ове групе привредних субјеката, уочљива је тенденција смањења учешћа оних који производе испод 100 тона годишње (43,8%). Преко половине предузећа (56,4%) производи више од 100 тона сира годишње уз значајно повећање учешћа оних чија се производња креће у интервалу од 100 до 299 тона (43,8%). Међу средњим предузећима, 40% остварује обим производње већи од 600 тона годишње, а у односу на мала правна лица, смањен је број оних, чији је обим производње између 100 и 299 тона годишње (40%), уз значајно веће учешће произвођача (40%) чији је обим производње 600 и више тона.

Графикон 49 Структура микро, малих и средњих предузећа према обиму производње



Извор: истраживање аутора

У асортиману микро правних лица доминира сир од крављег млека (табела 70), а свега један произвођач од укупно 18, у понуди има и овчији сир. Просечан број различитих сирева у асортиману појединачних произвођача је 3,6. Мала правна лица располажу већим асортиманом у односу на микро, у просеку 4,2 различита сира у оквиру понуде једног произвођача. У понуди могу се наћи сиреви од крављег, козјег и овчијег млека, топљени и различити полутврди сиреви. У асортиману ове групе произвођача, међу полутврдим сиревима од пареног теста који на домаћем тржишту носе исти назив - Mozzarella, налази се и иновативни производ из домаће понуде: Mozzarella од крављег млека у саламури, који производи свега једно предузеће. Средња правна лица располажу понудом од 5,8 сирева у просеку. У односу на мала правна лица, запажа се проширење асортимана различитим сиревима од крављег млека, као што су сиреви типа Фета и различити полутврди сиреви. Међу правним лицима која су класификована као средња, налази се и један произвођач, у оквиру чијег асортимана се налази и козји сир који носи ознаку органског производа.

Табела 70 Претежни асортиман произвођача сира - микро, малих и средњих предузећа

Величина предузећа	Претежни асортиман	Просечан број сирева у асортиману
Микро	Крављи ситни сир, крем сир, бели кришка зрели натур и са туцаном паприком, нискомасни млади, Качкаваљ од крављег и овчијег млека, сиреви од пареног теста, pizza сир и др.	3,6
Мало	Крављи ситни сир, крем сир, сирни намаз, албумински сир, бели кришка млади и зрели, сир са паприком, топљени, Едамер, Трапист, Качкаваљ, Mozzarella, pizza сир; Козји свежи, млади и зрели, са мирођијом, полутврди, pizza сир; Мешани овчији меки преврели, бели сир кришка, качкаваљ и др.	4,2
Средње	Крављи ситни сир, крем сир натур и са додатком паприке, сирни намаз, крем сир, Cottage, бели кришка млади и зрели, типа Фета, Качкаваљ, Gouda, Trapist, Edamer, органски козји сир кришка и др.	5,8
<i>Извор: Истраживање аутора</i>		

Увидом у асортиман анкетираних правних лица, може се констатовати да основу чине бели сир у кришкама, ситни сир, крем сир и Качкаваљ. За разлику од

многобројних увозних сирева са зачинима, домаћи произвођачи располажу скромном понудом ових сирева која се углавном ограничава на паприку и мирођију као додатке. У креирању понуде производа, полазну тачку представља истраживање потреба и жеља потрошача. Уважавајући раст тражње за органским производима у свету, један од алтернативних праваца развоја производа јесте производња органског сира. Стални раст тражње за органским производима у свету указује на то да овај производни метод може бити веома профитабилан уколико се на прави начин користе природни ресурси, знање и производно искуство ([www.eukonvent.org](http://www.eukonvent.org)). За разлику од исказаног раста тренда потрошње органских производа у свету (промет органских сирева у САД, у 2015. години износи 570 милиона долара, уз раст од 15% у односу на 2012. годину, ([www.choicesmagazine.org](http://www.choicesmagazine.org)), резултати указују да тржиште органске хране у Републици Србији још увек није у довољној мери развијено и још увек није развијена и изграђена свест потрошача о органској храни, због чега је неопходно је проширити асортиман производа из органске пољопривреде и прехранбене индустрије, обезбедити континуирану понуду и развијати адекватан маркетинг (Влаховић, et al., 2011). Уз добру информисаност и едукацију потрошача могуће је потрошњу подићи на виши ниво. И поред позитивних ставова према органским пољопривредним производима, половина испитаника сматра да они имају високу цену, што представља значајан лимитирајући чинилац повећања тражње и потрошње (ибидем). Један од значајних фактора развоја производње органских сирева, свакако је едукација произвођача, ниво подршке локалних и регионалних агенција, фондова за развој, као и стратешког опредељења државе у правцу подстицања производње и извоза висококвалитетних органских сирева.

Потрошачи углавном виде производе као сложене групе или користи које задовољавају њихове потребе. При развијању производа, стручњаци у области маркетинга прво морају да одреде основне потребе потрошача које ће производ задовољити, затим морају да осмисле очекивани производ и, коначно, да нађу начина да га прошире, како би створили скуп користи које ће најбоље одговрати потрошачима (Kotler, et al., 2007).

Један од начина додавања користи, односно вредности сиру, као финалном производу прераде млека је увођење и сертификација система безбедности и квалитета хране. Сви привредни субјекти који су предмет овог истраживања поседују стандард НАССР, а највећи број поседује и неки из групе ISO стандарда (табела 71).

Табела 71 Структура правних лица према врсти стандарда које поседују

Назив стандарда	Број одговора анкетираних произвођача	Структура (%)
НАССР	15	38,4
НАССР, ISO 9001	11	28,2
НАССР, ISO 9001:2008	5	12,8
НАССР, ISO 22000	3	7,6
НАССР, ISO 22000:2005	1	2,6
НАССР, ISO 9001:2007	1	2,6
НАССР, ISO 9002:2000	1	2,6
НАССР, ISO 22000, HALAL	1	2,6
НАССР, HALAL	1	2,6
<b>Укупно</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

*Извор: Истраживање аутора*

Стандардизација процеса производње гарантује да производ одговара унапред постављеним захтевима, да је усаглашен са прописима, уређајима и инсталацијама и да ће испуњавати дефинисане критеријуме безбедности и ефикасности у коришћењу ([www.agencija.autentik.net](http://www.agencija.autentik.net)), због чега је увођење међународних стандарда у производне погоне, један од основних предуслова за побољшање извозних потенцијала.

#### 4.6.1.3. Улога маркетинга у пословању микро, малих и средњих предузећа

Микро, мала и средња предузећа представљају најефикаснији сегмент привреде у готово свим земљама света. Она све више постају конкурентна великим предузећима и успешно се укључују у глобалне економске токове, примењујући нове и иновативне технологије (Ожеговић, et al., 2012). Иако су и даље претежно усмерена на локално тржиште, мала и средња предузећа имају све значајнију улогу и у међународној размени (Павловић, 2009). Ова предузећа остварују највећи допринос повећању запослености, бруто додате вредности и промета због чега се сматрају окосницом раста и развоја националних економија (Ерић, et al., 2012).

Стварање и испорука конзистентне вредности, у функцији повећања броја лојалних и нових купаца и потрошача, креирањем маркетинг стратегија и тактика које су усклађене са глобалном стратегијом предузећа, представља основни задатак маркетинга. Основни инструмент за усмеравање и координацију стратегијских маркетинг одлука је стратегијски маркетинг план, чије су основне фазе (Renko, 2009): дефинисање визије и мисије, дефинисање циљева пословања, стратегијска анализа

унутрашњих снага и слабости и идентификација спољашњих повољних прилика и претњи, SWOT анализа, сегментација, избор циљног тржишта и позиционирање, избор стратегије маркетинга, увођење, примена и вредновање стратегије маркетинга.

У циљу стварања и одржања конкурентске предности, у условима великог броја тржишних изазова као што су присуство многобројних иностраних брендова и домаћих сирева, ниска куповна моћ купаца, недовољне количине млека из домаће производње, високи стандарди у погледу безбедности хране, захтеви и пропозиције дистрибутера и малопродаваца, ограничена финансијска средства и др., стратегијско маркетинг планирање и употреба инструмената маркетинга, постају императив на путу ка тржишној афирмацији и повећању тржишног учешћа.

#### ***4.6.1.4. Ставови и мишљења носилаца функције управљања маркетингом о значају и улози маркетинга у пословању***

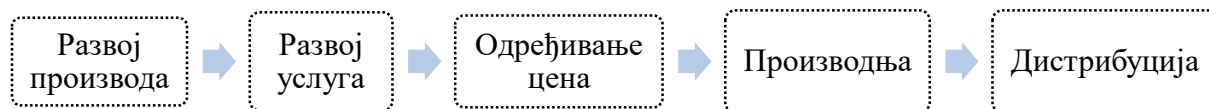
Маркетинг процес почиње пре настанка производа, наставља се током његовог развоја и траје и након што производ постане доступан (Kotler, 2001). У складу са идентификованом тражњом, процењујући тржишне могућности антиципирањем сопствених снага и слабости, шанси и претњи, привредни субјекат врши избор вредности и одабира начине, односно маркетинг инструменте којима ће купцима и потрошачима испоручити вредност. На економски развијеним тржиштима, купци и потрошачи суочени су са великим могућностима избора, због чега су у прилици да искажу специфичне жеље, перцепције, преференције и критеријуме куповине, формирајући према заједничким особинама, мање или више хомогене целине - сегменте. Због наведених чињеница, прва фаза и услов за обликовање понуде јесте спровођење процеса избора вредности (слика 11). Друга фаза стварања и испоруке вредности, као део тактичког маркетинга, подразумева креирање производа (и услуга), одређивање цене и дистрибуцију. Трећа фаза, у којој тактички маркетинг има доминантну улогу, је преношење вредности.

Слика 11 Фазе у процесу стварања и испоруке вредности

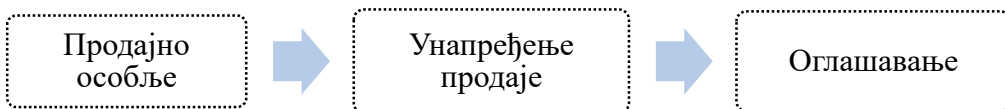
1. Фаза: Одабир вредности



2. Фаза: Пружање вредности



3. Фаза: Преношење вредности



*Извор: Модификовано према Kotler (2001), Управљање маркетингом, анализа, планирање, примјена и контрола*

Снаге привредног субјекта чине сви они ресурси које је могуће користити као инструменте и начине реализације постављених циљева. Најзначајнији извор снага, за 25,6% испитаника који су овај фактор оценили рангом највећег интензитета, представља имиц квалитетних производа, (табела 72). Имиц, слика коју производ, односно услуга заузима у свести потрошача, спада у психолошки аспект односа произвођача, маркетинг канала, купаца, потрошача и корисника, као сплет осећања, мишљења, ставова и чињеница. Имиц није резултат емпиријских чињеница, већ појаве која настаје формирањем предузећа, увођењем новог производа и свих активности које оно (не)предузима (Салаи, et al., 2007).

Табела 72 Перцепција фактора снага микро, малих и средњих предузећа

Обим производње, тона Фактори снаге	-	до 99	од 100 до 299	од 300 до 599	600 и више	Укупно
	Имиџ квалитетних производа.	N (%)	5 12,8	4 10,3	0 0,0	1 2,6
Дугогодишње присуство на тржишту и традиција производње.	N (%)	4 10,3	3 7,7	1 2,6	1 2,6	9 <b>23,1</b>
Препознатљивост робне марке.	N (%)	5 12,8	1 2,6	0 0,0	0 0,0	6 <b>15,4</b>
Имиџ „здравих“ производа.	N (%)	3 7,7	1 2,6	1 2,6	0 0,0	5 <b>12,8</b>
Испорука одговарајуће вредности купцу за уложен новац.	N (%)	2 5,1	2 5,1	0 0,0	1 2,6	5 <b>12,8</b>
Специфичан и упечатљив дизајн амбалаже.	N (%)	1 2,6	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1 <b>2,6</b>
Употреба обновљивих извора енергије.	N (%)	0 0,0	0 0,0	1 2,6	0 0,0	1 <b>2,6</b>
Сопствена малопродајна мрежа.	N (%)	0 0,0	0 0,0	1 2,6	0 0,0	1 <b>2,6</b>
Одговарајућа струка и образовање менаџмента.	N (%)	0 0,0	1 2,6	0 0,0	0 0,0	1 <b>2,6</b>
Развијена извозна тржишта.	N (%)	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 <b>0,0</b>
Ниже цене од примарних конкурентата.	N (%)	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 <b>0,0</b>
Асортиман понуде сира.	N (%)	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 <b>0,0</b>
Припадност одређеној групацији или асоцијацији.	N (%)	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 <b>0,0</b>
Нешто друго.	N (%)	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 <b>0,0</b>
<b>Укупно:</b>	N	20	12	4	3	39
	(%)	51,3	30,8	10,3	7,7	<b>100,0</b>

*Извор: Истраживање аутора; N= број ставова исказаних највећим рангом*

О имиџу здравих производа, као перцепираној снази привредног субјекта, могу се донети употребљиви закључци, тек након што се изврши истраживање ставова и мишљења потрошача, купаца, учесника у ланцу стварања и додавања вредности, као и осталих заинтересованих страна (тзв. stakeholder-a). Произвођачи сира обухваћени



овим истраживањем не спроводе маркетинг истраживања и не располажу адекватним информацијама о ставовима потрошача, што указује на субјективну оцену овог фактора. Непознавање ставова, мишљења и других карактеристика циљних сегмената потрошача, значајно утиче на неадекватан имиџ, односно изостанак жељене слике о сиру и позиције у свести потрошача. На другом месту по значају, међу факторима снаге предузећа истиче се дугогодишње присуство на тржишту и традиција производње (23,1%). Препознатљивост робне марке, са 15,4% заузима треће место. Препознатљивост производа и услуга постиже се привредном пропагандом, која према Kotleru (2007), Врачару (2010) и другим ауторима, представља плаћени облик масовне презентације и промоције, чији је коначни циљ изградња имиџа предузећа, односно реализација продаје, што се постиже преношењем информација о предузећу, производима, развијањем склоности и преференција потрошача према производима и услугама предузећа. Оцена препознатљивости може да буде валидна, само у случају да произвођачи спроводе неки од облика тржишног комуницирања и врше контролу ових активности путем истраживања купаца и потрошача, чија је сврха добијања повратних информација о реализацији постављених комуникационих циљева. У контексту фактора снага, ниско рангирани одговори, као што су: „Специфичан и упечатљив дизајн амбалаже”, „Одговарајућа струка и образовање менаџмента“ и др., учешћем ранга највећег интензитета са свега 2,6% и ниже, могу се посматрати као слабости предузећа.

Слабости представљају интерна ограничења која за предузеће представљају потешкоће у реализацији дефинисаних циљева. Предузеће на факторе слабости може да утиче и треба да тежи њиховој корекцији до трансформације у снаге, елиминацији или избегавању. Међу перцепираним слабостима истиче се фактор: „Мало национално тржиште“, који је највећим рангом оценило 23,1% произвођача (табела 73). Нешто мањи број произвођача (18,1%) сматра да је недовољно искоришћење капацитета, услед недостатка млека највећа слабост, као и недостатак средстава за обнављање опреме и проширење производње (17,9%). Ни један произвођач није идентификовао као слабост фактор „Недовољно познавање и пракса извозног маркетинга“.

Табела 73 Пецепција фактора слабости микро, малих и средњих предузећа

Фактори слабости	Обим производње, тона					
	-	до 99	од 100 до 299	од 300 до 599	600 и више	Укупно
Мало национално тржиште.	N	5	3	1	0	9
	(%)	12,8	7,7	2,6	0,0	<b>23,1</b>
Недовољно искоришћење капацитета због недостатка млека.	N	4	1	1	1	7
	(%)	10,3	2,6	2,6	2,6	<b>18,1</b>
Недостатак средстава за обнављање опреме и проширење производње.	N	3	3	0	1	7
	(%)	7,7	7,7	0,0	2,6	<b>17,9</b>
Више цене од примарних конкурената.	N	3	3	0	0	6
	(%)	7,7	7,7	0,0	0,0	<b>15,4</b>
Високи трошкови производње услед застареле опреме.	N	2	2	0	1	5
	(%)	5,1	5,1	0,0	2,6	<b>12,8</b>
Ниска продуктивност у односу на конкуренте на ЕУ тржишту.	N	4	0	1	0	5
	(%)	10,3	0,0	2,6	0,0	<b>12,8</b>
Недовољно познавање и пракса међународног маркетинга.	N	0	0	0	0	0
	(%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Нешто друго.	N	0	0	0	0	0
	(%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
<b>Укупно:</b>	N	21	12	3	3	39
	(%)	53,8	30,8	7,7	7,7	<b>100,0</b>

Извор: Истраживање аутора; N= број ставова исказаних највећим рангом

Шансе су могућности које привредном субјекту пружа окружење, у виду посредних или непосредних прилика за побољшање тржишне позиције. Фактор „Добри природни услови за производњу млека“ рангом највећег интензитета оценило је 43,6% произвођача (табела 74).

Табела 74 Перцепција шанси микро, малих и средњих предузећа

Обим производње, тона Фактори шанси	-	до 99	од 100 до 299	од 300 до 599	600 и више	Укупно
	Добри природни услови за производњу млека.	N	8	5	1	3
	(%)	20,5	12,8	2,6	7,7	<b>43,6</b>
Близина тржишта.	N	5	3	1	0	9
	(%)	12,8	7,7	2,6	0,0	<b>23,1</b>
Промена животног стила потрошача у правцу здравог начина исхране.	N	4	2	0	0	6
	(%)	10,3	5,1	0,0	0,0	<b>15,4</b>
Мogućност проширења асортимана сира (нпр. органичних и сл.).	N	0	1	2	0	3
	(%)	0,0	2,6	5,1	0,0	<b>7,7</b>
Тренд пораста тражње сира у свету и mogućност извоза.	N	2	1	0	0	3
	(%)	5,1	2,6	0,0	0,0	<b>7,7</b>
Нешто друго	N	0	0	0	0	0
	(%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Без одговора	N	1	0	0	0	1
	(%)	2,6	0,0	0,0	0,0	<b>2,6</b>
<b>Укупно:</b>	N	20	12	4	3	39
	(%)	51,3	30,8	10,3	7,7	<b>100,0</b>

*Извор: Истраживање аутора; N= број ставова исказаних највећим рангом*

На другом месту по значају је близина тржишта (23,1%), а релативно је велико учешће произвођача који сматрају да тржишну шансу представља промена животног стила потрошача у правцу „здравог“ начина исхране (15,4%). Одговори испитаника указују на то да је, и поред тога што један број произвођача уочава да се последњих година тржишна тражња помера у правцу здравствено безбедне и хране високе нутритивне вредности, релативно мало учешће (7,7%) оних привредних субјеката који своју шансу, а тиме и будућу маркетинг и производну оријентацију, виде у проширењу, односно креирању јединственог асортимана за који је констатован раст тражње. Повећана општа брига о здрављу, условила је раст тражње свежих, нискомасних, органичних сирева, затим оних од непастеризованог млека, као и сирева са одређених географских локација који могу да задовоље све сложеније захтеве потрошача. Истраживања трендова у свету указују на раст тражње за локално произведеним сиревима и заинтересованост потрошача за нове укусе и сазнања у вези са географским пореклом, интензивну промоцију сира као богатог извора протеина и здраве ужине за децу, којом се указује на нове бројне начине употребе сира (у сланој и слаткој варијанти, са додатком цимета, ораха и других комбинација укуса), а тиме

прилике у којима се он конзумира ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)). Изостанак маркетинга у пословним активностима привредних субјеката онемогућава идентификацију промене тражње, што је један од основних разлога због кога је овај понуђени одговор ниско рангиран.

Опасности или претње представљају све опструкције, баријере или ограничења из окружења предузећа, која могу да умање конкурентску позицију предузећа. За 38,5% произвођаче сира, највећу опасност представља мала куповна моћ потрошача (табела 75).

Табела 75 Перцепција претњи микро, малих и средњих предузећа

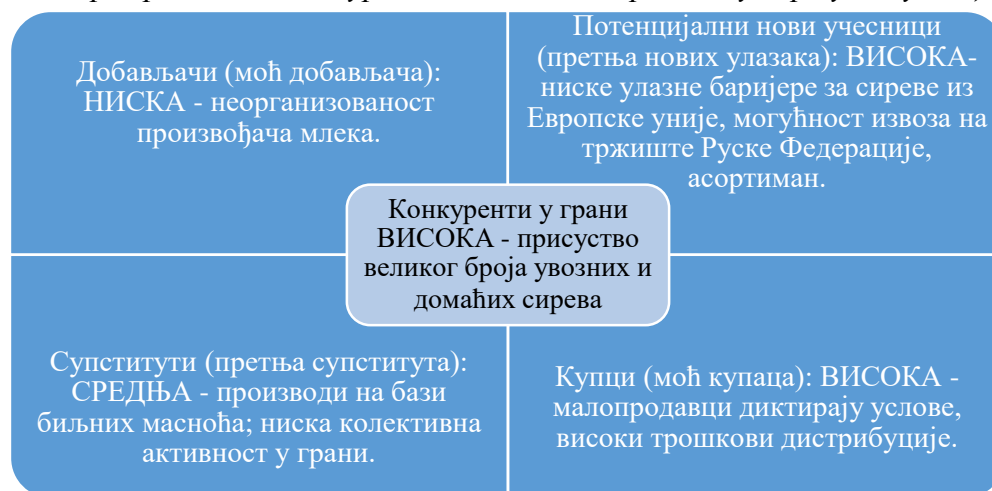
Фактори претњи	Обим производње, тона					
	-	до 99	од 100 до 299	од 300 до 599	600 и више	Укупно
Мала куповна моћ потрошача.	N	6	5	3	1	15
	(%)	15,4	12,8	7,7	2,6	<b>38,5</b>
Нелојална конкуренција.	N	4	2	0	1	7
	(%)	10,3	5,1	0,0	2,6	<b>17,9</b>
Изражена конкуренција у производњи сира.	N	3	1	0	0	4
	(%)	7,7	2,6	0,0	0,0	<b>10,3</b>
Непостојаност квалитета млека које се набавља од коопераната.	N	1	1	1	1	4
	(%)	2,6	2,6	2,6	2,6	<b>10,3</b>
Могућност увоза млека и млечних производа из ЕУ.	N	3	1	0	0	4
	(%)	7,7	2,6	0,0	0,0	<b>10,3</b>
Недовољни подстицаји од стране државе.	N	1	2	0	0	3
	(%)	2,6	5,1	0,0	0,0	<b>7,7</b>
Недовољни подстицаји од стране државе.	N	1	2	0	0	3
	(%)	2,6	5,1	0,0	0,0	<b>7,7</b>
Недовољно информисани потрошачи.	N	1	0	0	0	1
	(%)	2,6	0,0	0,0	0,0	<b>2,6</b>
Имитација од стране конкуренције.	N	1	0	0	0	1
	(%)	2,6	0,0	0,0	0,0	<b>2,6</b>
Нешто друго	N	0	0	0	0	0
	(%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
<b>Укупно:</b>	N	20	12	4	3	39
	(%)	41,0	20,5	7,7	5,1	<b>100,0</b>

Извор: Истраживање аутора; N= број ставова исказаних највећим рангом

Маркетинг подразумева активности и процесе путем којих тржишни учесници на страни понуде представљају производе, услуге и идеје потенцијалним купцима и размењују их за вредност. У време економске стагнације или пада привредних активности, предузећа на првом месту врше редукцију улагања у маркетинг и смањују маркетинг активности. Савремена пословна пракса, међутим, показује да је и за време рецесије потребно да се компаније фокусирају на своје купце и повећају маркетинг напоре, као и то да организације које и у периодима отежаних економских услова улажу у маркетинг, остварују позитивне финансијске ефекте у односу на уложена средства (Rollins, et al., 2013).

Двоструко мањи значај за испитанике има нелојална конкуренција (17,9%). Нелојалну конкуренцију, за произвођаче представљају првенствено производи на бази биљних масноћа са додатком протеина млека. Ови производи чије су цене значајно ниже а изглед сличан сиру, у дистрибутивним каналима често нису адекватно означени и налазе се на полицама поред сира, због чега се потрошачи опредељују за његову куповину. Осим тога, употреба ових производа нашла је своју примену и у радионицама за израду пецива, пицеријама и сл. Перцепција претњи је на изразито ниском нивоу у односу на фактор „Недовољно информисани потрошачи“ (2,6%). У циљу унапређења и стварања односа поверења са циљним сегментима купаца и потрошача, маркетинг комуникације имају кључну улогу у њиховом информисању и едуковању. Указивањем на значајне разлике у погледу нутритивних вредности између сира од свежег млека и јефтине замене за сир, произвођачи сира јачају своју конкурентску позицију и умањују утицај ниже цене ових супститута као једног од примарних фактора одлуке о куповини. У циљу доношења одлуке и имплементације стратегије позиционирања брэнда, потребно је да привредни субјекти располажу информацијама о конкурентима. Porter (1980) је идентификовао пет сила које одређују снагу конкуренције и атрактивност тржишта: конкуренти у грани, потенцијални нови учесници, купци, супститути и добављачи. Висок интензитет силе којом одређени фактор делује представља опасност за предузеће због могућности умањења профита, док низак интензитет представља шансу за повећање профита (слика 12).

Слика 12 Портеров модел конкурентских сила на тржишту сира у Републици Србији



Извор: Истраживање аутора

*Конкуренти у грани* – на тржишту је присутан је велики број брендираних сирева страних компанија, углавном из Европске уније, сирева које стране компаније производе на домаћем тржишту, као и сирева домаћих произвођача.

*Потенцијални нови учесници* – за светски познате произвођаче и брендове из Европске уније, због царинских олакшица, постоји привлачност тржишта. Могућност извоза без царине на тржиште Руске Федерације, привлачна је како за домаће, тако и за међународне конкуренте. Ограничен асортиман сира додатно отвара могућност за појаву нових конкурената на извозним тржиштима, нарочито оних чији је асортиман понуде употпуњен органским сиревима и сиревима са зрењем. Ограничавајући фактори су ниска куповна моћ на домаћем тржишту, релативно мала потрошња, недостатак домаће сировине и могућност постизања економије обима, односно искоришћење производних капацитета.

*Преговарачка моћ купаца* - велики утицај малопродајних трговачких ланаца у условима ниске диференцијације сира.

*Могућност појаве супститута* – присуство великог броја производа на бази биљних масноћа уз додатак протеина млека, различитих замена за сир као што су производи од соје и орашастих плодова, интензивирање промоције протеина биљног порекла. На могућност појаве супститута у великој мери утиче и ниска колективна активност у грани (на пример промотивних активности) у циљу унапређења укупног квалитета понуде и побољшања општег положаја индустрије.

*Добављачи* – моћ произвођача млека као добављача је ниска, јер не постоји функционална организација које може значајније да утиче на конкурентску климу,

креирање аграрне политике у области развоја млечног говедарства и производње млека, лобирање и др.

Конкурентска предност обухвата укупан систем вредности који представља читав низ активности укључених у стварање и коришћење производа. Блиска сарадња и стална размена са добављачима, каналима и купцима укључена је у процес стварања и одржања вредности (Унковић, 2014). Ставови испитаника упућују на то да је квалитет најизраженија перцепирана карактеристика производа путем кога он стиче конкурентску предност, на шта указује 46,2% ранга највећег интензитета опредељен овом атрибутом (прилог 3, табела 9). На другом месту, са 30,8% налази се мишљење да је дугогодишња производња и репутација сирева најзначајнији фактор конкурентске предности. Уочљиво мањег значаја су карактеристике понуде као што су специфични асортиман (7,7%), препознатљива робна марка (7,7%) и иновативно паковање (2,6%), као и нижа цена у односу на сиреве конкурената (5,1%). Квалитетом производа неопходно је градити препознатљиву робну марку (бренд). Важно је схватити да квалитет производа представља све значајнији фактор конкуренције (Влаховић, 2015), али је једнако значајно унапређење и адекватно комбиновање специфичних варијабли инструмената маркетинг микса, као што су варијетети производа, дизајн, име бренда, ценовник, попусти, унапређење продаје, пропаганда, односи с јавношћу, канали, асортиман, транспорт и др.

Према мишљењу истраживаних привредних субјеката, највећи утицај на купце и потрошаче приликом одлуке о куповини производа има цена, како сматра 43,6% испитаника који су овај фактор оценили највећим рангом (прилог 3, табела 10). На другом месту су навике (28,2%), затим паковање (10,3%), бренд (7,7%), упознатост са производом, промоција (5,1%) и доступност у каналима дистрибуције (5,1%). Информације са декларације, према мишљењу произвођача, уопште немају утицаја на одлуку о куповини. Представљена хијерархија најзначајнијих фактора, очекивано, указује на то да произвођачи уочавају ценовну оријентацију купаца, што је својствено тржиштима ниског дохотка као што је тржиште Републике Србије. Оно што изненађује, јесте високо рангиран одговор „Навике“, који се по значају налази испред паковања, бренда и др. Овакав начин опажања, који додатно утемељује став о маркетингу као споредној пословној функцији, одраз је суштинског непознавања маркетинга и делује дестимулативно на могућу одлуку о увођењу и развоју маркетинг концепта у предузећу. Према оваквом ставу произвођача, могуће је закључити да је тржишно понашање произвођача резултат схватања улоге маркетинга као маргиналне: уколико су навике те које опредељују куповину, тада, с обзиром на то да је понашање потрошача предвидиво, није потребно улагати средства и напоре за креирање

маркетинг стратегије, нити спроводити маркетинг активности, јер неће утицати на обим продаје. Концепција маркетинга претпоставља да се кључ у постизању циљева организације састоји од веће ефикасности од конкуренције у интегрисаним маркетинг активностима које су усмерене према одређивању и задовољењу жеља и потреба циљних тржишта (Kotler, 2001). Највећи број компанија примењује трошковну оријентацију при формирању цена, али је велик број оних чије су цене засноване на перцепираној вредности производа од стране купаца и потрошача (Breidert, 2005). Компаније које доносе профитабилне ценовне одлуке, заузимају проактиван приступ креирању цена, разматрајући утицај одлуке о цени на начин на који је купци опажају и развијају перцепцију вредности производа (Monroe, et al., 2001).

Иако се одређивање цена значајно разликује међу индустријама, на различитим тржиштима и према различитим купцима и потрошачима, постоји сагласје да се ценовне стратегије категоришу у три групе: одређивање цена на бази тошкова, према конкуренцији и на основу перцепције потрошача о вредности производа (Hinterhuber, 2008). На питање о начину формирања цене, уз могућност избора више понуђених одговора, произвођачи су изражавали ставове у зависности од актуелне пословне праксе предузећа. Од укупно 56 одговора, 42% испитаника цену формира додавањем марже на укупне трошкове, за 33% испитаника конкурентске цене представљају основ за формирање сопствених, 16,1% наводи да се цена формира према уоченој спремности тржишних сегмената да плате производ(е), а 7,1% се прилагођава цени коју диктирају дистрибутери.

Цена се од осталих елемената маркетинг микса, који стварају трошак, разликује по томе што остварује приход, због чега компаније улажу напор да дефинишу цене на нивоу који им омогућава диференцијација производа (Kotler, 2006). Ниво цене по којој се производ нуди, налази се у интеракцији са осталим елементима маркетинг микса са коначним циљем максимизације профита или повећања тржишног учешћа. Улога цене у привредним субјектима може бити стратегијска и тактичка (Middleton, 1998, преноси Влаховић, 2011). Стратегијска се састоји у томе да: рефлектује циљеве привредног субјекта (одражава се кроз раст профита), кореспондира са намераваним позиционирањем и имицом производа на различитим тржишним сегментима, респектује очекивања у вези са квалитетом, статусом и вредношћу производа, рефлектује фазу у животном циклусу производа и омогући дугорочну зараду и повраћај инвестираног капитала (ибидем). Тактичка улога цене је да води рачуна о тражњи у смислу њене стимулације, да „победи конкуренцију на најбржи могући начин, да „охрабри потрошаче који први пут купују производ, да буде увек на располагању као средство за превазилажење кризе, омогући дугорочну зараду и



повраћај инвестираног капитала (ибидем). У складу са наведеним, а у контексту структуре одговора о начину на који испитаници формирају цену (релативно ниско учешће одговора „Формирања цена на основу уочене спремности одређених тржишних сегмената да плате производ), указује на низак степен диференцијације сирева, одсуство сегментације, низак ниво употребе цене као инструмента маркетинг микса у циљу позиционирања, креирања имиџа, истицања квалитета и сл. На тржиштима мале куповне моћи, један од одлучујућих фактора одабира производа је цена, што маркетинг активности чини још сложенијим и захтева већи нагласак на предности производа и са њима повезаним задовољством потрошача. У наведеним условима, задатак маркетинга је да утиче на изградњу свести о постојању производа, да повећа вероватноћу одабира захваљујући његовим идентификованим предностима и да нагласи, не само економску предност („јефтиније“, „више за мање“ и др.), већ и „емотивне“ предности („прија“, „цени се“, „отмено“, „увек са вама“ и сл.) (Rice, 2001).

У циљу стимулације тражње, највећи број испитаника одобрава попусте на количину купљених сирева (48,1%), затим попусте за конкретан сир чија се продаја жели поспешити (27,8%) и временски ограничене попусте на целокупан асортиман (14,8%). Поједини произвођачи уопште не одобравају попусте јер, како сматрају, не утичу на повећање продаје сира (7,4%), а свега једно предузеће попусте одобрава одабраним тржишним сегментима купаца и потрошача (1,9%).

Конкурентска стратегија предузећа која се баве производњом сира утиче на испоруку вредности у оквиру целог млекарског сектора, а тиме и економску ефикасност, како самих прерађивача, тако и произвођача млека, због чега је неопходна интензивнија вертикална интеграција у оквиру млекарског сектора, а нарочито између произвођача млека и прерађивача. Осим наведених предности, вертикалне интеграције између произвођача сира и осталих учесника у ланцу стварања вредности, као и међусобне хоризонталне везе, утичу на обим и квалитет укупних информација неопходних за доношење маркетинг одлука. Према ставовима произвођача сира, оцењујући квалитет извора информација оценом 1 до 5, најзначајнији извор информација су дистрибутери, а квалитет овако прибављених информација оцењен је просечном оценом 3,6. Следе трговачки ланци са просечном оценом 3,5, затим информације прибављене од привредних комора (3,0), Републичког завода за статистику (2,9), са интернета (2,8), а најнижа оцена квалитета информација додељена је агенцијама за развој (2,6).

Већина малих и средњих, а нарочито микро предузећа, истраживање маркетинга сматра формалним процесом, а у недостатку одговарајућих стручних кадрова и средстава, истраживања се спроводе несистематски или се уопште не спроводе, а

маркетинг одлуке доноси појединац, субјективно, углавном на основу половичних информација и на основу искуства. Одлука привредног субјекта не сме да се заснива на „процени искусних стручњака“ или „интуицији менаџмента“, „одлуци директора или председника компаније“ и сл., већ пре свега на анализи тржишта на коме послује привредни субјекат, као и на анализи компаративних предности конкуренције (Влаховић, 2003). У условима све већег присуства светских брендова међу сиревима који се увозе на тржиште Републике Србије, расте конкурентски притисак на домаће робне марке, због чега је неопходно идентификовати оне факторе који обликују преференције потрошача и купаца. У том смислу, неопходно је развити методологију и интегрални систем прикупљања маркетинг информација о потрошачима (потребама, жељама, жалбама и др.), које могу да обезбеде доношење адекватних и правовремених маркетинг одлука, ефикасније маркетинг комуникације, боље позиционирање и већу диференцијацију производа.

У савременим условима пословања, уситњавања тржишта масовне потрошње, развоја информационих технологија, фрагментације и диференцираности медија, пред привредне субјекте поставља се захтев интеграције већег броја комуникационих канала. Интегрисане маркетинг комуникације укључују идентификовање циљног аудиторијума и обликовање координираног програма промоције у циљу остварења жељене реакције циљних сегмената купаца и потрошача. У истраживању начина промоције произвођача сира, омогућен је вишеструки избор понуђених одговора (прилог 3, табела 11). Највећи број одговора указује на то да основни облик промоције представља креирање догађаја и искуства, односно дегустације на месту продаје (23,5%) и унапређење продаје, давањем гратис количина (23,5%). Директан маркетинг, штампањем промотивних материјала или електронском куповином, практикује 19,1% произвођача, а неки од облика оглашавања у циљу информисања, убеђивања, подсећања или подстицања, спроводи 8,8% испитаника. Низак степен вертикалне интеграције одражава релативно ниско учешће промотивних активности које се спровode у сарадњи са различитим организацијама које се баве исхраном (8,8%), као и туристичким организацијама. Чак 10,3% испитаника не спроводи ни један од облика маркетинг комуникација.

Дистрибуција представља активности које производ чине доступним циљним сегментима купаца и потрошача. Под претпоставком да привредни субјекти користе паралелно већи број канала дистрибуције, испитаницима је омогућен избор више понуђених одговора. Најзаступљенији канал дистрибуције чине малопродајни објекти (24,1%), затим угоститељски објекти (20,7%), veleпродаје (16,4%), сопствени

малопродајни објекти (15,5%) и супермаркети (14,7%). Дистрибутивни канал путем кога се у најмањој мери пласира сир су мегамаркети (8,6%).

Према изложеним резултатима може се закључити да истраживани привредни субјекти не употребљавају, односно веома ограничено употребљавају инструменте маркетинг микса, који међусобно нису повезани и не допуњавају се, због чега њихов утицај не може да се доведе у везу са обимом пласмана сира. Са изузетком варијабле „Број сирева у асортиману правних лица“, анализирајући добијене Pearson-ове коефицијенте корелације ранга, може се закључити да код микро, малих и средњих правних лица, не постоји статистичка значајност ни код једне од осталих тестираних варијабли у односу на варијаблу „Обим пласмана сира“ (прилог 3, табела 12).

Од 39 испитаника, 25,6%, односно њих десет, врши извоз сира на инострана тржишта, углавном на тржиште земаља ЦЕФТА и Руске Федерације. Одлучујући фактор при доношењу одлуке о избору извозне дестинације је присиство конкуренције и ниво цена на тржишту извоза, што је рангом највећег интензитета оценило 40% извозника (табела 76).

Табела 76 Фактори који утичу на доношење одлуке у микро, малим и средњим предузећима о извозним тржиштима

Обим производње, тона	-	до 99	од 100 до 299	од 300 до 599	600 и више	Укупно
Фактори одлуке						
Конкуренција и цене на иностраном тржишту.	N	0	3	1	0	4
	(%)	0,0	30,0	10,0	0,0	<b>40,0</b>
Величина тржишта и потрошња сира.	N	1	1	0	1	3
	(%)	10,0	10,0	0,0	10,0	<b>30,0</b>
Ниво засићености тржишта и потенцијал раста.	N	1	0	0	2	3
	(%)	10,0	0,0	0,0	20,0	<b>30,0</b>
Почетни трошкови уласка на ново тржиште.	N	0	0	0	0	0
	(%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Степен корупције.	N	0	0	0	0	0
	(%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Нешто друго.	N	0	0	0	0	0
	(%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
<b>Укупно:</b>	N	2	4	1	3	10
	(%)		20,0	40,0	10,0	30,0
<i>Извор: Истраживање аутора; N= број ставова исказаних највећим рангом</i>						

Једнак значај имају величина тржишта и потрошња сира (30%), као и ниво засићености тржишта и потенцијал раста (30%). Улазак на нова тржишта, највећи број

предузећа (33,3%) започиње на сопствену иницијативу, достављањем понуде страном увознику, затим путем личних познанстава (18,5%), иницијативом и понудом иностраног купца (14,8%), након сајмова, изложби и сличних манифестација (11,1%), као и путем сопствених представништава у иностранству.

Највећи изазов, за извознике представљају високе цене у односу на инострану конкуренцију, као последица малих извозних подстицаја (30%), високи трошкови уласка у дистрибутивне канале иностраних тржишта (20%) и недовољно познавање законских оквира државе у коју се планира извоз (20%). Остали проблеми односе се на непознавање склоности и навика купаца и потрошача (10%), високе захтеве у погледу стандарда које је потребно задовољити (10%) и високе трошкове по основу посредничких провизија (10%).

Најзначајнији критеријуми и особине производа који опредељују место на полицама продаваца на иностраним тржиштима, према мишљењима извозника, исказаних одговорима на отворено питање, су уједначен квалитет, могућност континуиране испоруке, цена, атрактивно и иновативно паковање, асортиман и др. Један испитаник не зна одговор на питање, а један испитаник оцењује да је место на полици ствар „пословног договора“ са купцем. Један испитаник наводи да се жељено место на полици додатно плаћа продавцу.

На питање о врсти подршке која би привредним субјектима била најпотребнија, 51,3% испитаника наводи да је то финансијска подршка, односно кредитирање са повољним каматним стопама за осавремењавање опреме и проширење капацитета. За 33,3% испитаника најзначајнија подршка представља веће учешће државе у промовисању сирева из Србије, а 15,4% произвођача уочава потребу спољне подршке у вези са маркетингом, истраживањем тржишта, тражњом и понудом, промоцијом и др. Посебно значајна подршка извозницима, представљао би ефикаснији начин доделе извозних дозвола.

#### **4.6.1.5. SWOT анализа микро, малих и средњих предузећа**

Полазна основа за израду одговарајуће маркетинг стратегије је SWOT анализа којом се, претходно антиципиране карактеристике тржишта сира у Републици Србији, уводе у контекст снага (S–Strengths/снаге) и слабости (W–Weaknesses/слабости), као екстерних, односно шанси (O–Opportunities/шансе) и опасности (T–Threats/опасности), као интерних фактора који утичу на тржишне перформансе привредних субјеката (слика 13).

Основна функција представљене SWOT анализе јесте управљање идентификованим снагама предузећа и искоришћење прилика, као и минимизирање

уочених слабости и избегавање, односно ублажавање претњи. Овај аналитички инструмент представља основу за креирање стратешких маркетинг одлука и дефинисање циљева оријентисаних ка унапређењу пласмана на домаћем, као и на тржиштима извоза. Актуелно стање у области производње и понуде сира карактеришу следеће чињенице:

**Снаге (Strengths):** Република Србија заузима повољан геостратешки положај у односу на тржишта већине земаља ЦЕФТА групације и Европске уније. Значајну снагу представља примена преференцијалних царинских стопа са земљама чланицама ЦЕФТА-е и примена Споразума о слободној трговини са Руском Федерацијом. Располаже добрим природним условима за производњу основне сировине (клима, расположиви пашњаци, богат биодиверзитет и др.). Последњих деценија изградили су се значајнији производни капацитети. Привредни субјекти производе у складу са минимално једним међународно признатим стандардом (НАССР), при чему релативно велики број произвођача поседује два или више.

**Слабости (Weaknesses):** И поред већег броја стратешких докумената који се тичу развоја пољопривреде и малог и средњег предузетништва, у пракси су остварени релативно мали квантитативни и квалитативни помаци. Недоследност и неизвесност у спровођењу дефинисаних стратегија, негативно утичу на могућност одређивања стратегијских праваца предузећа, што значајно умањује конкурентност понуде сира. Недовољна финансијска подршка државе, релативно високи трошкови производње у односу на иностране конкуренте, дуг период наплате, високе камате, задуженост и други фактори, утичу на недостатак финансијских средстава потребних за истраживање и развој, иновације и др. У пословној пракси посматраних привредних субјеката маркетинг је недовољно заступљен, што је последица недовољно развијене свести о његовом значају и суштинског неразумевања ове пословне функције. Одсуство сегментације тржишта и купаца, а тиме и немогућност диференцијације, као и претходно наведени елементи значајно утичу на (не)атрактивност, позиционираност и имиџ сирева из понуде предузећа, али и имиџ укупне понуде сира из Републике Србије.

**Шансе (Opportunities):** Потрошња сира у свету расте, а значајан пораст глобалне тражње, посебно на тржиштима веће платежне моћи, забележен је у сегменту органски произведених сирева и сирева са заштићеном ознаком географског порекла, у оквиру којих је могуће остварити значајну диференцијацију и бољу тржишну позицију у односу на конкурентске сиреве. Уз повољан геостратешки положај и добре природне услове за производњу сира, извршена заштита имена неколико традиционалних сирева, представљају прилику за уобличавање препознатљиве понуде сира из

Републике Србије. Актуелне тржишне прилике, које су последица замрзнутих односа између Европске уније и Руске Федерације пружају јединствену шансу за пласман и позиционирање сира на тржиште Руске Федерације, као и приступ тржиштима земаља Евроазијског економског савеза уз примену преференцијалних царинских стопа. Маркетинг оријентација и конципирана стратегија изласка произвођача сира на ово тржиште: сегментација тржишта, диференцирање понуде у односу на остале конкуренте (Белорусија, Казахстан и др.) и позиционирање у свести циљних купаца и потрошача, обезбедили би дугорочну могућност, не само пласмана сира на ово, тренутно примарно извозно тржиште, него и могућност дугорочног развоја млекарског сектора Републике Србије. Близина тржишта најзначајнијих купаца сира међу земљама ЦЕФТА-е, пружа могућности остварења трошковне предности базиране на нижим транспортним трошковима, трошковима залиха и др. Промена прехранбених навика потрошача и значајан раст увоза сира на тржишта као што су земље Арапске Лиге, Израела и др., такође представљају извозну шансу за произвођаче сира.

**Опасности (Threats):** Недостатак домаћег млека за потребе производње сира, умањује могућност дефинисања и ефикасност дугорочне стратегије привредних субјеката и делује дестимулативно на произвођаче сира, али и остале учеснике у ланцу стварања и испоруке вредности. На тржишту Републике Србије расте присуство познатих увозних брендова сира, уз истовремено јачање моћи највећих канала дистрибуције. Трговачке робне марке, које нису оптерећене трошковима промоције, и различитим другим улазним трошковима дистрибуције, продају се по приближно истој или нижој цени, што у условима ниске куповне моћи становништва, одсуства диференцијације и нејасног имиџа и производа, негативно утиче на пласман сира домаћих произвођача. Посебан изазов за укупан пласман сира из Републике Србије представља смањење тржишног учешћа у земљама ЦЕФТА-е као последице пенетрације и јачања позиције конкурената из Европске уније. Непостојање расположивих информационих ресурса, у смислу доступности обједињених, правовремених и ажурираних информација неопходних за доношење одлука произвођача сира, може утицати на пропуштање тржишних шанси.

Слика 13 SWOT анализа - микро, мала и средња предузећа



Извор: Истраживање аутора

Стављањем у однос и анализом међусобних утицаја елемената SWOT матрице, добија се увид у факторе који су опредељујући при формулисању маркетинг стратегије и циљева, у сврху реализације општег циља: унапређење производње и пласмана сира.

Иако правна лица поседују значајне факторе снаге неопходне за искоришћење шанси, представљена матрица, указује на приоритетну потребу отклањања, односно минимизирања неколико кључних слабости: недостатак маркетинг знања и вештина, односно одсуство маркетинга као пословне функције у организационој структури предузећа, сегментацију тржишта, диференцијацију понуде и обликовање имица сирева применом интегрисаних маркетинг комуникација. Наведене кључне слабости и њихово негативно дејство, које у овом случају изразито умањују снаге, истовремено представљају и препреку за искоришћење прилика и повећавају утицај опасности.

#### **4.6.2. Резултати истраживања регистрованих пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству**

Реализација тржишних вишкова сира директном продајом, на пијацама, од 2007. године, када је износила 9,8 хиљада тона, увећала за 25,6%, чиме је у 2014. години достигла 12,3 хиљада тона (Статистички годишњак РС, 2007-2014). Наведено указује на то, да се произвођачи које се у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава баве производњом млека, у условима све већег увоза млека и млечних производа, ниских откупних цена, смањења субвенција, неизесних подстицаја и др., све више опредељују за диверзификацију пољопривредних производа, односно производњу сира, као производа са додатом вредношћу.

У истраживању је учествовало 78 газдинстава, која су према обиму годишње производње сира груписана у интервале: до 999 кг, од 1.000 до 4.999 кг, од 5.000 до 9.999 кг и 10.000 кг и више. У односу на територију на којој обављају делатност, највећи број произвођача, укупно 16, налази се у Јужно-банатском округу (19%), затим 14 у Јужно-бачком округу (17%), 14 у Зајечарском (17%), 11 у Сремском (13%), 9 у Златиборском (11%), 4 у Западно-бачком (5%), 3 у Северно-банатском (4%), 3 у Северно-бачком (4%), 3 у Рашком (4%), 3 у Пиротском (4%), а најмање је учешће произвођача са територије Средње-банатског (1%) и Нишавског (1%) округа са по једним газдинством (графокон 49).



Графикон 50 Географска расподела истраживаних произвођача сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава



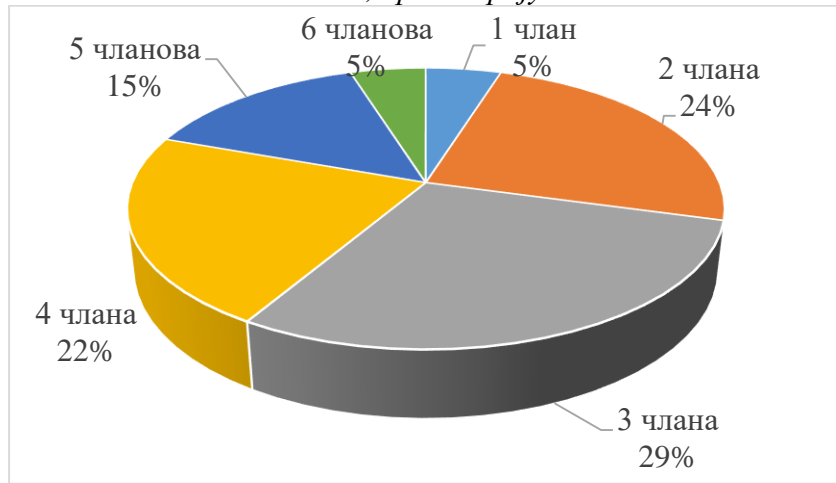
Извор: Истраживање аутора

Према графикону 50, учешће произвођача са подручја Аутономне Покрајине Војводине је 63%, а са подручја преосталог дела Републике Србије 37%. Оваква структура узорка једним делом је резултат доступности произвођача, њиховог поверења у овакав вид комуникације, као и спремности и могућности да одвоје време за попуњавање упитника.

#### 4.6.2.1. Карактеристике привредних субјеката

Међу истраживаним произвођачима сира, осим носилаца пољопривредних газдинстава, на укупно 58% свих газдинстава живи још до три члана, док породице са још четири, пет и шест чланова, чине преосталих 42% узорка (графикон 51).

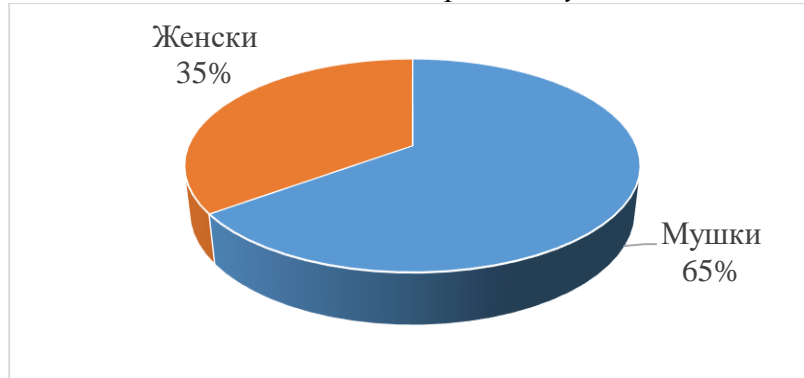
Графикон 51 Структура произвођача сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава, према броју чланова



Извор: Истраживање аутора

Према степену укључености у производњу сира на газдинству, највећи је број произвођача мушког пола (65%), док је учешће женског пола 35% (графикон 52).

Графикон 52 Структура произвођача сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава, према полу

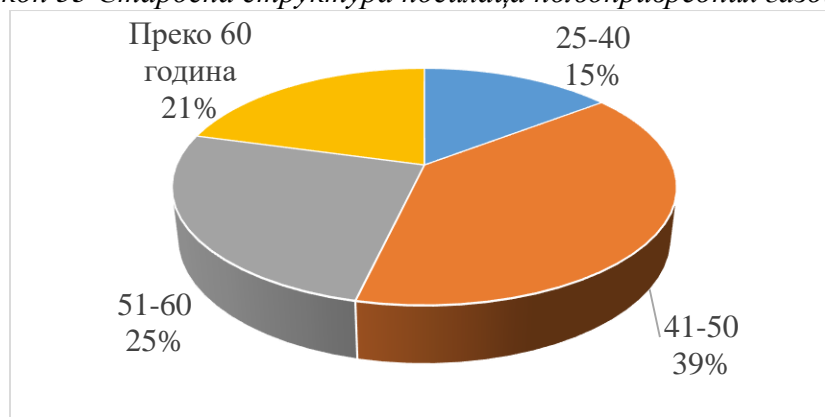


Извор: Истраживање аутора

Општим упутством о попуњавању упитника, у уводном делу обрасца, наведено је да „Упитник попуњава члан газдинства који је у највећој мери укључен у активности око производње и пласмана сира“. Теренским истраживањем, међутим, закључено је да су жене углавном ангажоване око производње сира, док су мушки чланови газдинства у већој мери задужени за пласман. Приказана структура у великој мери одраз је традиционалних породичних односа у Републици Србији, односно улоге мушкараца, као експонената породице у комуникацији са спољним светом.

Просечна старост чланова газдинстава је 50,4 године. У старосној структури, највеће је учешће газдинстава чији су носиоци између 41 и 50 година (39%). Најмање је учешће (15%) носилаца газдинстава у интервалу од 25 до 40 година (графикон 53).

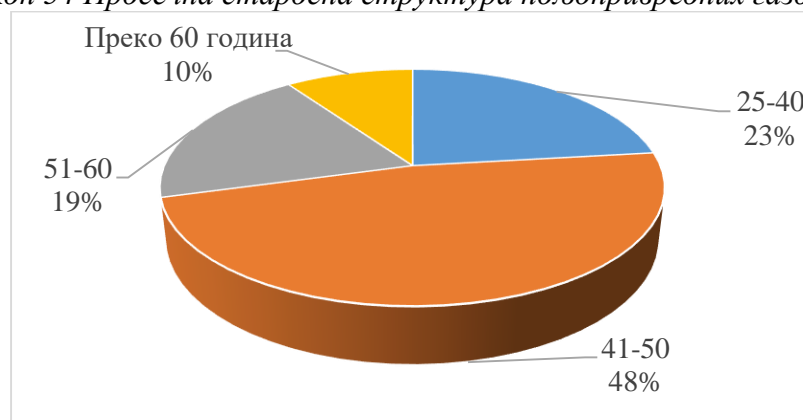
Графикон 53 Старосна структура носилаца пољопривредних газдинстава



Извор: Истраживање аутора

Уколико се посматра просечна старост газдинства као целине, тада се уочава пораст учешћа просечне старости у интервалу од 25 до 40 година (23%), као и у интервалу од 41 до 51 године (48%), а на рачун осталих старосних категорија, од 51 до 60 година и преко 60 година, чије је укупно учешће 29% (графикон 54).

Графикон 54 Просечна старосна структура пољопривредних газдинстава

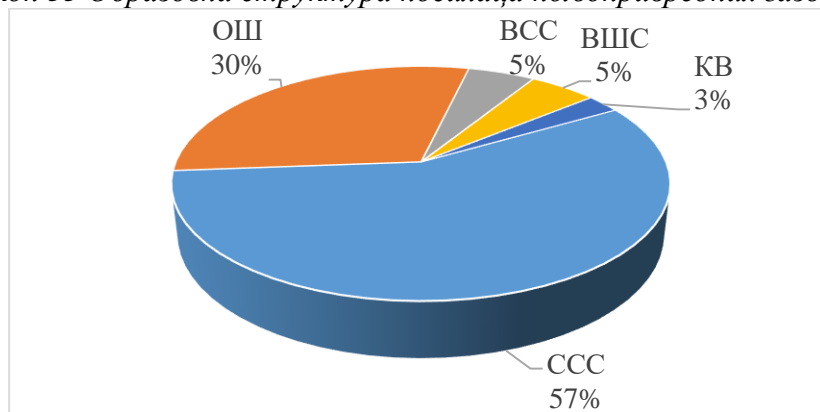


Извор: Истраживање аутора

Највећи број носилаца пољопривредних газдинстава поседује средњу стручну спрему (57%), а значајно је учешће оних који су завршили само основну школу (30%). Знатно мање је учешће произвођача са високом стручном спремом (5%), као и вишом

школском спремом (5%), док је најмање учешће произвођача са квалификацијом (3%) (графикон 55).

Графикон 55 Образовна структура носилаца пољопривредних газдинстава



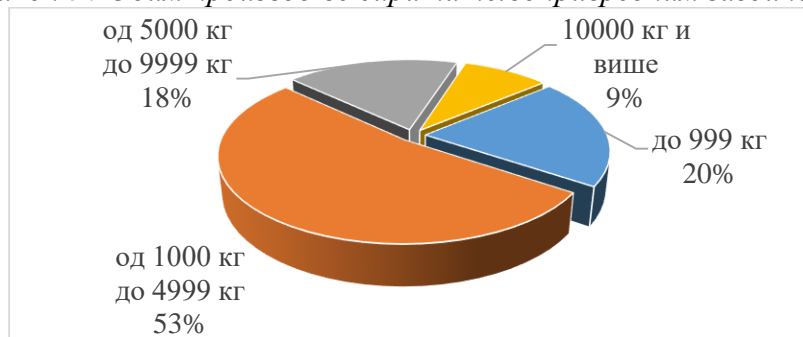
Извор: Истраживање аутора

Високо учешће основне школе у образовној структури носилаца пољопривредних газдинстава, у великој мери ублажено је чињеницом да је њихова просечна старост 55,4 година и да у просеку на овим газдинствима живи још четири млађа члана која поседују више образовање у односу на носиоца газдинства, што може да обезбеди већу информисаност, већу иницијативу, бржу реакцију на промене, лакше прихватање иновација и сл.

#### 4.6.2.2. Обим производње и асортиман сира

Од 78 испитаника, 41 испитаник, што је преко половине узорка (53%), производи од 1.000 до 4.999 кг сира годишње (графикон 56). Следе газдинства са годишњом производњом до 999 кг (20%), затим газдинства чији је обим производње у интервалу од 5.000 до 9.999 кг (18%), а најмање је учешће газдинстава која производе 10.000 и више килограма сира годишње (9%).

Графикон 56 Обим производње сира на пољопривредним газдинствима

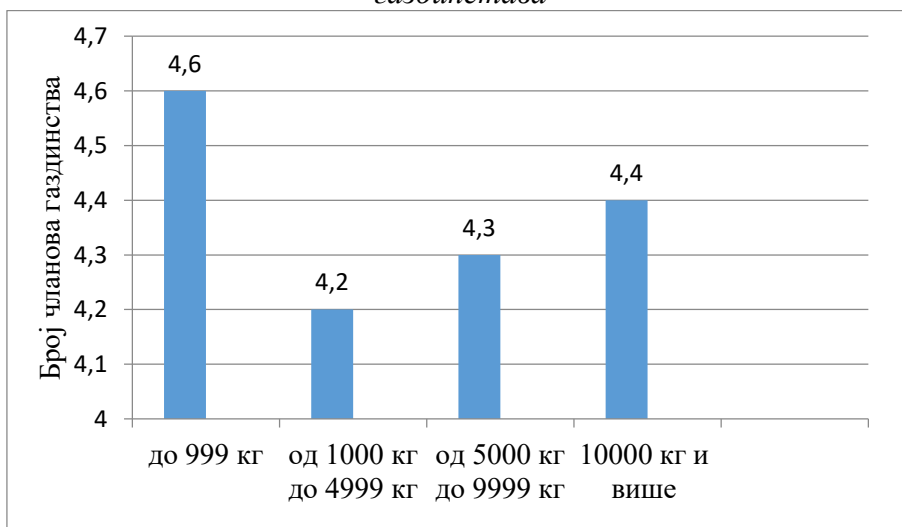


Извор: Истраживање аутора

Произвођаче сира, уоквирене наведеним интервалима обима производње, потребно је сагледати и према осталим њиховим карактеристикама, као што су број чланова газдинстава, обрађиване површине и др.

Графикон 57 указује на то да, изузимајући газдинства која производе до 999 кг сира, производња сира расте порастом броја чланова. Највећи просечан број чланова имају газдинства са производњом од преко 10.000 кг сира годишње.

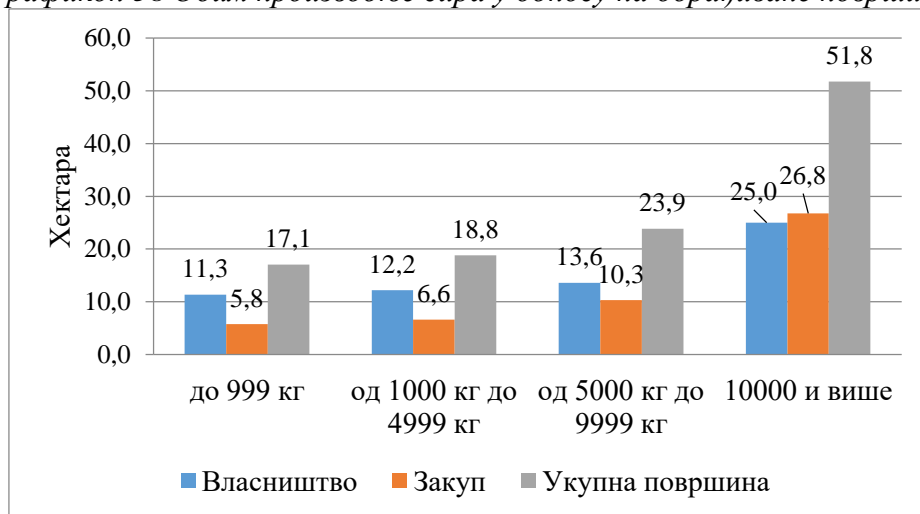
*Графикон 57 Обим производње у односу на број чланова пољопривредних газдинстава*



*Извор: Истраживање аутора*

Релативно велики број чланова газдинстава која производе испод 1.000 кг сира годишње, посматрано у контексту просечних површина обрадиве земље, у односу на број чланова газдинстава у оквиру остала три интервала обима производње (графикон 58), може указивати на то да производња сира није примарна пољопривредна активност. Газдинства са већим бројем чланова, и поред тога што располажу мањим обрадивим површинама и мањим бројем музних грла, задовољавају један од важних предуслова за производњу органских сирева, која захтева веће ангажовање људког рада.

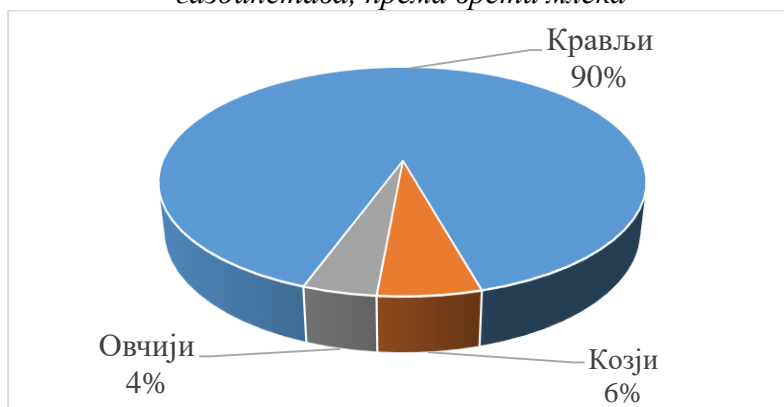
Графикон 58 Обим производње сира у односу на обрађиване површине



Извор: Истраживање аутора

Истраживани узорак произвођача годишње произведе укупно 298 тона сира, од чега највише крављег (90%), затим козјег (6%) и овчијег (4%) (графикон 59).

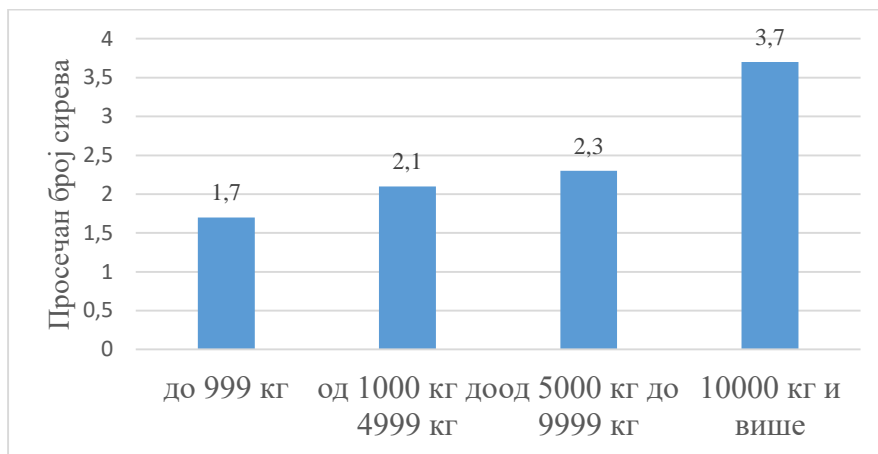
Графикон 59 Структура производње сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава, према врсти млека



Извор: Истраживање аутора

Упоредо са порастом обима производње, како је приказано на графикону 60, расте и број сирева у асортиману понуде газдинстава. Највећи асортиман, у просеку 3,7 врста сира, имају газдинства која производе од 10.000 кг сира и више, а најмању понуду имају газдинства са производњом испод 1.000 кг сира годишње, свега 1,7 врста.

Графикон 60 Величина асортимана сира регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње



Извор: Истраживање аутора

Осим у односу на обим производње, асортиман сира се, по броју и по врсти сира, разликује и у односу на географско подручје на коме се производи, (табела 77). Статистички значајну корелациону везу код варијабле „Број сирева у асортиману газдинстава“, у односу на варијаблу „Обим пласмана сира“ потврђује и Pearson-ов коефицијент корелације ранга. Највећи број сирева у просеку, у понуди је међу газдинствима са подручја Северно-бачког округа, где постоји пракса производње применом различитих технолошких поступака, са додатком зачина, углавном од крављег и козјег млека. Газдинства у оквиру којих је просечан асортиман сира већи од три, налазе се претежно у Аутономној Покрајини Војводини, док је у подручјима на којима је извршена заштита ознаке географског порекла (Пиротски, Рашки, Зајечарски и Златиборски) асортиман скромнији. Овакво стање у највећој мери резултат је традиције производње белих сирева у кришкама и релативно високе тражње за њима на домаћем тржишту. Сјенички, Златарски, Пиротски, Хомољски и други бели сиреви у кришкама, поседују имиџ квалитетних, „здравих“ и природних производа, употребљавају се као главно јело, и основни су састојци традиционалних јела и пецива на српској трпези. Пласман наведених сирева, иако су често неуједначеног квалитета, изгледа и структуре (чак и у оквиру истог газдинства), већином се одвија неформалним каналима, најчешће у градовима, где се, и поред законских ограничења, преко посредника продаје на пијацама, директно потрошачима, угоститељским објектима, радионицама за израду пецива и другим купцима.

Табела 77 Асортиман понуде сира регистрованих пољопривредних газдинстава према географској локацији

Округ	Врста млека	Претежни асортиман	Просечан број сирева по газдинству
Северно-бачки	Кравље, козје	Ситни сир, подливени, зрели кришка, полутврди димљени, урда, меки сиреви са додатком зачина	5,0
Северно-банатски	Кравље, козје	Ситни сир, од пареног теста са додатаком зачина, зрели кришка, меки сиреви са додатком зачина	4,3
Јужно-бачки	Кравље, козје	Ситни сир, полутврди и роловани од пареног теста са додатаком зачина, кришка	3,4
Западно-бачки	Кравље	Ситни сир, кришка, подливени, роловани од пареног теста са додатаком зачина, полутврди типа трапист	3,3
Средње-банатски	Кравље	Ситни сир, млади кришка, сир од пареног теста	3,0
Сремски	Кравље	Ситни сир, подливени, од пареног теста	2,3
Пиротски	Кравље, овчије	Меки бели сир кришка са зрењем, сир од пареног теста	2,3
Нишавски	Кравље	Ситни сир и кришка са зрењем	2,0
Рашки	Кравље	Меки бели сир кришка (са и без зрења), у саламури и без саламуре	1,7
Јужно-банатски	Кравље, овчије	Меки бели сир кришка (са и без зрења)	1,4
Зајечарски	Кравље, овчије, козје	Ситни сир и меки бели сир кришка (са и без зрења)	1,4
Златиборски	Кравље, овчије	Кишка (са и без зрења)	1,3

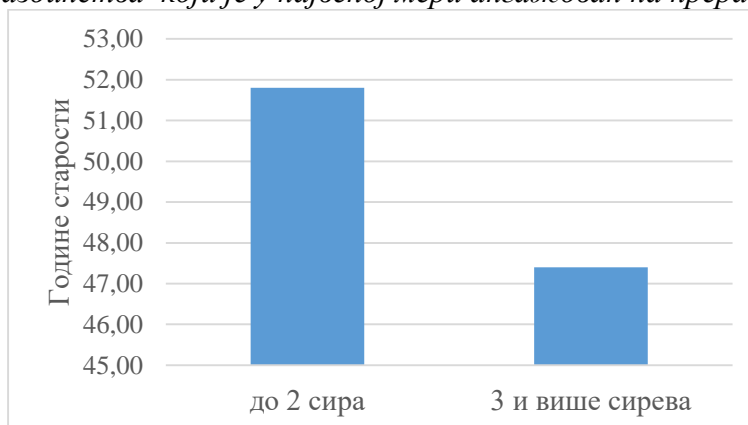
*Извор: Истраживање аутора*

На основу напомена испитаника датих у слободној форми, може се закључити да је један од разлога због кога произвођачи сира са подручја на којима је извршена заштита ознаке географског порекла нису заинтересовани за уједначавање квалитета, стандардизацију производње и систематичан приступ брендирању сирева, је одсуство жеље за термичком обрадом млека од ког се производи сир.

Значајан фактор понуде сира представља и старосно доба оног члана газдинства који се примарно бави прерадом млека. Млађи произвођачи су спремнији на откривање нових могућности, укуса и облика сира и показују већу заинтересованост за иновацију понуде (графикон 61).



*Графикон б1 Број сирева у асортиману газдинстава према просечној старости члана газдинства који је у највећој мери ангажован на преради млека*



*Извор: Истраживање аутора*

Пољопривредна газдинства се у домаћем законодавству третирају као физичка лица. Она често располажу већим средствима (основним и обртним) од многих предузећа, ангажују значајан број радне снаге, утичу на прехранбену сигурност друштва, што додатно увећава улогу стратегијског маркетинг планирања у њиховом пословању и будућем развоју. Ово је нарочито изражено код газдинстава са подручја на којима је извршена заштита ознаке географског порекла, јер је, за разлику од већине газдинста са територије АП Војводине, сир често једини производ из понуде домаћинства и основни извор егзистенције.

#### ***4.6.2.3. Улога маркетинга у пословању регистрованих пољопривредних газдинстава***

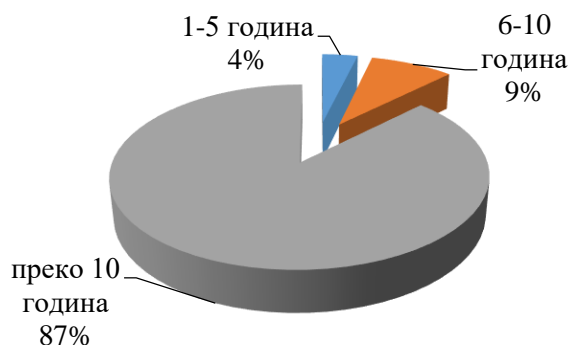
Управљање савременим пољопривредним газдинством („фарм менаџмент“) у себи садржи елементе уметности, науке и пословне вештине. Од менаџера пољопривредног газдинства (члан породице који није увек и формални носилац газдинства) захтева се природна вештина, физичка и ментална способност, као и спремност да прати савремена достигнућа у подручју менаџмента и маркетинга, што укључује елемент науке. Са аспекта науке, фарм менаџер треба да познаје технологију производње, алате и технике вођења евиденције, планирање и програмирање производње, анализу информација и др. Коначно, у условима када пољопривредно газдинство има за циљ остварење зараде за своје чланове, природно је схватање менаџера пољопривредног газдинства као економа, пословног и иновативног човека. Маркетинг концепт, као фактор генерисања иновација на пољопривредном газдинству и у другим пословним

системима, треба да буде оријентисан на задовољење потреба и жеља потошача, о чему је потребно да брину сви чланови газдинства.

#### 4.6.2.4. Ставови и мишљења чланова газдинстава који обављају послове производње и пласмана сира о значају и улози маркетинга у пословању

Највећи број газдинстава (87%) негује традицију производње сира преко 10 година (графикон 62). Знатно мање је учешће оних који овај посао обављају од 6 до 10 година (9%) и мање (4%).

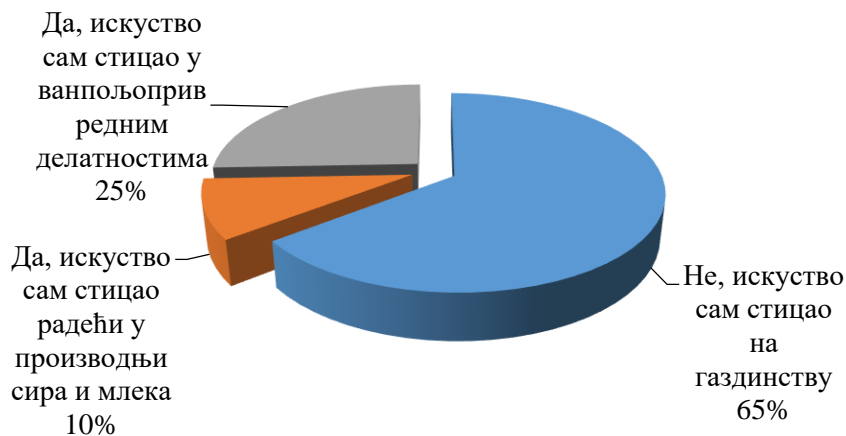
Графикон 62 Структура газдинстава у односу на дужину праксе производње сира



Извор: Истраживање аутора

Већина произвођача (65%), ван газдинства није стицало искуство у производњи сира (графикон 63). Знатно је мање учешће испитаника (25%) који су искуство стекли у ванпољопривредним делатностима, а свега 8 произвођача или 10% од 78 испитаника, искуство је стицало и радом у области производње и прераде хране.

Графикон 63 Структура произвођача сираа у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на област стицања искуства



Извор: Истраживање аутора

Сазнање о начину стицања искуства доприноси бољем разумевању истраживаног узорка произвођача и њихових одговора који следе. Повећање мобилности носилаца газдинства и осталих чланова у оквиру различитих привредних делатности, утиче на њихову пропулзивност у прихватању различитих искустава, информација, нових сазнања, чиме им се проширују видици, подстиче комплекснији начин размишљања, омогућава боље сагледавање тржшних прилика и успешнија производња и пласман сира.

Упитником о ставовима и мишљењима чланова пољопривредних газдинстава који у највећој мери учествују у производњи сира, осим специфичности изложених у претходном делу, идентификован је однос произвођача према сиру, производу који свакодневно пласирају на тржиште и који доприноси економском просперитету газдинства. Прикупљене су и информације о елементима који указују на циљеве, као инструменте за генерисање стратешких опција, а анализом перцепције произвођача сира о сопственим снагама, слабостима, шансама и претњама, о варијаблама инструмената маркетинг микса, о њиховом опажању потреба и жеља потрошача и др., сагледали су се и маркетинг капацитети за њихову реализацију.

С обзиром на то, да управљање маркетингом још увек није имплементирано у пословање пољопривредних газдинстава, уместо питања о визији и мисији, од испитаника је затражено да дефинишу планове газдинства у наредне три године. Највећи број произвођача сира (40%), у наредном периоду планира проширење обима пословања на домаћем тржишту (графикон 64), док 34% испитаника намерава да задржи постојећи ниво пословања. О оснивању правног лица и пласману сира на инострана тржишта размишља 11% произвођача. Удруживање, јачање позиција на домаћем, и заједнички наступ на иностраним тржиштима, као перспективу газдинства, види 9% испитаника. Свега 6% газдинстава нема планова.

Графикон 64 Ставови носилаца регистраивих пољопривредних газдинстава о плановима газдинства у будућем периоду

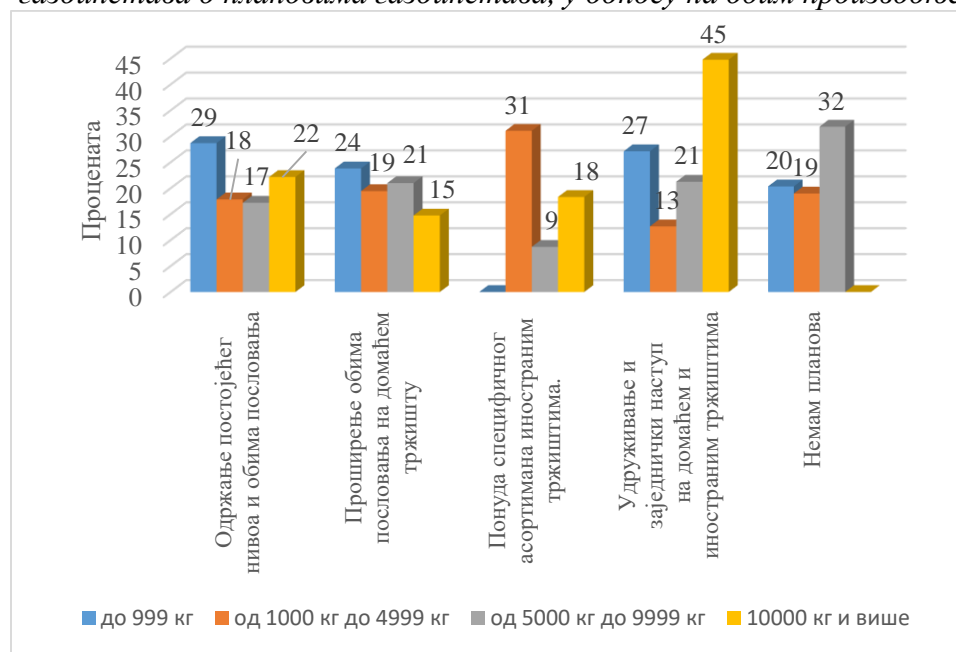


Извор: Истраживање аутора

Графиконом 65, у односу на обим производње газдинстава, представљена је структура ставова произвођача на питање о плановима у наредном трогодишњем периоду, што је исказано процентуалним учешћем одговора, уз могућност вишеструког избора. Међу одговорима који репрезентују ставове произвођача чији обим производње прелази 10.000 кг годишње, најизраженија је намера о удруживању и заједничком наступу на домаћем и иностраним тржиштима (45%). Произвођачи који остварују највећи обим производње, такође, једини су међу представљеним групама произвођача који ни један избор нису определили понуђеном одговору: „Немам планова“. Ранијих година пољопривредно газдинство било је (а у великом броју случајева још увек је) аутархично и затворено у произвођачко - потрошачку јединицу, самоодрживо и независно од спољног света. Економски развој мења ову форму газдинства. Оно постепено прихвата технолошко – технички напредак и повећава обим производње, што доводи до слабљења веза између газдинства и домаћинства. Газдинство постаје робни произвођач, а домаћинство подмирује своје потребе на тржишту. Веома важан производни ресурс је радна снага, а од нивоа њеног образовања, стеченог искуства и смисла за предузетништво зависи коришћење расположивих фактора производње и искоришћења тржишних прилика. Предузетништво, а нарочито маркетинг, подразумевају много више од функционалне

и контролне улоге менаџмента. У циљу успешног интегрисања менаџерских функција у пословну праксу, потребно је да пољопривредници усвоје различите вештине и измењене ставове у оквиру своје предузетничке улоге (McElwee, et al., 2006).

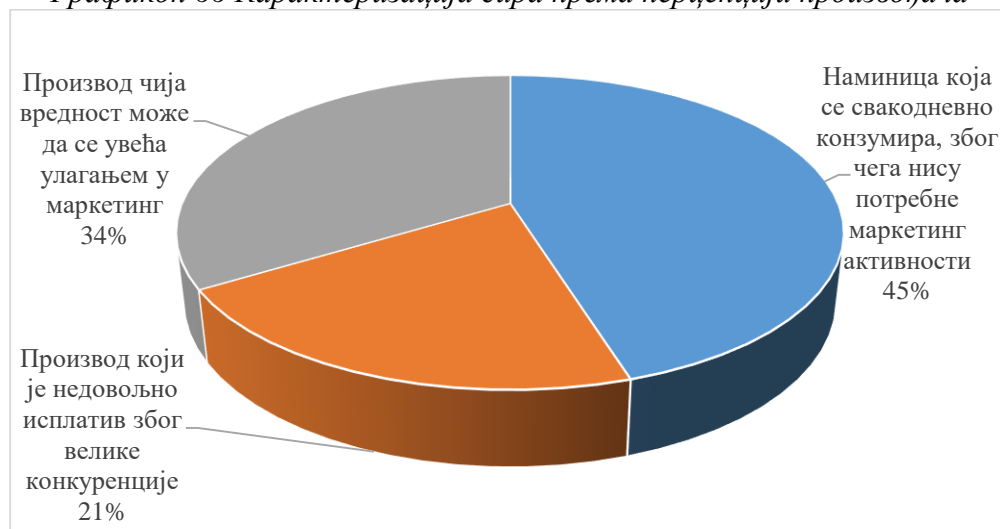
Графикон 65 Структура одговора носилаца регистрованих пољопривредних газдинстава о плановима газдинстава, у односу на обим производње



Извор: Истраживање аутора

У савременом пословању мисија представља начин на који привредни субјекат испуњава сврху пословања, показује чиме се бави и факторе којима стиче конкурентску предност. Анализом мисије, компаније долазе до закључака о начину на који оне желе да истакну свој идентитет, темељ на којем желе да изграде своју будућност, компас који води целу организацију и уједињује њене чланове (Павлек, 2002). Основна сврха мисије јесте да комуницира са циљним аудиторијумом у компанији, купцима, потрошачима и другим заинтересованим странама. Осим тога, у мисију су уткани и принципи који указују на мотиве којима се привредни субјекти воде у својим активностима ([www.twp.duke.edu](http://www.twp.duke.edu)). Истраживањем газдинстава која се баве производњом сира, стекао се увид о томе какав однос испитаници имају према овом специфични производу, који представља увећану вредност млека, финалног производа сточарске производње, и који може значајно допринети економском благостању произвођача. Графикон 66 представља ставове 78 произвођача, на питање: „Окарактерисите сир оцењујући понуђене исказе“ у коме је омогућен истовремени одабир до два понуђена одговора.

Графикон 66 Карактеризација сира према перцепцији произвођача

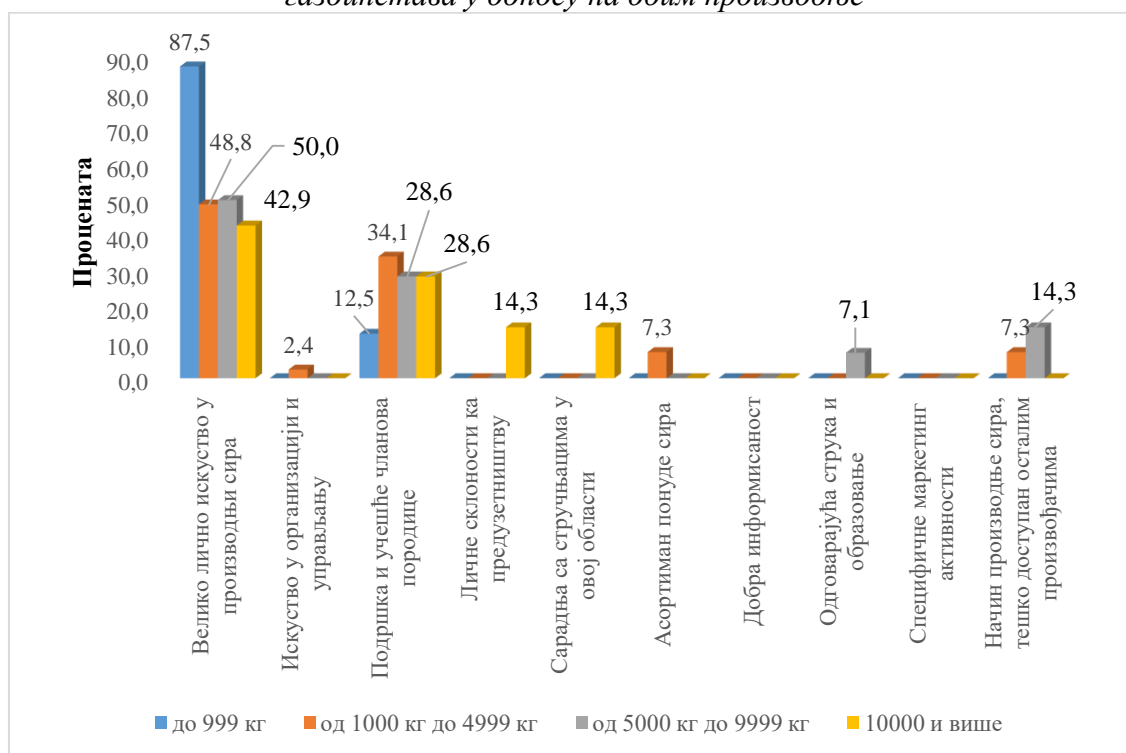


Извор: Истраживање аутора

Од укупног броја испитаника, свега 34% сматра да је сир производ чија вредност може да се увећа улагањем у маркетинг. Одговори већине произвођача (66%), одражавају ставове који указују на њихов релативно индиферентан однос према сиру, као једном од неколико производа из понуде газдинства. Овим се наглашава један од највећих изазова сектора пољопривреде, а то је да се пољопривредним произвођачима омогући развој стратегијских, маркетинг и предузетничких вештина, што захтева економску подршку и већи нагласак на њихову едукацију и обуку (McElwee, et al., 2006).

Међу понуђеним одговорима на питање о факторима снаге газдинства (графикон 67), испитаници су највећим рангом оценили два фактора: велико лично искуство у производњи сира (56,4% укупног броја испитаника) и подршка и учешће чланова породице (28,2%).

Графикон 67 Перцепција фактора снага регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње



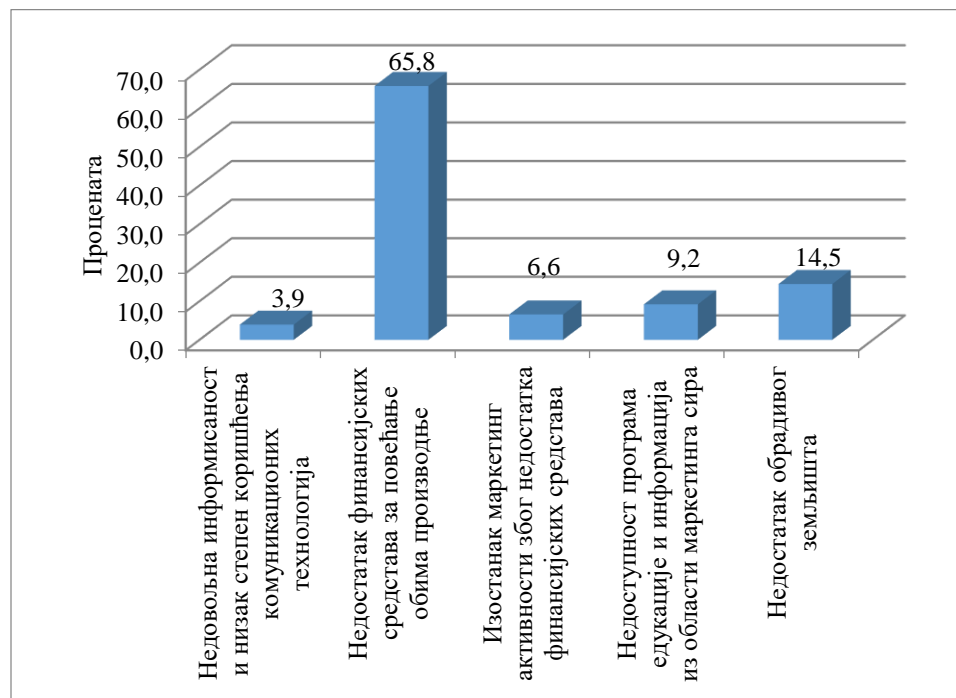
Извор: Истраживање аутора

Уочљиво је да су произвођачи који производе до 999 кг сира годишње, највећим рангом оценили само два фактора који се односе на лично искуство (87,5%) и подршку чланова газдинства (12,5%). Порастом свести о утицају већег броја фактора на снагу газдинства, као што су личне склоности ка предузетништву, претходно стечена искуства, сарадња са стручњацима, асортиман сира, одговарајућа струка и др., расте и обим производње сира. Као релевантан фактор снаге, „одговарајућу струку и образовање“ уочавају само произвођачи у интервалу производње од 5.000 до 9.999 кг сира, док као фактор снаге који се односи на „сарадњу са стручњацима“ у области производње сира, виде једино произвођачи чија је годишња производња преко 10.000 кг сира. С обзиром на то, да ранг највећег интензитета није додељен понуђеним одговорима „Добра информисаност“ и „Специфичне маркетинг активности“ као алтернативним факторима снаге, могуће је претпоставити да они, односно њихов изостанак, представљају факторе слабости газдинстава.

На питање о слабостима газдинстава (графикон 68), највећи број произвођача сматра да је то недостатак финансијских средстава потребних за повећање обима производње, како је рангом највећег интензитета, овај фактор оценило 65,8%

испитаника. Најмањи број испитаника, као слабост перцепира недовољну информисаност (3,9%) и изостанак маркетинг активности (6,6%).

*Графикон 68 Перцепција слабости регистрованих пољопривредних газдинстава*



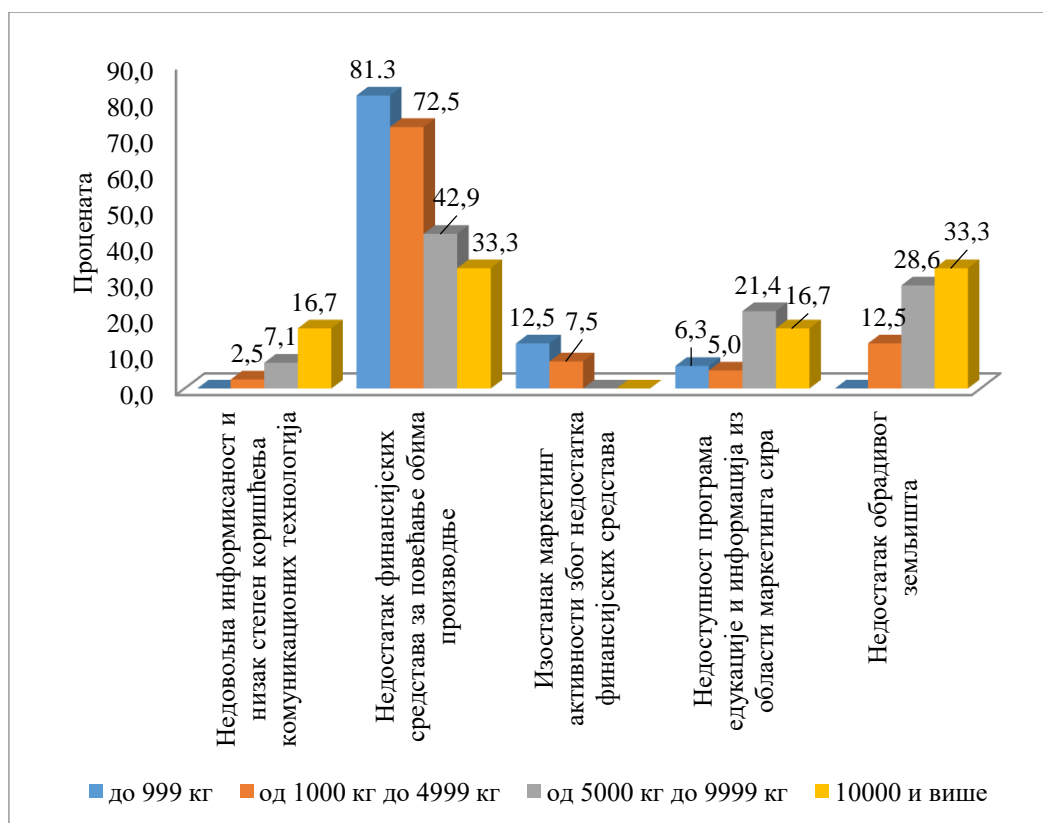
*Извор: Истраживање аутора*

Анализом ставова произвођача о факторима слабости (графикон 69), уочљиво је да порастом обима производње расте и свест о недовољном нивоу информисаности. Недостатак обрадивог земљишта представља највећу слабост за произвођаче који производе преко 10.000 кг годишње. Важно је запазити да је недостатак финансијских средстава којим би се унапредило пословање газдинстава, примарни извор слабости за највећи број произвођача у интервалу до 999 кг, који су овај фактор оценили највећим рангом (81% испитаника), док се значај овог фактора релативно умањује порастом обима производње. Недостајуће едукативне програме, као слабост у највећој мери виде произвођачи чија се годишња производња сира креће у интервалу од 5.000 до 9.999 хиљада кг. Повезујући одговоре који указују на перцепиране снаге, са онима који се опажају као слабост, уочава се да ниво информисања, као и маркетинг активности за произвођаче не представљају факторе који значајније утичу на пословање газдинстава и према њима произвођачи имају релативно неодређен став. Резултати истраживања о значају информационаих технологија за пољопривредне произвођаче (2009), указују на то да, и поред тога што образовање, старост, приходи, обрадиве површине и др., могу утицати на перцепцију о значају различитих извора



информација, најзначајнији канал информисања представљају заправо други пољопривредници. Исто истраживање указује на то да су произвођачи који остварују веће приходе, спремнији да уваже мишљење консултанта, сарађују са научним установама, користе информације са сајмова, изложби и др. (Velandia, et al., 2011).

Графикон 69 Перцепција фактора слабости регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње



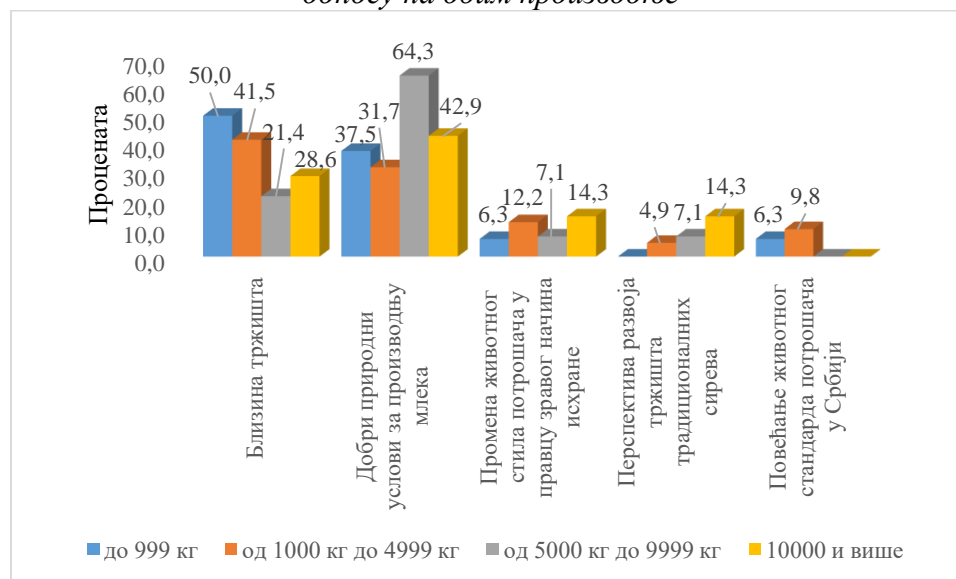
Извор: Истраживање аутора

Представљени поглед на перцепиране слабости газдинстава, говори у прилог томе да произвођачи који остварују већи обим производње, могућност унапређења пословања и увећања прихода, виде у повећању обрадивих површина, при чему не уочавају значај маркетинга и могућност додавања вредности својим производима. И поред тога што маркетинг све више постаје основни фактор дугорочног опстанка пољопривредних произвођача, они се углавном фокусирају на проблеме производње, остављајући маркетинг по страни, као „закаснелу мисао“ ([www.famu.edu](http://www.famu.edu)).

У структури укупног броја рангова највећег интензитета додељених перцепираним шансама газдинстава (графикон 70), највеће је учешће фактора „Добри природни услови за производњу млека“ (39,7%) и „Близина тржишта“ (38,5%). У

значајно мањој мери испитаници шансу виде у „Промени животног стила потрошача у правцу здравог начина исхране“ (10,3%), а најмању шансу за будући раст и развој, произвођачи виде у „Повећању животног стандарда потрошача у Србији“ (6,4%) и „Перспективи развоја тржишта традиционалних сирева“ (5,1%). На основу одговора испитаника, уочава се да порастом обима производње, расте и опажање фактора „Перспектива развоја тржишта традиционалних сирева“ као тржишне шансе.

Графикон 70 Перцепција шанси регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње

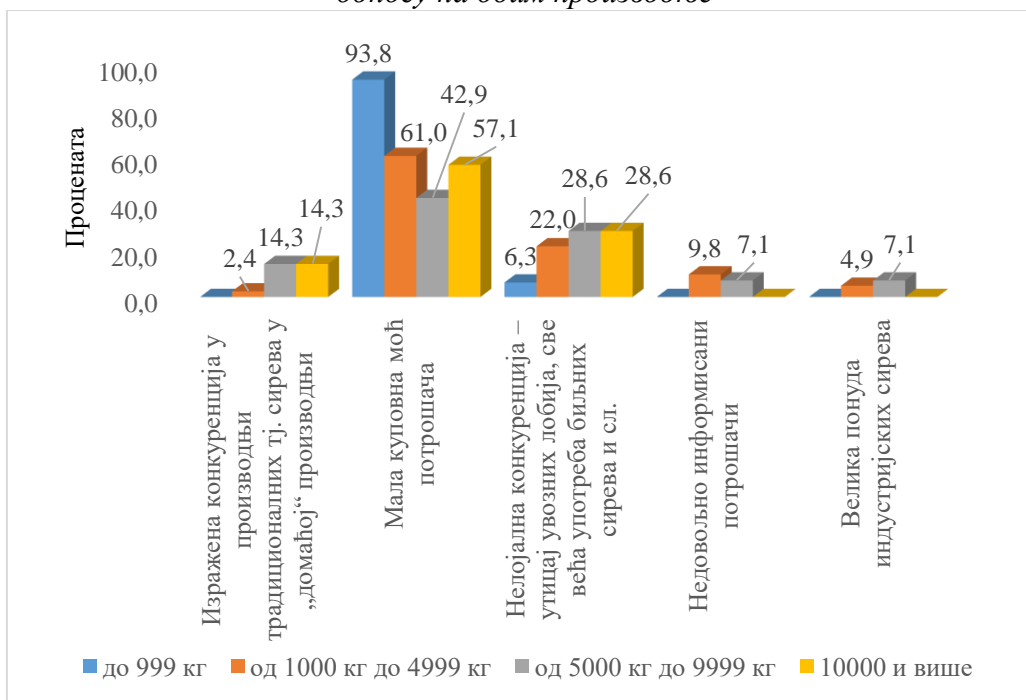


Извор: Истраживање аутора

Произвођачи су јединствени у оцени да највећу претњу по производњу сира представља мала куповна моћ потрошача (графикон 71). Овакав став исказало је укупно 64,1% испитаника, оценивши овај фактор рангом највећег интензитета. Следи нелојална конкуренција и утицај увозних лобија, као и све већа употреба биљних сирева, што је највећим рангом оценило 20,5% свих испитаника. Недовољно информисане потрошаче, као претњу види 6,4% произвођача, а конкуренцију међу традиционалним, тј. сиревима у „домаћој производњи“ 5,2%. Најмању претњу произвођачи виде у великој понуди индустријских сирева (3,8% испитаника). Овакав став, присутан првенствено због тога што сиреви у понуди пољопривредних газдинстава не конкуришу у истим каналима дистрибуције, може представљати заблуду. Сиреви великих домаћих произвођача, као што су Имлек, Млекопродукт, Сомболед и др., као и велики број увозних брендова, у условима непостојања маркетинг активности чији је циљ диференцијација, препознатљивост робне марке и

јачање имица сирева из понуде газдинстава, могу да се позиционирају као супститути који задовољавају сличне потребе и жеље потрошача.

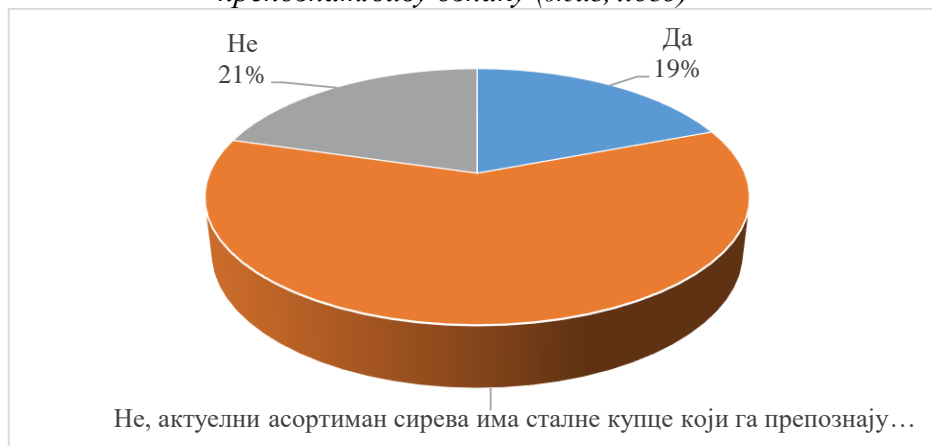
Графикон 71 Перцепција претњи регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње



Извор: Истраживање аутора

Од укупно 78 пољопривредних газдинстава класификованих према обиму производње, 63 газдинства или 81% уопште нема препознатљиву ознаку сира који производи (графикон 72).

Графикон 72 Структура газдинстава према томе да ли поседују препознатљиву ознаку (жиг, лого)

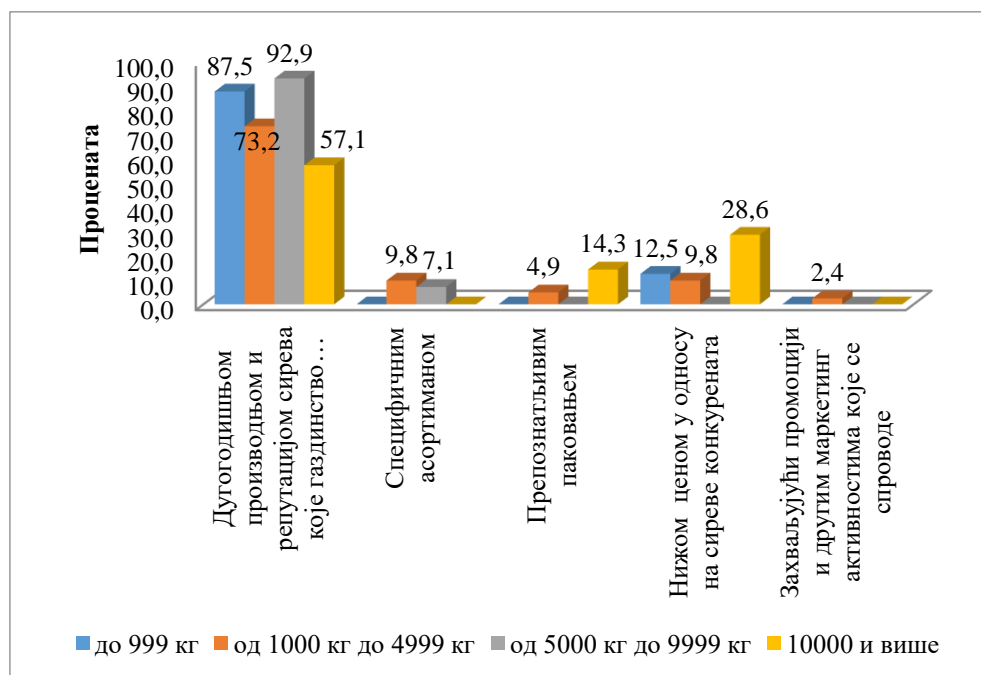


Извор: Истраживање аутора

Логотип представља један од важних елемената идентификације производа и заједно са осталим његовим обележјима, може бити значајан фактор диференцијације у односу конкурентске производе. Циљ питања о томе да ли газдинство поседује логотип, у оквиру кога су са понуђена три одговора, је да издиференцира произвођаче који имају став о логотипу. Одговором на ово питање, исказано ставом: „Не, актуелни асортиман сирева има сталне купце који га препознају“, идентификује се циљни сегмент произвођача на чију је промену ставова о овој теми могуће утицати у перспективи, нарочто информацијама о понашању потрошача.

На питање о факторима којима сиреви газдинства стичу конкурентску предност (графикон 73), исказана је усаглашеност међу све четири категорије испитаника, ставом да је то „Дугогодишња производња и репутација сирева који се налазе у понуди газдинстава“, како оцењује 78,2% испитаника. На другом месту налази се одговор „Нижом ценом“, који је рангом највећег интензитета оценило 10,3% испитаника. Знатно је мање учешће асортимана (6,4%) и паковања (3,8%), као елемената конкурентске предности. Промоција и друге маркетинг активности су у најмањој мери препознате као инструменти за стицање конкурентске предности, које је је највећим рангом оценио свега један испитаник, односно 1,3% од укупног броја истраживаних произвођача.

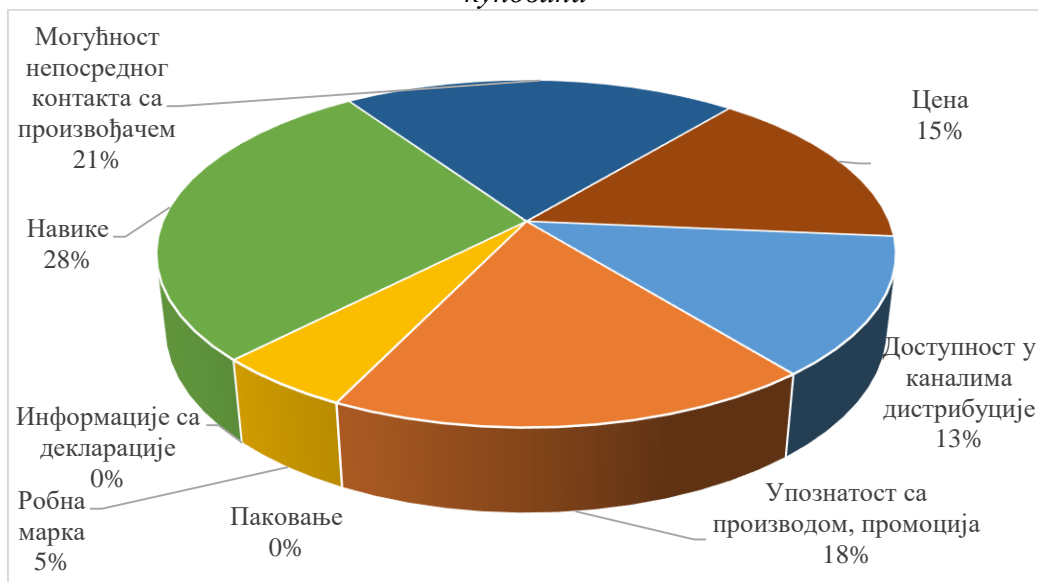
Графикон 73 Структура ставова произвођача сира о факторима којима сиреви газдинства стичу конкурентску предност



Извор: Истраживање аутора

Према мишљењу произвођача сира, одлука о куповини највише зависи од навика потрошача. Укупно 28% испитаника исказало је наведени став (графикон 74). На другом месту по значају је могућност непосредног контакта са произвођачем (21%), следе промоција (18%), цена (15%) и доступност у каналима дистрибуције (13%). Свега четири, од укупно 78 произвођача, што је 5% узорка, оценило је највећим рангом робну марку, као одлучујући фактор за потрошача при куповини сира. Ни један произвођач не види паковање, нити информације са декларације као обележја производа која битније утичу на пласман, што је одраз начина дистрибуције сира, који се углавном одвија директном продајом на пијаци, као и непостојања свести о функцијама паковања као што су диференцијација, комуницирање са циљним сегментима купаца и потрошача, креирање имица и др. Значај декларације огледа се у могућности бољег разумевања производа, на основу информација које се на њој налазе. Тачном, и по осталим елементима, адекватном декларацијом, потрошачу је омогућено свесно доношење одлуке о врсти намирнице коју желе да конзумирају, а последично и какав тип пољопривредне производње желе да подрже ([www.slowfood.com](http://www.slowfood.com)).

*Графикон 74 Ставови произвођача о факторима који утичу на одлуку потрошача о куповини*



*Извор: Истраживање аутора*

Поверење потрошача заузима значајно место у савременом маркетинг прехранбеном систему. Одабир и куповина хране, у великој мери је под утицајем промотивних алузија које се односе на поверење, нарочито у времену глобализације

прехрамбеног система у коме су везе између произвођача и потрошача све слабије. Информације са декларације, као и паковање производа међусобно се допуњују и јачају поверење потрошача, због чега представљају значајан фактор при доношењу одлуке о куповини (Fernqvist, et al., 2014).

Осим понуђених, произвођачима је, у форми слободних одговора, омогућено да наведу оне факторе који по њиховом мишљењу утичу на одлуку о куповини сира а то су:

- "Препознатљива хигијена произвођача, лепо упакован сир."
- "Квалитет сирева из домаће радиности."
- "Традиција 50 година производње."
- "Дугогодишње присуство на пијаци."
- "Да је производ свеж."
- "Уједначеност квалитета."
- "Квалитет и изглед сира."
- "Укус."

Само један испитник поменуо је уједначеност квалитета као битан фактор одлуке о куповини, односно начина да се купац задржи. Истраживање физичко–хемијских особина Ливањског сира, који се производи од овчијег и крављег млека, указује на то, да услови рада, као и поједине фазе технолошког поступка варирају од домаћинства до домаћинства, што има за последицу неуједначеност квалитета овог сира (Институт за економику пољопривреде и прехрамбене индустрије, Сарајево, 2008). Заштићеном ознаком географског порекла, потрошачу се гарантује аутентичан укус и уједначен квалитет традиционалних сирева, што је један од разлога раста тражње за овим сиревима у свету. Закључци о значају наведених, али и других елемената при доношењу одлуке о куповини, могу се донети након што се спроведе истраживање о ставовима потрошача.

Када је реч о врсти информација на декларацији сира, 56,3% испитаника сматра да је најважнија информација она, која указује на то да је сир произведен на традиционалан начин, 23,1% мисли да је то рок трајања, док је подједнако учешће произвођача (10,3%) који су највећим рангом оценили значај информације о адитивима и количини млечне масти.

Инсистирајући на традицији производње сира од свежег млека, италијанска асоцијација произвођача сира са заштићеном ознаком порекла, *Consorzio Pecorino Toscano Dop*, наглашава значај транспарентности информација на декларацији производа у функцији заштите здравља потрошача, као и квалитета производње ([www.italianfoodexcellence.com](http://www.italianfoodexcellence.com)).

Произвођачи су, додатно, у слободној форми, исказима који следе, исказали своје мишљење о значају информација на декларацији:

- "За потрошаче декларација не значи пуно."
- "Важно је да производ носи ознаку здраве хране."
- "Важније је искуство у потрошњи од декларације."
- "За потрошаче је важна информација о хигијени."
- "Оне информације које се односе на здравље, али потрошачи нису довољно информисани."
- "Производња на природан начин, да су сви састојци „био“." (Констатује произвођач који нема декларацију).

Независно истраживање спроведено међу земљама Европске уније (2013), открива да је преко 80% потрошача заинтересовано за порекло млечних производа и меса, односно захтева јасне ознаке на декларацији о примењеном систему производње (поштовање добробити животиња, органска производња, начин испаше и др.), што указује на значајан утицај потрошача на унапређење производње, као и на тачно и одговорно декларисање производа ([www.labellingmatters.org](http://www.labellingmatters.org)). Декларација представљају тржишне механизме, односно информације које произвођачи истичу у намери да подстакну жељену реакцију потрошача, нарочито онда када се они суочавају са избором између већег броја сличних производа.

На питање о начинима промоције које газдинства спроводе, омогућен је већи број избора међу понуђеним одговорима, због претпоставке произвођачи комбинују два и више начина. Највећи број одговора, како је приказано графиконом 75, опредељен је дегустацијама (56%) и гратис количинама (16%). Ogлашавање у медијима (штампани, електронски и сл.) заступљено је са 3%, штампање промотивних летака и другог материјала са 4%, промоција у сарадњи са различитим организацијама које се баве исхраном 4%, промоција у сарадњи са различитим туристичким организацијама 5%, а учешће избора додељених одговору „Не спроводим промоције, јер не доносе очекиване резултате“ је 12%.

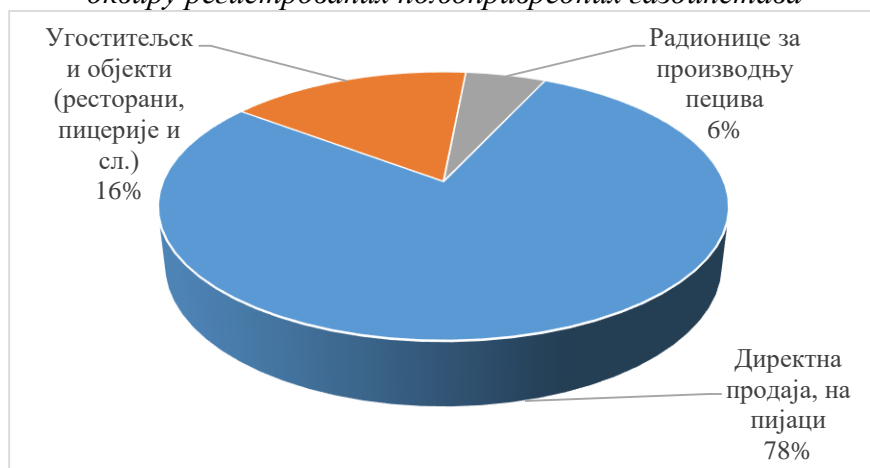
Графикон 75 Структура промотивних активности које спроводе произвођачи сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава



Извор: Истраживање аутора

При селекцији канала дистрибуције (графикон 76), уз могућност вишеструког избора, 78% одговора опредељено је пијачној продаји, што указује на преовлађујући традиционалан начин дистрибуције. Знатно је мање учешће угоститељских објеката (16%) и радионица за производњу пецива (6%) којима газдинства пласирају сир.

Графикон 76 Структура канала дистрибуције које користе произвођачи сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава



Извор: Истраживање аутора

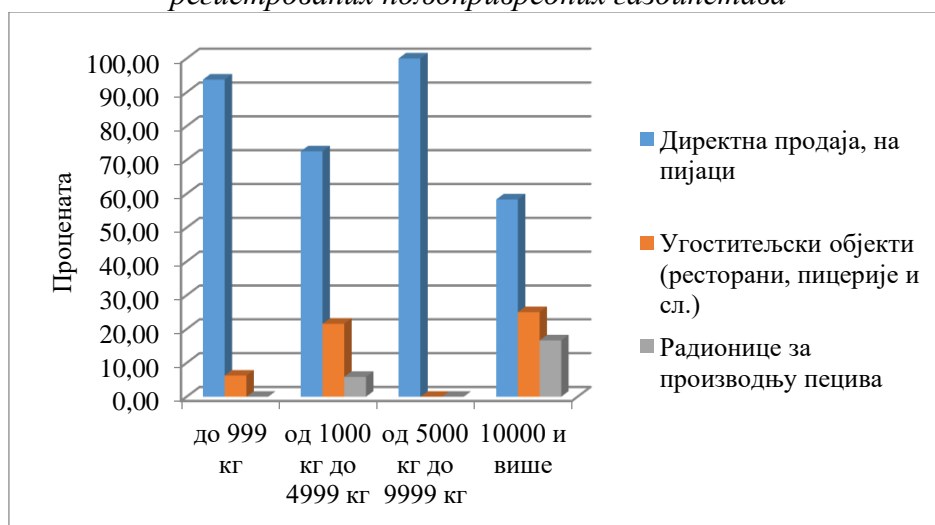


Актуелном законском регулативом Републике Србије, осим на пијацама, није прецизно дефинисано да ли, шта и где могу продавати регистровани пољопривредни произвођачи примарних производа и/или прерађевина (Kovács-Sárkány, et al., 2015). У оквиру Закона о ветеринарству (Сл. гласник РС бр. br.91/2005), у члану 108 стоји: „Предузетник односно физичко лице које производи млеко и производе од млека у домаћинству који су намењени за јавну потрошњу, могу да се продају на месту производње или пијацама само ако потичу из објеката који су уписани у Регистар објеката, односно у Регистар одобрених објеката.“ Није, при том, довољно јасно: да ли се овим чланом истиче услов под којим је пољопривредним произвођачима дозвољено да продају млеко и производе од млека („само ако потичу из објеката који су уписани у Регистар објеката, односно у Регистар одобрених објеката“) или се њиме дефинише обавезно место продаје („могу да се продају на месту производње или пијацама“).

У Правилнику о условима хигијене хране (2010 - примењује се од јуна 2011. године) ближе се прописују услови хигијене хране за све субјекте у пословању храном у свим фазама производње, прераде и промета хране који су под њиховом контролом укључујући и прописе везане за објекат. Ипак, одредбе правилника не примењују се на: "директно снабдевање малим количинама примарних производа којима произвођач снабдева крајњег потрошача или локални објекат у малопродаји који директно снабдева крајњег потрошача". Правилник се позива на посебан пропис, који се односи на ове случајеве, а који још није издат (Kovács-Sárkány, et al., 2015).

У односу на обим производње, већина произвођача, осим оних у интервалу од 5.000 до 9.999 кг, користи више канала дистрибуције (графикон 77).

Графикон 77 Употреба канала дистрибуције у односу обим производње сира регистрованих пољопривредних газдинстава



Извор: Истраживање аутора

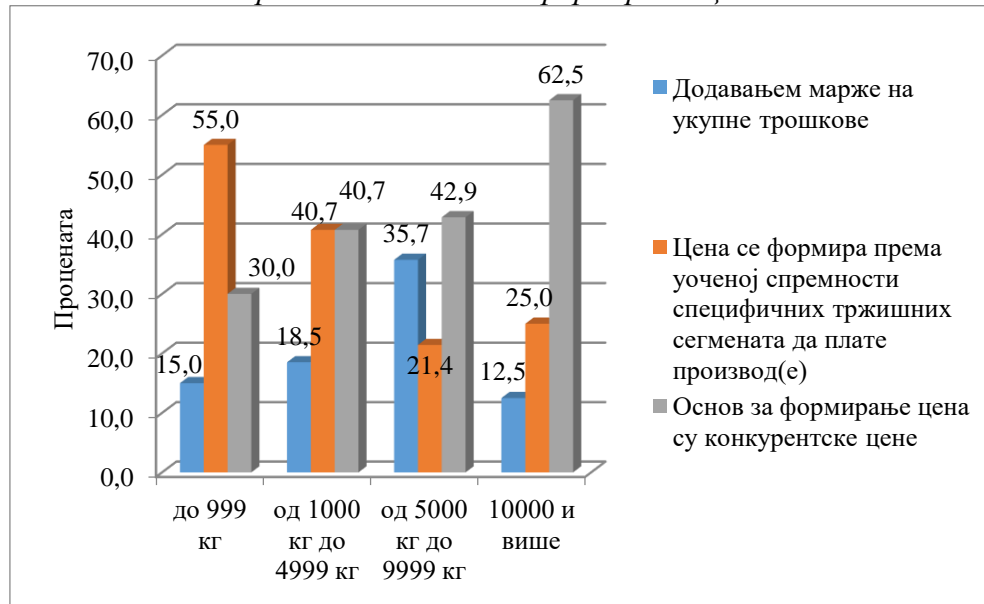
Остали канали дистрибуције који се користе и коментари које су произвођачи навели су:

- "Млечне продавнице."
- "Кућна достава."
- "Од куће, за познате купце."
- "Продавнице здраве хране."
- "Познатим купцима, по препоруци."
- "Продаја у иностранство."
- "Продаја од куће, продаја дијаспори у иностранство."
- "Малопродајни објекти."
- "Продаја препродавцима."
- "Пекаре узимају мање квалитетан сир и нису спремне да плате цену за квалитет који нуди моје газдинство, а угоститељски објекти не плаћају одмах."
- "Законом је забрањена продаја, осим од куће и на пијацама."

Иако у складу са Законом о трговини (Сл. гласник РС бр. 53/2010), пољопривредни произвођач има својство трговца, а у оквиру истог Закона је, дефинисањем појма „Остала трговина на мало ван продајног објекта“, омогућена амбулантна трговина, закони и подзаконски акти којима се регулише област промета производа од млека из производње регистрованих пољопривредних газдинстава, не препознају овај начин продаје, односно дистрибуције. Законски оквир којим се регулише прерада и промет млека и млечних производа из понуде регистрованих пољопривредних газдинстава Републике Мађарске, као чланице Европске уније, али и њена пракса, може бити основа за унапређење ове области у Републици Србији.

Основни критеријум формирања цена, за већину произвођача јесу конкурентске цене (41%), затим, уочена спремност специфичних тржишних сегмената да плате производе (39%), а најмање је учешће одговора „Додавањем марже на укупне трошкове“ (20%). Структура одговора о начину формирања цена (графикон 78), резултат је могућности давања вишеструких одговора испитаника. Произвођачи чији се обим производње налази у интервалу до 999 кг, у највећој мери су окренути процени купаца, у смислу њихове спремности да плате сир, за разлику од оних чија годишња производња прелази 10.000 кг, код којих су конкурентске цене основ за формирање сопствене ценовне понуде.

Графикон 78 Структура регистрованих пољопривредних газдинстава према обиму производње и начина формирања цене



Извор: Истраживање аутора

С обзиром на то, да је цена под непосредним утицајем понуде и тражње, њено кретање зависи од потрошача, односно његове представе о вредности коју садржи производ или услуга. Комбинација цене и преосталих елемената маркетинг микса: производа, дистрибуције и промоције, прилагођена циљном тржишном сегменту повећава перцепцију вредности сира. Неке од највећих грешака при дефинисању цена су превише наглашено трошковно оријентисано одређивање цена, недовољно учестала ревизија цена као одраз тржишних промена, одређивање цена без усаглашености са осталим елементима маркетинг микса и одсуство различитости цена за диференциране производе, тржишне сегменте и прилике у којима се купују одређени производи (Food Processing Center, 2001).

Сагледавајући представљене варијабле и њихову потенцијалну повезаност са варијаблом „Обим пласмана сира“, добијени Pearsonови коефицијенти корелације ранга, доводе до закључка да код пољопривредних газдинстава, не постоји статистичка значајност ни код једне од осталих тестираних варијабли у односу на варијаблу „Обим пласмана сира“ (прилог 3, табела 13).

Према ставовима произвођача сира о неопходној спољној подршци (табела 78), на првом месту је финансијска подршка, у виду кредита са ниским каматним стопама, што је највећим рангом оценило 44,9% испитаника. Знатно су мање изражене потребе у вези са саветодавном подршком (15,4%) која се односи на технологију производње, могућност проширења асортимана новим сиревима и др. Приближно исти број

испитаника (14,1%) је рангом највећег интензитета оценило потребу за асистенцијом државних институција у вези са пласманом, набавком инпута, могућностима извоза и др.

Табела 78 Хијерархија потреба произвођача сира, регистрованих пољопривредних газдинстава, за спољном подршком

	Количина, тона	до 999 кг	од 1000 кг до 4999 кг	од 5000 кг до 9999 кг	10000 и више	Укупно
Финансијска, кроз кредите са повољним каматним стопама.	N	10	17	5	3	35
	(%)	12,8	21,8	6,4	3,8	<b>44,9</b>
Саветодавна, у вези са технологијом производње	N	0	8	2	2	12
	(%)	0,0	10,3	2,6	2,6	<b>15,4</b>
Кроз учешће и асистенцију државних институција или других организација око удруживања, ради постизања што бољег пласмана, набавке, извоза и сл.	N	1	5	4	1	11
	(%)	1,3	6,4	5,1	1,3	<b>14,1</b>
Консултативна, у вези са законима, уредбама, прописима, стандардима и сл. из области која се односи на производњу и промет сира.	N	1	6	2	1	10
	(%)	1,3	7,7	2,6	1,3	<b>12,8</b>
Едукативна, у вези са маркетингом, истраживањем тржишта, промоцијом и др.	N	3	3	1	0	7
	(%)	3,8	3,8	1,3	0,0	<b>9,0</b>
Едукативна, у вези са управљањем и организовањем производње и продаје.	N	1	1	0	0	2
	(%)	1,3	1,3	0,0	0,0	<b>2,6</b>
Едукативна, у вези са могућностима извоза сира.	N	0	1	0	0	1
	(%)	0,0	1,3	0,0	0,0	<b>1,3</b>
<b>Укупно:</b>	N	16	41	14	7	78
	(%)	20,0	40,0	10,0	30,0	<b>100,0</b>
<i>Извор: Истраживање аутора; N=број ставова исказаних највећим рангом</i>						

Потребу за спољном подршком која покрива законске оквире пословања, стандарде и друге информације, исказало је 12,8% произвођача. При дну хијерерхије потреба налазе се едукативни садржаји из области маркетинга, истраживања тржишта,

промоцијом и др., што је највећим рангом оценило 9% испитаника. На последњем месту налази се потреба за едукативним садржајима у вези са могућностима пласмана сира на инострана тржишта за коју је потребу исказао свега један произвођач.

Релативно низак ниво артикулисане потребе за стицање сазнања из области маркетинга, рефлектује заправо недостатак упознатости са његовом суштином и основном сврхом. Истраживане карактеристике произвођача које се односе на начин употребе инструмената маркетинг микса, као и идентификоване слабости, претње и други ограничавајући фактори, указују на потребу трансформације свести носилаца и осталих чланова пољопривредних газдинстава, у правцу имплементације маркетинга и креирања јединствене вредности, диференцирања понуде и позиционирања сира у оквиру дефинисаних циљних сегмената потрошача.

Исказани ставови у вези са очекиваном екстерном подршком у великој мери кореспондирају са слабостима перцепираним од стране произвођача, чиме се индиректно наглашава недостатак функционалног удружења које би могло да испуни наведене потребе и очекивања. На питање о чланству у задрузи или другом облику удружења, највећи број испитаника одговорио је негативно (62%). Уз релативно високо учешће произвођача који нису одговорили на ово питање (29%), свега седам произвођача (9%) припада неком удружењу. Поједини испитаници (22) који нису чланови задруге, у форми слободних одговора, додатно су објаснили своје ставове о удруживању који се могу груписати на начин представљен табелом 79.

*Табела 79 Исказани ставови произвођача сира, регистрованих пољопривредних газдинстава о удруживању*

Ставови произвођача	Број произвођача
Нису чланови задруге јер нико није иницирао њено оснивање на одређеном географском подручју. (53 год прос)	10
Испитаници нису чланови задруге јер немају поверења у њено функционисање. Као разлози, наводе се: недостатак свести о начину управљања.	8
Нису чланови задруге због нефункционалне организације и недовољног нивоа услуга које задруга пружа. Постали би чланови уколико би задруга или други облик удружења испунили конкретна очекивања: "Функционална задруга би требало да располаже информацијама о свим производима чланова, да их брендира и продаје под заједничким брендом."; "Од асоцијације се очекује: налажење тржишта, заједнички наступ према туристичким организацијама, сарадња са винарима, размена искустава и сл."	4
<i>Извор: Истраживање аутора</i>	

Образложење ставова оних испитаника који нису чланови задруге у великој мери мења квалитативни поглед на структуру одговора о чланству. Од 22 произвођача, 10 нису чланови задруге зато што није било иницијативе за њеним оснивањем, што указује на пасиван однос, али не и негативан став према удруживању. Осам испитаника изражава негативан став у односу на чланство, односно начин управљања задругом, као резултат претходног искуства, док четири произвођача исказује позитиван став и, уз примедбу о начину организације рада задруга, ови испитаници имају и јасна очекивања у односу на њену улогу.

#### ***4.6.2.5. SWOT анализа регистрованих пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству***

У наставку, представљена је SWOT анализа (слика 14) пољопривредних газдинстава обухваћених овим истраживањем.

**Снаге (Strengths):** Као последица добрих природних услова за развој сточарства, производња млека и сира традиционално представљају основни фактор прехранбене сигурности и извор прихода великог броја сеоских и руралних домаћинстава. Специфичне вештине и начин израде (know-how) годинама су се преносиле на нове генерације које су сачувале традиционални начин израде, усавршавале производњу сира и стварале његов имиџ, као и идентитет читавих регија. За аутохтоне сиреве Републике Србије, може се рећи да на домаћем тржишту имају имиџ здравих и квалитетних производа, што је добра основа за њихово брендирање и стварање предуслова за ширење тржишта.

**Слабости (Weaknesses):** Неповољна старосна и образовна структура на регистрованим пољопривредним газдинствима, последица су миграција млађих чланова у град, школовања и запослености у ванпољопривредним делатностима, одласка у економски развијеније државе и др. Наведене специфичности, неки су од разлога због којих аутохтоне и друге сиреве, од три генерације пунолетних чланова који живе на газдинству, углавном производи прва или друга генерација, чија је старост у просеку од преко 50 година. Претходни фактори утичу и на асортиман сира, који се углавном задржао на неколико варијанти сирева без зрења или са зрењем у саламури, сирева од пареног теста и са додатком неколико зачинских биљака или сувог меса, без смелијих укуса, облика, додатака и зачина. Иако могу бити минималне, разлике у укусу, степену зрелости, чврстоћи, структури сирног теста и др., у оквиру одређене врсте сира произведене на истом газдинству, последица су непостојања или одступања од стандардних поступака производње сира, без обзира на то да ли је реч о

аутохтоним сиревима или о осталим сиревима из понуде пољопривредних газдинстава. Имплементација маркетинга и употреба инструмената маркетинг микса је случајна, и на нивоу је интуиције која често зависи од предузетничких склоности, комуникацијских способности, познавања психологије потрошача заснованог на искуству и др. За највећи број произвођача сир је „намирница која се свакодневно конзумира, због чега нису потребне маркетинг активности“ и њихово тржишно понашање кореспондира са овим ставом. Наведене слабости, у великој мери резултат су недовољне информисаности и слабих веза између произвођача сира. Удруживање може допринети већој „видљивости“ произвођача, јаснијој артикулацији информационих потреба, ефикаснијем оглашавању и комуникацији са потрошачима, већој медијској пажњи и као резултат, јачању њиховог имица.

**Шансе (Opportunities):** Шансе за унапређење понуде и пласмана сира регистрованих пољопривредних газдинстава, као и њихоог напретка, раста и развоја, извиру из чињенице да у Републици Србији и у свету уопште, расте потрошња сира, а сегмент потрошача који су заинтересовани и спремни да плате вишу цену за традиционалне, односно аутохтоне сиреве се профилисао и све је израженији. Раст тражње традиционалних и органских сирева, као и заштита географског порекла пружају могућност диверзификације производње, диференцијације, позиционирања и брендирања сирева из понуде регистрованих пољопривредних газдинстава.

**Опасности (Threats):** Познавање традиционалног начина израде сира није довољно за тржишну утакмицу у условима присуства бројне конкуренције и све јаснијих очекивања потрошача. Захтеви тржишта у погледу безбедности хране, очувања животне средине, добробити животиња, али и у погледу већег броја укуса, облика, паковања, намене и других иновативних решења, намеће потребу успостављања континуираних програма стручног усавршавања произвођача сира. Ниска куповна моћ становништва у Републици Србији делује дестимулативно на велики број произвођача који настављају да следе своју рутину и учвршћују ставове о томе да сир „није исплатив производ“, и током времена, неки од њих престају да се баве прерадом млека. Комплексни захтеви савременог тржишта, са једне стране, и неспремност произвођача да на адекватан начин одговоре тим захтевима, са друге, ускраћују неударженим произвођачима могућност пуне економске валоризације њихових традиционалних знања, вештина, географске локације и других потенцијалних предности којима располажу. Понуда брендираних сирева, удружених произвођача, не само да може умањити опасност од великог притиска увозних сирева и супститута, већ може утицати и на јачање њиховог имица, унапредити тржишну

позицију, омогућити економски раст и бити мотив за останак млађих чланова газдинства у породичном послу.

Слика 14 SWOT анализа - регистрована пољопривредна газдинства



Извор: Истраживање аутора



Приоритет произвођача сира на регистрованим пољопривредним газдинствима је развијање свести о значају маркетинга, у циљу усвајања маркетинг знања и вештина и њихове практичне примене. Отклањањем ове кључне слабости, произвођачи би стекли јаснији увид у нову димензију, могућности и перспективу производње сира. Применом маркетинг концепта потребно је креирати такву вредност сира, коју купци и потрошачи перцепирају као већу у односу на конкурентске производе. На овај начин, могуће је постићи потпуније искоршћење указаних шанси, као што су производња сирева са заштићеном ознаком географског порекла, органских сирева, сирева са зрењем, овчијих сирева, сирева са племенитим плеснима и др., чиме би се створили услови за адекватну тржишну валоризацију традиционалних знања и умећа произвођача, добрих природних услова и осталих фактора снаге. У коначном исходу, унапређење и развој производње сира у Републици Србији, као резултат динамичних веза и међусобног утицаја наведених фактора, може да утиче на опредељење млађих чланова за наставак живота, рада и породичне традиције производње сира на газдинству. Идентификацијом својих економских интереса, они у будућности могу, и треба да буду носиоци развоја производње сира.

#### **4.6.3. Идентификовани проблеми у примени маркетинг концепта у оквиру пословања истраживаних сегмената произвођача**

Разлике у перцепцији значаја маркетинга и степена његове имплементираниости у пословну праксу произвођача сира, микро, малих и средњих предузећа и произвођача сира на регистрованим пољопривредним газдинствима, захтевају двојак приступ у процесу идентификације и разумевања проблема: анализа микро, малих и средњих предузећа претпоставља уважавање проблема перцепираних од стране произвођача сира, али и идентификацију осталих проблема који имплицитно произилазе из уочених ставова и мишљења доносилаца маркетинг одлука, и указују на недостатке, као и нивое потреба за подршком у области маркетинга. Кроз одговоре физичких лица, потребно је првенствено препознати, а затим и артикулисати маркетинг проблеме, који су углавном резултат непознавања сврхе и функције маркетинга.

##### **4.6.3.1. Идентификовани проблеми у примени маркетинг концепта у оквиру пословања микро, малих и средњих предузећа**

На питање о највећим изазовима (табела 80) са којима се суочавају микро, мала и средња предузећа, седам произвођача, односно 17,9% испитаника сматра да је то присуство производа на бази биљних масноћа уз додаток протеина млека, из чега се

може закључити да овакве производе потрошачи перцепирају као сиреве (иако то нису), који имају значајно нижу цену. У сврху дистинкције сира од наведеног супститута, потребно је да се произвођачи удруже око заједничких циљева: информисања и едукације потрошача, са акцентом на неупоредивост сира и поменутих производа, уз истовремено јачање позиције домаћих сирева у свести потрошача.

За четири произвођача (10,3%) највећи проблем представља „сива економија“, под којом се подразумева пијачна продаја сирева из Мађарске, Бугарске и других земаља, продаја „на црно“ и др., због чега је потребно креирати препознатљиву понуду.

Недовољно ефикасна наплата, која се огледа у дугим а често и прекораченим роковима плаћања од стране трговинских предузећа, у условима општег недостатка новчаних средстава и релативно високих банкарских камата, представља проблем за 7,7% произвођача. Креирање јединствене вредности, диференцијација, јачање идентитета и имица и позиционирање могу повећати преговарачку моћ произвођача у односу на дистрибутере и допринети унапређењу наплате испоручених производа.

У условима експанзије увоза сирева из Европске уније, која за два произвођача (5,1%) представља највећи изазов, потребно је јачати идентитет домаћих производа, наглашавањем домаћег порекла сировине, употребе свежег млека за производњу, као и креирање асортимана производа према захтевима специфичних сегмената савремених потрошача. Такође, удруживање око заштићене ознаке географског порекла на подручјима на којима се традиционално производе одређене врсте сира, као и њихово брендирање, значајно могу да ојачају конкурентску предност свих учесника у ланцу стварања, испоруке и комуницирања вредности. Наведени приступ применљив је и као мера јачања недовољно чврстих пословних веза између произвођача и коопераната, али и осталих учесника у ланцу стварања вредности, што као изазов опажају два произвођача (5,1%).

Сезонски карактер производње представља потешкоћу за два произвођача (5,1%), што је могуће превазићи удруживањем произвођача у циљу изградње капацитета за зрење и складиштење сира. На овај начин, произвођачи су у могућности да производе сир са додатом вредношћу и нису принуђени да га продају у периодима ниских цена, снижавају се трошкови по јединици производа што омогућава додатне приходе који могу бити алоцирани за потребе маркетинга, повећава се преговарачка моћ у односу на канале дистрибуције и др.

Табела 80 Ставови микро, малих и средњих предузећа о највећим изазовима са којима суочавају и могућа решења у оквиру маркетинг активности

РБ	Проблеми анкетираних произвођача	Број одговора/ процента	Оквир потребних маркетинг активности
1	Присуство производа на бази биљних масноћа уз додатак протеина млека.	7 (17,9%)	Привредна пропаганда удружених произвођача, позиционирање.
2	Сива економија на тржишту сира.	4 (10,3%)	Позиционирање.
3	Недовољно ефикасан систем наплате потраживања.	3 (7,7%)	Креирање јединствене вредности, диференцијација, јачање идентитета и имица, позиционирање.
4	Увоз сирева из земаља Европске уније.	2 (5,1%)	Дефанзивне маркетинг стратегије, диференцијација - нагласак на атрибуту „домаће“, „од свежег млека“, иновирање асортимана и др.
5	Недовољно послован однос између коопераната и произвођача.	2 (5,1%)	Стварање чвршћих и дугорочних веза између учесника, производња сирева са заштићеном ознаком географског порекла, брендирање.
6	Сезонски карактер производње.	2 (5,1%)	Удруживање, изградња капацитета за зрење и складиштење сира, маркетинг концепт за креирање заједничког бренда.
7	Велика конкуренција и тржишна понуда сира.	1 (2,6%)	Увођење маркетинг концепта у пословање привредних субјеката и додавање вредности сиру, производња сира са заштићеном ознаком географског порекла.
8	Остало	11 (28,2%)	-
9	Без одговора	7 (17,9%)	-
	<b>Укупно:</b>	<b>39 (100%)</b>	
<i>Извор: истраживање аутора</i>			

И поред тога што је само један испитаник (2,6%) апострофирао проблем конкуренције, а тиме нагласио и проблем сопствене конкурентности, спроведено

истраживање ставова и мишљења произвођача, као и идентификовани проблеми у пословању, указују на низак ниво примене и управљања маркетингом у привредним субјектима као један од значајних разлога који утичу на ниво конкурентности целокупног сектора прераде млека.

Основни идентификовани недостаци, који значајно утичу на тржишну позицију произвођача, заправо су последица њихових ставова, односно неадекватне примене маркетинга, и то:

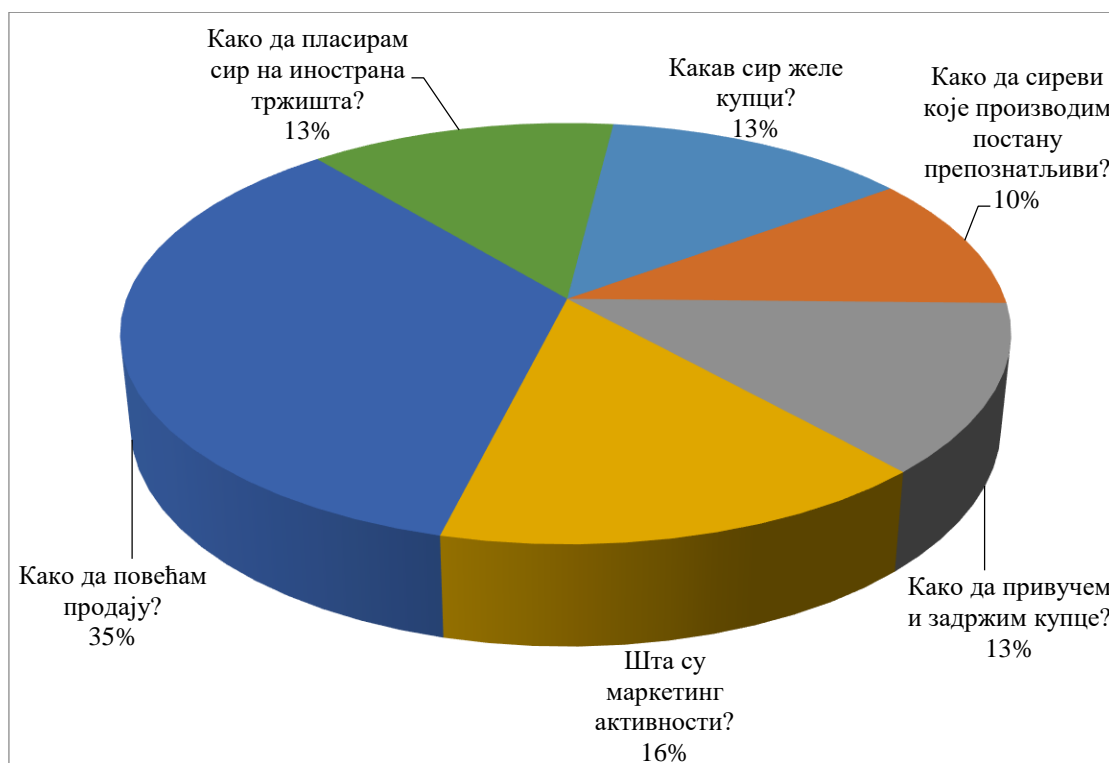
- Самостално одлучивање власника или директора предузећа;
- Недовољно изражена стратешка оријентација, као одраз непостојања визије и мисије у предузећу и последично, неконзистентност циљева;
- Годишњи ниво улагања у маркетинг, код приближно једне петине испитаника не прелази 500 евра (у динарској противвредности), а преко половине произвођача (56,4%) годишње за потребе маркетинга потроши до 2.000 евра;
- Узак асортиман;
- Веома ограничен одабир, пружање и преношење вредности путем сегментације купаца, развојем производа и услуга, позиционирањем, дистрибуцијом и др.;
- Прецењене снаге које се односе на имиџ и препознатљивост сирева;
- Недовољно, функционално употребљиво, маркетинг истраживање и недовољан обим маркетинг информација на основу којих је могуће извршити сегментацију купаца и потрошача;
- Низак ниво промотивних активности и маркетинг комуникација.

Представљени проблеми одражавају ставове 46,1% произвођача сира и њихово решавање захтева имплементацију маркетинг концепта у пословну праксу привредних субјеката. Преостали одговори произвођача (28,2%), као што су неконтролисан увоз млека и млека у праху, неуређено тржиште сировог млека у Републици Србији, недостатак подршке у извозу, немогућност реализације кредита за „Start up” предузећа и др., иако нису непосредно предмет маркетинг активности, представљају елементе окружења који значајно утичу на могућност реализације маркетинг концепта. Седам испитаника (17,9%) није одговорило на ово питање.

#### 4.6.3.2. Идентификовани проблеми у примени маркетинг концепта у оквиру пословања пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству

У намери да се омогући артикулација и изврши непосредна идентификација највећих маркетинг ограничења у пословању произвођача сира - физичких лица, контролним питањем у Упитнику које гласи: “За која бисте питања желели да знате одговор?”, пружена је могућност вишестуког избора понуђених одговора (графикон 79), као и избор „Ниједно од понуђених питања“. Наведено питање постављено је са намером да се нагласи несклад између ставова и потреба произвођача, као резултат непознавања, а тиме и одсуства примене маркетинга.

Графикон 79 Структура одговора произвођача сира на питање: “За која бисте питања од понуђених, желели да знате одговор?”



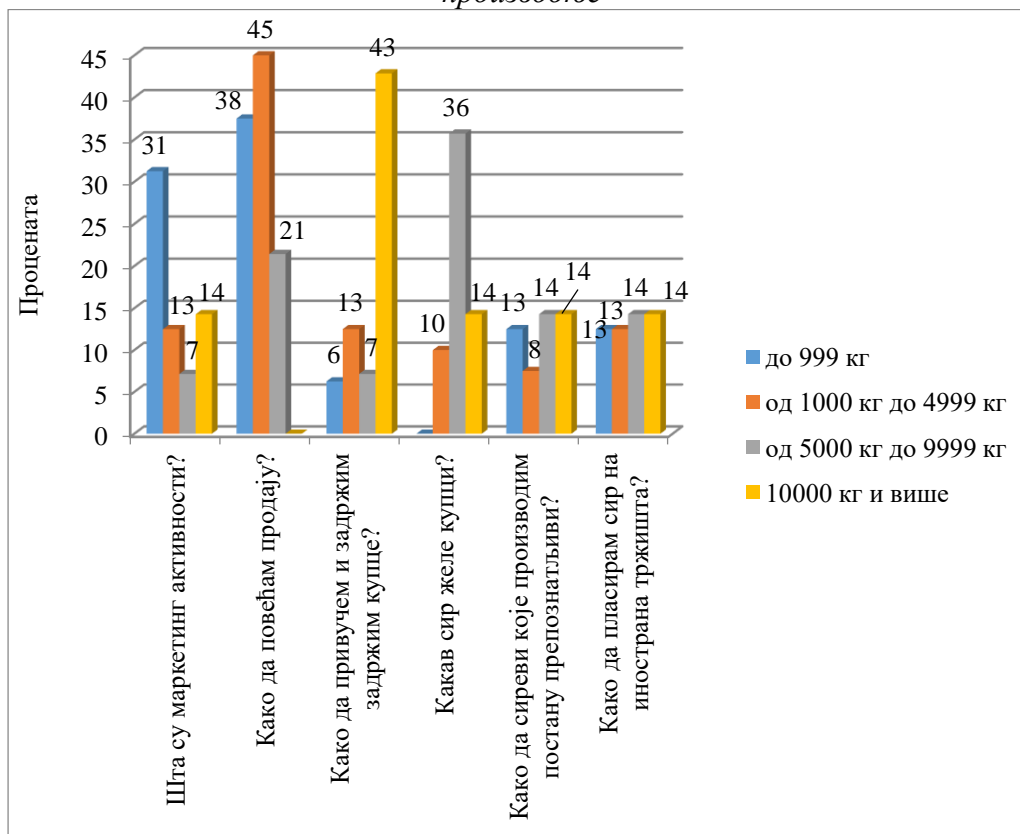
Извор: истраживање аутора

Представљена структура одговора, која изражава потребе произвођача из области маркетинга, указује на то да највећи број испитаника жели, али не зна на који начин, да повећа продају сира (35%). Повећање продаје произилази из понуђених вредности којима се задовољавају потребе и жеље циљних сегмената потрошача и представља коначан резултат обједињених маркетинг активности. У условима непознавања

значања и суштине маркетинг активности, као ни сврхе инструмената маркетинг микса, што за произвођаче представља другу непознаницу по значају (16%), није могуће реализовати стратешке маркетинг циљеве, ни креирати и испоручити вредност. Недостатак знања о сврси маркетинга утиче на свест о потреби његове имплементације, чиме се умањује могућност реализације неке од основних тежњи привредних субјеката – диференцираност понуде, повећање задовољства и лојалности потрошача, унапређење и повећање пласмана и др.

На графикону 80 уочљиво је да се порастом обима производње, мењају приоритети, као и питања на која испитаници немају одговор. Тако, највећи број произвођача који пласирају годишње до 999 кг сира, жели на првом месту да сазна како да повећа продају (38%), а затим шта су маркетинг активности (31%). За произвођаче чији се годишњи пласман креће у интервалу од 1.000 до 4.999 кг, приоритетно питање односи се, такође, на повећање пласмана (45%), а знатно је мање учешће произвођача који желе да знају шта су маркетинг активности (13%), како привући и задржати купце (13%) и др. При обиму производње од 5.000 до 9.999 кг, основно питање је „Какав сир желе купци?“ (36%), које је одраз потребе проширења асортимана, након кога следи, друго по позначају питање: „Како да повећам продају?“ (21%). Произвођачи који на тржиште пласирају преко 10.000 кг. сира имају сасвим другачије приоритете и њихово основно питање је: „Како да привучем и задржим купце?“. Ова категорија произвођача, у условима присуства великог броја конкурената на тржишту, уочава потребу да одбрани тржишно учешће од домаћих и увозних сирева, супститута, заменских производа и др., као и да предузме одређене активности којима би се утицало на одлуку потрошача.

Графикон 80 Структура одговора произвођача сира на питање: "За која бисте питања од понуђених, желели да знате одговор?" према обиму производње



Извор: истраживање аутора

Табелом 81, на повезан начин су представљене најзначајније маркетинг потребе, исказане питањима истраживаног сегмента произвођача, поред којих су дати и њихови претходно идентификовани доминантни ставови, као сопствени, посредни одговори на претходна питања. Наведени ставови, на које је у перспективи потребно утицати и мењати их, представљају суштинска ограничења у унапређењу маркетинг компетенција газдинстава, као и унапређења пласмана сира ових привредних субјеката. Затим су, на питања произвођача, дати одговори у складу са маркетинг концептом, који се значајно разликују од ставова произвођача. На крају, предложен је оквир маркетинг активности које је потребно имплементирати у циљу превазилажења изазова.

Табела 81 Ставови регистрованих пољопривредних газдинстава о највећим изазовима са којима се и могућа решења у оквиру маркетинг активности

Питања произвођача	Доминантни ставови произвођача	Маркетинг концепт	Оквир потребних маркетинг активности
Како да повећам продају?	„Производ који је недовољно исплатив због велике конкуренције“	Имплементација маркетинга у пословну праксу	Интегрисани маркетинг – стварање, испорука и комуницирање вредности.
Какав сир желе купци?	„Да је произведен по традиционалној рецептури.“	Сегментација	Идентификација потреба, жеља и захтева циљног тржишта.
Како да привучем и задржим купце?	„Дугогодишњом производњом и репутацијом сирева које газдинство производи.“	Позиционирање	Стварање додате вредности, јачање позиције у свести потрошача – маркетинг комуникације.
Како да сиреви које производим постану препознатљиви?	Сир не поседује лого, јер „има сталне купце који га препознају“.	Диференцијација	Повећање вредности производа у односу на конкуренте-унапређење квалитета, проширење асортимана, јачање имица и репутације, брендирање (производи са заштићеном ознаком географског порекла).
Шта су маркетинг активности?	„Сир је наминаца која се свакодневно конзумира, због чега нису потребне маркетинг активности.“	Интегрисани маркетинг	Координиране маркетинг активности са сврхом креирања, комуникације и испоруке вредности.
Како да пласирам сир на инострана тржишта?	-	Производња сирева са заштићеном ознаком географског порекла, и понуда јединствене, диференциране вредности	Производња у оквиру дефинисаних технолошких поступака, колективна промоција и брендирање.

Извор: истраживање аутора



Представљени ставови произвођача јесу лимитирајући фактори највећег дејства у односу на могућност унапређења производње и пласмана сира, због чега је, на првом месту, како је указано SWOT анализом, потребно отклонити основну слабост: низак ниво свести о значају примене маркетинга.

Према изложеним резултатима истраживања, примену маркетинг концепта, а тиме и тржишну афирмацију ових привредних субјеката умањују следеће специфичности:

- Већина произвођача није стицало искуство у производњи сира ван газдинства;
- Произвођачи не опажају могућност додавања вредности сиру;
- Одсуство свести о потреби маркетинг активности;
- Произвођачи не развијају идентитет сира. Рачунајући на лојалност потрошача, веома мали број газдинстава поседује препознатљиву ознаку;
- Погрешна перцепција потрошача као тржишних субјеката који одлуке о куповини базирају на навикама;
- Низак ниво опажања значаја асортимана, паковања, промоције и цене као инструмената маркетинг микса;
- Канали дистрибуције су диверзификовани, али су углавном неформални јер је законским оквирима дистрибуција ограничена на продају од куће или на пијацама;

Међу факторима за које произвођачи сматрају да у највећој мери утичу на конкурентску предност, истиче се дугогодишња производња и репутација сирева који се налазе у понуди газдинстава. Иако је временска димензија, коју наглашавају ставови произвођача, неопходна за савладавање и усавршавање технологије производње одређеног сира, она није довољна да ови сиреви, без препознатљиве ознаке, декларације, асортимана, паковања или другог начина диференцијације, истакну и позиционирају вредност коју нуде. Задовољење динамичних и разноврсних потреба и жеља савремених потрошача, у условима изражене конкуренције на тржишту, захтева познавање тржишта и потрошача, њихову сегментацију и комбинацију инструмената маркетинг микса у циљу креирања сета јединствених вредности, диференцираних у складу са карактеристикама, потребама и жељама идентификованих циљних тржишних сегмената.

#### **4.7. ПРЕДЛОГ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА ПРОИЗВОЂАЧА СИРА**

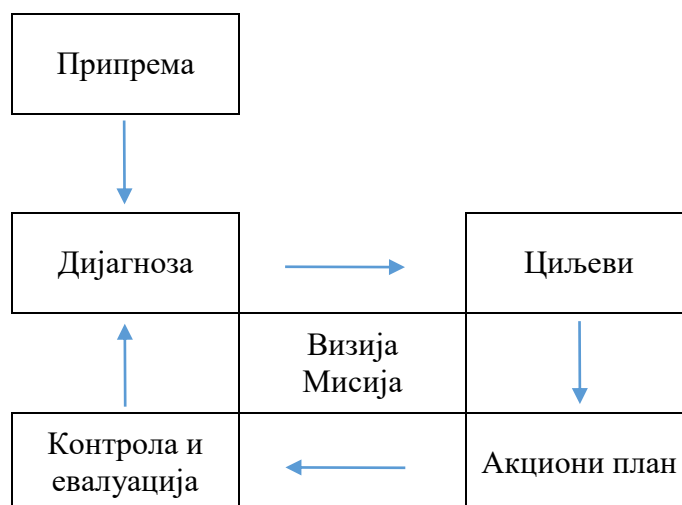
Допринос маркетинга пословном успеху предузећа, базира се на идентификацији будућих прилика и креирању понуде, која на дефинисаном тржишту испоручује тражену вредност и задовољава потребе и жеље купаца и потрошача. И поред тога што

представља један од основних предуслова раста и развоја, уз присуство отежавајућих фактора као што су недостатак новчаних средстава, мали обим пословања, недостатак стручњака из области маркетинга и др., мала и средња предузећа позиционирају маркетинг као периферну и непотребну функцију (Hogarth-Scott, et al., 1996). Развој, раст и опстанак тржишно оријентисаних предузећа у великој мери зависи од нивоа маркетинг оријентације и имплементације маркетинг концепта, као филозофије пословања. Маркетинг оријентација, представља културни образац компаније који се састоји из три компоненте: оријентације на купце, оријентације на конкуренте и интерфункционалне координације, као и два критеријума за доношење одлука: фокусираност на дуги рок и профитабилност (Narver, et al., 1990).

Стратегија се дефинише као план, образац понашања, конкурентски положај и перспектива којима се интегришу главни циљеви, политике и низ акција предузећа у кохезивну целину (Бахтијаревић-Шибер, et al., 2001). Стратегијским планирањем привредни субјекти заузимају проактиван став према будућности, обезбеђују оријентацију према спољашњем и унутрашњем окружењу и креирају дугорочну визију будућности. Стратегија маркетинга фундаментални је оквир садашњих и планираних циљева, ресурса и интеракција предузећа са тржиштима, конкурентима и осталим факторима окружења (Hollensen, 2003, преноси Ренко, 2009).

Сликом 15 представљен је процес стратегијског планирања (Bayle, et al., 2007, преноси Симовић, et al., 2014).

Слика 15 Процес стратегијског планирања



Извор: Симовић, С., et al., 2014

Имплементација маркетинг концепта и реализација маркетинг плана, у функцији су и у великој мери зависе од стратегијског плана. Маркетинг заузима важно место у стратегијском планирању јер пружа информације и податке који олакшавају припрему стратегијског плана. Са друге стране, стратегијско планирање је први корак у планирању маркетинга и одређује улогу маркетинга у организацији. Реализација плана одвија се у четири етапе: анализа, планирање, спровођење и контрола и оне су заједничке стратегијском планирању, планирању маркетинга или планирању за било коју другу функцију (Kotler, et al., 2007).

Визија и мисија заузимају централно место у процесу стратегијског планирања. Визија даје ментални оквир за жељену будућност (Васиљев, et al., 2007), а мисија указује на делатност предузећа, његове будуће циљеве, односно оквир формулације стратешких циљева привредних субјеката. Она усмерава активности компаније, наговештава њен основни циљ, указује на пут и даје смернице при доношењу одлука (Hill, et al., 2008).

Маркетинг концепт, за разлику од маркетинг функције која проучава како се управља маркетинг миксом, претпоставља да укупне активности неког предузећа покреће жеља за задовољењем потреба клијената (McDonald, 2004). Ефикасно управљање маркетингом захтева учешће стручњака у области маркетинга, а за успешну имплементацију маркетинг концепта потребна је подршка менаџмента, чији је задатак да подстакне његово прихватање у целој организацији. Прелазак са производне или продајне, на маркетинг оријентацију, захтева искуство и снажан утицај, првенствено власника, односно менаџера из врха управљачке структуре. Од њиховог става и односа према маркетингу, у великој мери зависи могућност спровођења низа активности као што су усклађивање улоге маркетинга са визијом и мисијом предузећа, постављање циљева, анализа интерних и екстерних информација, развој стратегије, планирање маркетинг микса, имплементација стратегије, дефинисање мере пословног резултата, евалуација и корекција стратегије, које заједно чине маркетинг процес ([www.swlearning.com](http://www.swlearning.com)), тј. процес маркетинг планирања. Организација и управљање маркетингом зависи и од типа привредног субјекта, његове величине, стила руковођења, степена међународних активности, присуства конкуренције на тржишту, стопе тржишног раста, технолошких промена, тржишног учешћа и др.

У свим економски развијеним друштвима, производња и прерада млека су од стратегијског значаја за развој привреде и друштва у целини, а ефикасност овог система непосредно је везана за ниво тржишне афирмације појединачних субјеката у оквиру система. Маркетинг концепт, као кључни фактор пословног успеха, може да

буде примењен на било који тип или величину правног лица, као и пољопривредних газдинстава, а ефикасно маркетинг планирање привредних субјеката у млекарском сектору, претпоставља дефинисан доследан и јасан стратегијски правац државе у овој области. Стратегијско управљање производњом и пласманом сира у Републици Србији захтева од надлежних субјеката државне администрације формулисање јасне визије будућности сектора прераде млека, а у оквиру тога и понуре сира, као и мисије која даје оквири стратешким циљевима привредних субјеката. Визија и мисија су од кључног значаја за процес стратешког планирања јер указују на идентитет, основне принципе, вредности и сврху привредних субјеката. Визија је мисао, концепт или предмет настао имагинацијом ([www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)) и представља пројекцију жељене позиције организације коју креира оснивач, управни одбор или главни менаџер. Визија је заразни сан, изјава која се нашироко објављује или слоган који обухвата потребе свога времена (Kotler, et al., 2007). У складу са наведеним, а у контексту развоја млекарског сектора, суштина идеје о унапређењу производње и пласмана сира Републике Србије треба да буде дефинисана визијом која може гласити:

*Сир из Републике Србије је препознат као производ високог квалитета, извор здравља и прехранбеног ужитка, који задовољава специфичне потребе различитих сегмената купаца и потрошача.*

Иако је у стратегијском планирању визија често запостављена, она пружа снажну подршку мисији. Визија је у суштини емотивне природе, будући да треба да буде у сагласју са дубоким уверењима различитих заинтересованих страна (Aaker, et al., 2000).

Мисија одражава вредности и приоритете стратешких одлука, конкретизује визију и будући правац организације. Изјава о мисији обезбеђује планирано понашање и објашњава сврху постојања и пословања интерним и екстерним актерима. Изјава о мисији треба да истиче темељне вредности које предузеће жели да оствари својом пословном стратегијом, тј. политиком (Васиљев, et al., 2007). У складу са наведеним, а вођена визијом, дефинише се следећа хипотетичка мисија:

*Унапређење конкурентске позиције сира из Републике Србије јачањем његовог имиџа, применом одговарајућих стандарда, технолошких, управљачких, информационих и креативних маркетинг решења, коришћењем традиционалних вештина и знања, стварањем јединствене вредности за дефинисане тржишне сегменте купаца и потрошача, са нагласком на безбедно, здраво, свеже, без адитива*

*и домаће. Понуда сира високе перцепиране вредности засноване на квалитету и имици здравих производа, различитих укуса, иновативних облика и паковања, који, задовољавајући на супериоран начин потребе потрошача, генеришу ниво прихода потребних за раст, развој и економску сатисфакцију привредних субјеката укључених у ланац стварања вредности, као и укупан развој привреде и пољопривреде Републике Србије.*

Концепт наведене мисије указује на потребно унапређење сировинске базе, квалитета, асортимана и имица као основне стратегијске циљеве и услове за креирање идентитета понуде сира из Републике Србије. Уколико се на овај начин представи дугорочни правац и однос креатора пољопривредне политике према производњи сира, то представља снажан сигнал, оријентир и подстицај, не само за привредне субјекте који се баве производњом сира, него и за остале учеснике у ланцу стварања његове вредности – од производње инпута за ратарску производњу, преко производње, складиштења и транспорта млека, до паковања, транспорта и дистрибуције сира крајњем потрошачу. Унапређење производње сира може допринети и развоју низа услужних делатности као што су гастрономски и вински туризам, угоститељство и др.

#### **4.7.1. Маркетинг концепт микро, малих и средњих предузећа**

Стратегијско планирање започиње визијом и мисијом организације, као путоказом за обликовање мерљивих корпоративних циљева, и представља увертуру за стратегијски маркетинг план. Савремени услови пословања захтевају од привредних субјеката стратешко понашање, односно уочавање повољних тржишних прилика и претњи, сагледавање сопствених, као и снага и слабости конкуренције, што представља основу за доношење стратешких одлука и стварање одрживе конкурентске предности. Сврха маркетинг стратегије јесте креирање одрживе конкурентске предности, која се може постићи сегментацијом тржишта, нижом ценом у односу на конкуренте и диференцијацијом производа, заснованом на изградњи додатих вредности (Porter, 1985). Одрживост конкурентске предности (Renko, 2009) базира се на:

- Располагању имовином, посебним вештинама и способностима – предузеће које на пример, заснива своју конкурентску предност на квалитету, треба да располаже техником, технологијом, савременом опремом за производњу и едукованом радном снагом, како би било ефикасно у постизању високог квалитета;

- Располагању информација о потрошачима – у циљу ефикасне употребе имовине и креирања производа који је тржишно прихваћен, потребно је располагати информацијама добијеним маркетинг истраживањем како би се што прецизније идентификовале преференције потрошача и купаца, њихове незадовољене потребе и очекивања и др. које је потребно задовољити на супериорнији начин од конкуренције.

#### *4.7.1.1. Стратегијска анализа и дефинисање маркетинг циљева*

Стратегијска анализа унутрашњих и спољних чинилаца, на бази сагледавања сопствених предности и недостатака, анализом конкуренције, заинтересованих страна и пословног окружења, обезбеђује креирање информационе основе неопходне за доношење одлука о маркетинг стратегијама. Анализа ситуације, која подразумева сагледавање интерних фактора предузећа и екстерних фактора окружења, сама по себи није довољна. Она захтева комбинацију резултата анализе, способности расуђивања и интуиције менаџера (Ferrell, et al., 2002).

**Екстерна анализа** је начин на који стратегијски менаџмент дефинише шансе и претње (опасности) са којима се организација суочава и од ње захтева разумевање маркетинг окружења из перспективе:

- Потрошача на тржишту крајње потрошње (културних, друштвених, психолошких и др. чинилаца) и потрошача на тржишту пословне потрошње;
- Тржишта (величина и потенцијал раста, профитабилност тржишта, анализа канала дистрибуције и др.);
- Конкуренције (снаге и слабости, конкурентски циљеви и стратегије и др.) и
- Макроокружења (економског, технолошког, еколошког, демографског, социо-културног, политичко-правног и др.).

Резултати екстерне анализе, који се односе на раст и кретање тржишта сира, тражњу, специфичне извозне дестинације, конкуренцију на домаћем и иностраним тржиштима, канале дистрибуције и друге специфичности, детаљно су обрађени у првом делу рада. Они експлицитно указују на високу конкурентност и умерени, континуирани раст овог тржишта, као резултат повећања потрошње и веће употребе сира у свакодневној прехрани, промене прехранбених навика потрошача, развој нових тржишта и др.

**Интерна анализа** претпоставља процес евалуације снага и слабости, тј. ресурса и капацитета којима организација располаже: анализу актуелних циљева, стратегија и перформанси предузећа; доступност материјалних (финансијских, сировинских и др.) и нематеријалних (радна снага, специфична знања, искуство, бренд, стратешки савези и др.) извора и карактеристике организационе структуре и културе организације (историјат организације, међусобни односи, систем рада и др.). Једна од најважнијих снага савремене организације је задовољство и лојалност потрошача (Renko, 2009). Мерење задовољства потрошача и купаца имају виталну улогу у предузећу. Креирање маркетинг микса на основу познавања очекивања клијената, доприноси повећању њихове лојалности, као и профита компаније. Мерењем задовољства, осим сазнања о купцима и потрошачима, организација стиче и сазнања о конкуренцији (Cengiz, 2010).

Основни циљ тржишно оријентисаних привредних субјеката јесте остварење профита испоруком вредности у циљу креирања дугорочних односа са потрошачима. Постизање сатисфакције потрошача, односно задовољење потреба потрошача уз остварење добити представља уобичајен генерални маркетинг циљ, који веома често фунгира и као примарни циљ на нивоу предузећа и постоји веома снажан корелациони однос између овог опшег циља и специфичних циљева, као што су повећање обима продаје и удела на тржишту (Васиљев, et al., 2007).

Постављени циљеви произвођача сира треба да буду у складу са принципом SMART (*Specific*-специфичност, *Measurable*-мерљивост, *Attainable*-остваривост, *Relevant*-релевантност, *Realistic*-реалност и *Time-bound*-временска ограниченост) тако да задовоље критеријуме специфичности ( потребно је да циљеви буду конкретни, са делегираним носиоцима активности, местом спровођења, и др.), мерљивости (треба да постоји могућност праћења динамике и нивоа остварења циљева), остваривости (циљеви треба да буду усклађени са расположивим људским, материјалним, финансијским, технолошким и другим опипљивим и неопипљивим ресурсима како би били оствариви), релевантности/ реалности (циљеви треба да буду сврсисходни и оствариви) и временски уоквирени (потребно је предвидети време за реализацију циљева).

SWOT анализа представља основни аналитички инструмент стратегијске анализе, којим се сагледавају унутрашње карактеристике предузећа (снаге и слабости) и стање окружења у ком предузеће делује (прилике и опасности). Сагледавање снага и слабости предузећа идентификованих SWOT анализом, омогућава дефинисање циљева и стога је неизоставни елемент процеса стратешког планирања. У претходном поглављу, на основу идентификованих специфичности произвођача сира, микро,

малих и средњих предузећа, као и регистрованих пољопривредних газдинстава, извршена је систематизација података о интерним карактеристикама привредних субјеката и тржишним приликама, као екстерним факторима, што је представљено SWOT матрицом за оба сегмента произвођача. У даљој анализи употребљена је TOWS матрица (табела 82), као концепт који олакшава повезивање снага и слабости организације са приликама и претњама из околине и пружа детаљан оквир за идентификовање и формулисање стратегије. Табелом 82 приказана је изведена TOWS матрица за микро, мала и средња предузећа.

Елементи приказани у TOWS матрици односе се на анализу ситуације у одређеном тренутку. Унутрашње и спољно окружење привредних субјеката је динамично и временом долази до мање или веће промене фактора, због чега их је у одређеним временским размацима, или када се за то уочи потреба, потребно ревидирати.



Табела 82 TOWS матрица стратегијских избора произвођача сира у Републици Србији, микро, малих и средњих предузећа

	<p>Интерне снаге (Сн):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повољан геостратешки положај;</li> <li>2. Распољиви производни капацитети;</li> <li>3. Производња у складу са минимално једним (НАССР) стандардом;</li> <li>4. Производња органских сирева</li> <li>5. Извршена заштита географске ознаке порекла;</li> <li>6. Добри природни услови за производњу сира.</li> </ol>	<p>Интерне слабости (Сл):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатак маркетинг знања и вештина;</li> <li>2. Слаб имиџ сирева;</li> <li>3. Неиновативан и узан асортиман;</li> <li>4. Недостатак уведених стандарда према захтевима специфичних тржишта;</li> <li>5. Незаинтересованост произвођача за стицање статуса корисника географске ознаке порекла.</li> </ol>
<p>Екстерне шансе (Ш):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раст тражње сирева са заштићеном ознаком географског порекла;</li> <li>2. Раст тражње органских сирева;</li> <li>3. Извоз на тржиште Руске Федерације и осталих чланица Евроазијског економског савеза и позиционирање;</li> <li>4. Близина тржишта земаља ЦЕФТА-е и остварење трошковне предности у извозу;</li> <li>5. Извоз сира на друга тржишта уз испуњење специфичних захтева у погледу стандарда (Халал, Кошер и др.).</li> </ol>	<p>Снаге-Шансе (Сн-Ш): максимална стратегија</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производња и брендирање сира са заштићеном ознаком географског порекла (Ш<sub>1</sub>, Сн<sub>5</sub> Сн<sub>6</sub>);</li> <li>2. Повећање извоза на тржиште Руске Федерације коришћењем расположивих капацитета и постојећих стандарда (Ш<sub>3</sub>, Сн<sub>2</sub> Сн<sub>3</sub>);</li> <li>3. Повећање извоза на тржиште ЦЕФТА коришћењем повољног геостратешког положаја као компаративне предности (Ш<sub>4</sub>, Сн<sub>1</sub> Сн<sub>2</sub> Сн<sub>3</sub>);</li> <li>4. Повећање производње и брендирање органски произведених сирева (Ш<sub>2</sub> Сн<sub>2</sub> Сн<sub>4</sub> Сн<sub>6</sub>)</li> </ol>	<p>Слабости-Шансе (Сл-Ш): минимална стратегија</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Унапређење и развој маркетинг знања и вештина (Ш<sub>1</sub> Ш<sub>2</sub> Ш<sub>3</sub> Ш<sub>4</sub>, Сл<sub>1</sub>);</li> <li>2. Сегментација тржишта, диференцијација и позиционирање; Формирање имиџа, брендирање, проширење асортимана органским, козјим, и овчијим сиревима, иновирањем паковања, интензивирањем маркетинг комуникација и др. (Ш<sub>1</sub> Ш<sub>2</sub>, Ш<sub>3</sub> Ш<sub>4</sub>; Сл<sub>2</sub> Сл<sub>3</sub>);</li> <li>3. Увођење потребних стандарда у циљу унапређења пословања и проширења извозних тржишта (Ш<sub>5</sub>, Сл<sub>4</sub>);</li> <li>4. Подршка надлежних институција у циљу постизања веће заинтересованости за производњу сира са заштић. озн. географ. порекла (Ш<sub>1</sub>, Сл<sub>4</sub>).</li> </ol>
<p>Екстерне претње (П):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатак домаће сировине;</li> <li>2. Велика понуда увозних сирева;</li> <li>3. Улазак нових конкурената на тржишта земаља ЦЕФТА;</li> <li>4. Високи захтеви квалитета на извозним тржиштима;</li> <li>5. Растућа моћ трговаца и трговачких робних марки сирева;</li> <li>6. Непостојање централног информационог система за потребе произвођа сира.</li> </ol>	<p>Снаге-Претње (Сн-П): максимална стратегија</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирање позитивног имиџа домаћих сирева, брендирање, наглашавањем аспекта „природно“, „здрово“, „са домаћих пашњака“ и др. (П<sub>2</sub> П<sub>3</sub> П<sub>5</sub>, Сн<sub>5</sub>).</li> </ol>	<p>Слабости-Претње (Сл-П): минимална стратегија</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Унапређење маркетинг знања и имплементација маркетинга у пословну праксу произвођача, увођење и поштовање захтеваних стандарда, иновација асортимана и брендирање, удруживање у функционалне асоцијације и савезе, хоризонтално и вертикално повезивање (П<sub>2</sub> П<sub>3</sub> П<sub>4</sub> П<sub>5</sub>, П<sub>6</sub>, Сл<sub>1</sub> Сл<sub>2</sub> Сл<sub>3</sub> Сл<sub>4</sub> Сл).</li> </ol>
<p>Извор: истраживање аутора</p>		

С обзиром на то, да претходно извршене анализе у овом раду, према Портеровом моделу конкурентских снага и на бази SWOT матрице објашњавају тржишне прилике, односно спољне и унутрашње факторе који делују на привредне субјекте, потребно је сагледати могућности искоришћења тих прилика, отклањања слабости, односно трансформацију слабости у снаге и суочавање са опасностима као могућим приликама.

Из дефинисане TOWS матрице, на бази сагледаних снага, слабости, шанси и претњи, произилази четири алтернативне стратегије: макси-макси (снаге-шансе), макси-мини (снаге-претње), мини-макси (слабости-шансе) и мини-мини (слабости-претње).

1. Макси-макси (Сн-Ш, енгл. ) комбинација открива могућност употребе сопствених снага у коришћењу указаних тржишних шанси;

2. Макси-мини (Сн-П, енгл.) комбинација указује на могућност употребе сопствених снага за савладавање спољних претњи;

3. Мини-макси (Сл-Ш, енгл.) комбинација упућује на потребу отклањања слабости у циљу искоришћења тржишних шанси и

4. Мини-мини (Сл-П, енгл.) комбинација је усмерена на минимизирање слабости и претњи. Често захтева заходнички подухват, смањење обима пословања, напуштање посла или у екстремним случајевима ликвидацију компаније (Wehrich, et al., 1994).

Детаљном анализом TOWS матрице микро, малих и средњих предузећа, идентификована су два приоритетна стратешка правца у оквиру којих су дефинисани стратегијски маркетинг циљеви:

А) Трансформација слабости у снаге (мини-макси):

1. Унапређење и развој маркетинг знања и вештина;
2. Увођење потребних стандарда у циљу унапређења производње и проширења извозних тржишта;
3. Проширење асортимана;
4. Креирање имица и изградња јаких аутохтоних брендова сира.

Б) Мобилисање расположивих снага за искоришћење тржишних шанси (макси-макси):

1. Повећање извоза на тржиште Руске Федерације коришћењем расположивих капацитета и постојећих стандарда;

2. Повећање извоза на тржиште ЦЕФТА коришћењем повољног геостратешког положаја и традиционалних веза као компаративних предности;
3. Повећање производње органских сирева;
4. Коришћење могућности које пружа извршена заштита ознаке географског порекла сирева Републике Србије.

**Трансформација слабости у снаге (мини-макси):** У оквиру стратегијских алтернатива које полазе од трансформације слабости у снаге, основ за развој било које од стратешких опција, креирање вредности и коначно, унапређење тржишне позиције домаћих произвођача сира, јесте подизање нивоа маркетинг способности привредних субјеката и инкорпорација маркетинга у њихову пословну праксу. Пласман сира, како на домаћем, тако и на извозним тржиштима захтева од произвођача сира познавање специфичности потрошача, навика и облика понашања, како би се, према идентификованим жељама и потребама, извршила њихова сегментација, што је основни предуслов за креирање и испоруку диференциране вредности. Извоз сира одвија се према ограниченом броју традиционалних тржишта, због чега је потребно увођење специфичних стандарда захтеваних на тржиштима, као што је тржиште Европске уније, али и друга тржишта која показују значајну стопу раста потрошње и увоза. Испуњење стандарда у складу са пропозицијама земаља Европске уније и извоз сира са заштићеном ознаком географског порекла, представљају могућност испоруке додате вредности за коју су потрошачи спремни да плате вишу цену. Проширење асортимана, овчијим, козјим и другим сиревима, у складу са уоченим потребама и жељама купаца и потрошача утиче на препознатљивост укупне понуде сира и отвара могућност повећања тржишног учешћа. Промена животних навика потрошача и раст тражње за сиром, пружа могућност пласмана на нова тржишта, као што је на пример азијско, које бележи раст тражње овчијих сирева (*www.abc.net.au*). Креирање имица сира, применом инструмената интегрисаних маркетинг комуникација, доприноси формирању жељене тржишне слике и последично, реализацији преферираних економских циљева. Ова стратешка опција неизоставно захтева производњу сирева за које је извршена заштита географске ознаке порекла. Осим што је, нарочито на тржиштима високог дохотка становништва, потражња аутохтоних сирева у порасту, ознака географског порекла пружа могућност брендирања ових сирева и ефикасну диференцијацију у односу на конкуренцију.

**Мобилисање расположивих снага за искоришћење тржишних шанси (макси-макси):** Мобилисање расположивих снага у циљу унапређења извоза на тржиште Руске Федерација и тржиште земаља ЦЕФТА, у великој мери условљено је

расположивим количинама млека, обимом производње и релативним учешћем трошкова по јединици производа, избором циљних сегмената унутар тржишта, унапређењем асортимана и имица сира. У погонима који су индустријског типа, квалитет млека и сира на високом су нивоу, производња је уједначена и даје стандардни квалитет производа у складу са уведеним HACCP и ISO стандардима. Посебну могућност диференцирања понуде представља развој производње и понуде органских сирева. За разлику од конвенционалне пољопривредне производње, здравствено безбедна храна (Healthy Safe Food), произведена је у систему органске пољопривреде и прераде, при чему је у апсолутно искључена употреба синтетичких средстава (минералних ђубрива, пестицида, стимулатора раста, хормона и др.) (Влаховић, et al., 2013). Производња здравствено безбедне хране је тренд у свету и резултанта је постојања тражње за овако произведеним производима (ibidem). Иако је органска производња за појединца и друштво значајна из здравствених, еколошких, економских и политичких разлога, овај вид производње је у Републици Србији недовољно развијен јер захтева значајна финансијска средства, због чега је неопходна подршка надлежних државних институција, које могу наменским кредитима да финансирају производњу органских сирева. У условима ниске куповне моћи, ови производи на тржишту Републике Србије могу задовољити потребе ужег сегмента потрошача, али представљају значајну извозну шансу домаћих привредника.

#### ***4.7.1.2. Стратегије раста***

Раст и развој предузећа, посматрано дугорочно, представљају услов опстанка предузећа и резултат су предузетничког понашања, односно способности менаџмента да уочи тржишне прилике, дефинише реалне, мерљиве, временски уоквирене циљеве и определи адекватне стратегије, у складу са визијом и циљевима, људским, материјалним, технолошким, информационом и другим капацитетима предузећа. На овај начин, привредни субјекти испуњавају дефинисану мисију и остварују друштвено-економски смисао свог постојања.

Опслуживање нових тржишта и тржишних сегмената на националном тржишту, има сличан ефекат на раст и развој предузећа као и излазак на међународна тржишта (Baldwin, et al., 2012). Успешан излазак на нова тржишта подразумева изражену диференцираност и наглашену тржишну иновативност. За разлику од предузећа која су доживела неуспех на новим тржиштима, успешна предузећа карактеришу флексибилна и децентрализована организациона структура, флексибилно креирање послова, ефикасна размена информација са запосленима, тимско решавање проблема, флексибилан стил управљања у циљу бољег прилагођавања променама и др. (ibidem).

Према Ansoff-у (преноси McDonald, 2004), стратегија раста реализује се путем четири могућа начина деловања предузећа, која представљају комбинацију избора тржишта и производа који ће се на њима пласирати:

Пенетрацијом тржишта – што представља тежњу предузећа за повећањем тржишног учешће на постојећим тржиштима, пласманом постојећих производа;

Развојем тржишта – као алтернативом која подразумева проналажење нових географских тржишта, тржишних сегмената и ниша за постојеће производе. Предузеће може извршити извесне, минималне адаптације или модификације у карактеристикама производа, како би се омогућило повећање обима продаје, а тиме и раст предузећа (Васиљев, et al., 2007).

Развојем производа – што је резултат идентификованих потреба потрошача и купаца. Предузеће може да уведе нов производ или да изврши корениту измену, односно редизајн постојећег, при чему је наглашена улога избалансираног маркетинг микс-а.

Диверзификацијом – као стратегијом у чијој се основи налази улазак предузећа у потпуно нове послове и нова тржишта. Ова стратегија носи највећи ризик и све док предузеће има могућности експанзије у постојећој индустрији не постоји потреба за истраживањем диверзификацијских могућности (Renko, 2009).

Прве три стратегије, односно комбинација производних и тржишних могућности у оквиру дате гране делатности примењују се када постоје услови за експанзију предузећа. Диверзификација, стратегија нових производа на новом тржишту, често захтева промену мисије предузећа. Примењује се у фазама успореног раста, односно када се могу уочити опасности које захтевају нове стратешке опције и реализује се или куповином новог пословања или покретањем потпуно новог пословања у оквиру сопственог предузећа (ibidem).

Полазећи од на идентификованог асортимана сира из понуде малих и средњих предузећа, расположивих техничких, технолошких и организационих капацитета, сировинске базе, као и сагледаних могућности пласмана на актуелна и нова тржишта, за произвођаче сира у Републици Србији приоритет представља раст на постојећим тржиштима: пенетрација тржишта и развој производа, као тежња произвођача да повећају пласман актуелних, редизајнираних или потпуно нових производа на постојећим тржиштима, односно међу постојећим купцима (слика 16).

Слика 16 Ansoff-ова матрица раста микро, малих и средњих предузећа

	Постојећи производи	Нови производи
Постојећа тржишта/ сегменти	<p>1. Бели сир, свежи ситни сир, крем сир, сиреви од пареног теста, полутврди сир, сир за даљу термичку обраду (pizza сир, ситни сир) → Тржиште Р. Србије;</p> <p>2. Бели сир типа Фета, полутврди сиреви, сир за даљу термичку обраду (pizza сир, ситни сир) → земље ЦЕФТА;</p> <p>3. Свежи сиреви, сир типа Фета, полутврди и тврди сиреви → Руска Федерација</p> <p>4. Сир типа Фета → ЕУ</p>	<p>1. Сир за гриловање, са додатком зачина → Р. Србија и земље ЦЕФТА;</p> <p>2. Сир обогаћен витаминима и минералима → Руска Федерација, ЕУ, Р. Србија, земље ЦЕФТА;</p> <p>3. Сир обогаћен протеинима → Руска Федерација, ЕУ, Р. Србија, земље ЦЕФТА;</p> <p>4. Сир са заштићеном ознаком географског порекла, органски сир → ЕУ</p>
	Пенетрација тржишта	Развој производа
Нова тржишта/ сегменти	<p>1. Овчији сир → земље Арапске лиге;</p> <p>2. Конфекциониран сир у мањим паковањима, функционално нова амбалажа; - Дистрибуција у Руској Федерацији путем представништава асоцијације произвођача сира;</p> <p>3. Бели сир типа Фета, свежи, полутврди и тврди сиреви → земље Евроазијске економске уније</p>	<p>1. Органски сир, сир у комбинацији са сувим воћем, орашастим плодовима и др., сир у облику „грицкалица“ → Руска Федерација, ЕУ;</p> <p>2. Салатни преливи на бази сира → Р. Србија, земље ЦЕФТА, Руска Федерација;</p> <p>3. Замрзнуте pizza-e → Руска Федерација</p>
	Развој тржишта	Диверзификација

Извор: истраживање аутора

1) **Пенетрација тржишта** може се остварити повећањем учешћа на постојећем тржишту, као резултат одузимања потрошача које опслужује конкуренција и повећања употребе производа. Дугорочно посматрано, повећање тржишног учешћа и стварање одрживе конкурентске предности захтева стварање и повећање перцепиране вредности сира у односу на сиреви конкуренције како на домаћем, тако и на извозним тржиштима, о чему је било речи раније.

Тактичке акције у циљу унапређења пласмана повећањем учесталости и количине куповине и потрошње, као и иновирањем начина употребе сирева који доминирају у понуди произвођача Републике Србије, као што су бели, свежи и крем сиреви, као и сиреви од пареног теста типа Качкаваљ, полутврди и остали сирави намењени термичкој обради, може се постићи путем ценовних стратегија, оглашавања и промотивних активности које нису непознате, али се у Републици Србији примењују у минималној мери или се спроводе спорадично и немају континуитет, што умањује укупан резултат. Неке од могућих активности су:

- Дан српског сира – удружени произвођачи у договору са дистрибутерима, одређених дана у години одобравају попуст на комплетан асортиман сира домаћег порекла;

- Употреба картица лојалности, уз које потрошач може након одређених купљених количина, да реализује попуст, прибор за сервирање сира, бесплатан сир и др.

- Отворен конкурс за најбољи рецепт са сиром, креативне начине сервирања и др. На овај начин је могуће уочити неидентификоване потребе тржишта, што отвара могућности креирања новог производа и нових тржишних сегмената потрошача и др.

Раст на домаћем, као и на постојећим извозним тржиштима релативно ниског дохотка, као што су земље ЦЕФТА групације, захтева примену стратегија ниских трошкова, при чему је уз ниже цене могуће постићи веће тржишно учешће. Захваљујући бесцаринском режиму и географској близини тржишта земаља ЦЕФТА, произвођачи сира остварују ниже трошкове по основу царинских дажбина и транспорта, што утиче на могућност смањења цене по јединици производа. На овим тржиштима могуће је извршити и диференцијацију понуде, путем брже испоруке мањих количина, чиме се избегава беспотребно стварање залиха и додатно оптерећење цене сира. Избор сирева намењених овом тржишту треба да се заснива на прехранбеним навикама и потребама потрошача, а у односу на животни циклус производа, понуда би требало да обухвата производе у стадијуму тржишне зрелости (сир типа Фета, pizza сир, полутврди сиреви и др.), јер поседују високу ценовну еластичност и њихов избор се углавном заснива на цени.

Тржиште Руске Федерације, у условима забране увоза млечних производа из Европске уније, за произвођаче сира и привреду Републике Србије представља развојну шансу јер, поред тога што руски потрошачи веома добро прихватају актуелни извозни асортиман у оквиру кога су претежно заступљени свежи сиреви и сир типа Фета, значајан фактор конкурентности представља режим плаћања царинске стопе од 1%. Међу најзначајнијим ограничавајућим факторима унапређења извоза на тржиште Руске Федерације истичу се три основна (Стојичевић, 2014):

- Мали и релативно нефлексибилни капацитети производње, усмерени углавном на домаће тржиште које је веома ограничене платежне способности, незахтевно у погледу квалитета, дизајна паковања, услова испоруке и др., што отежава и задовољење високих стандарда у извозу;
- Недостатак обучених кадрова за извоз на тржиште Руске Федерације. Извозне аранжмане углавном уговарају власници предузећа, без детаљнијег истраживања тржишта и припреме производа усклађену са тражњом у погледу цене, квалитета, дизајна и функционалности паковања. Значајнији купци захтевају потписивање дугорочних уговора у циљу обезбеђења количина и континуитета испоруке, као и исплативости трошкова сертификације и других административних трошкова увођења новог производа на тржиште. Извоз на тржиште Руске Федерације захтева плански приступ и обучене кадрове, којих у републици Србији има веома мало;
- Високи трошкови припреме извоза, што подразумева сертификацију и најмањих пробних партија производа, затим трошкови превода, израде каталога, рекламних производа, етикета и др.

Према наведеном, за произвођаче сира у Републици Србији, од суштинског значаја је удруживање у различите облике интересних формација као што су пословне мреже, асоцијације, кластери и др., унапређење квалитета и стандардизација производње, спровођење маркетинг истраживања, имплементација маркетинг концепта у пословање, као и брендирање домаћих, а посебно аутохтоних сирева.

**2) Стратегија развоја тржишта** подразумева продају постојећих производа на новим тржиштима, односно привлачење нових купаца и потрошача постојећим производима. Ово је такође стратегија чијом применом предузеће рефлектује на ширење у нове тржишне сегменте. Може се спроводити на неколико начина (*www.free-management-ebooks.com*):

- Проналажењем тржишта на новим географским подручјима. Доношење одлука о излаку на нова тржишта, посебно она, платежно способна као што је тржиште земаља Арапске лиге, која реализују значајан увоз сира, потребно је размотрити могућност испуњења тражених стандарда, као и расположиве канале дистрибуције. С обзиром на то, да је поменуто тржиште високо захтевно у погледу квалитета, као и да је неопходно испуњење одређених специфичности у производном процесу, првенствено у складу са Халал стандардом, испорука овчијег сира захтева високу свест и посвећеност удружених произвођача, изградњу бренда и развој



ексклузивног производа, првенствено намењеног сегменту потрошача са високим дохотком.

- Увођењем нових облика и величине паковања. Произвођачи сира могу да изврше конфекционирање сира, тако да одговара потребама потрошача: сир сечен на листиће намењен за сендвиче, у комадиће за закуску, као и да изврше осавременавање паковања сира тако да се након отварања мање суши и др.
- Успостављањем нових канала дистрибуције. Промена неких елемената производа, као што је на пример паковање, може иницирати и проширење канала дистрибуције. Сир са различитим додацима, сечен на мање комаде, упакован у кесице, може да се продаје и у тзв. „corner shop“ продавницама, чиме уједно таргетира и нове сегменте потрошача, нпр. млађу популацију. Када је реч о извозу сира из Републике Србије на тржиште Руске Федерације, једно од најзначајнијих тржишта за домаће произвођаче, потребна је подршка надлежних државних институција у извозу, а првенствено у оснивању дистрибутивног, односно маркетинг центра у Руској Федерацији, чија би основна сврха била маркетинг истраживање (потенцијала тржишта, потрошача, конкуренције и др.), проналажење адекватних пословних партнера, креирање дистрибутивних мрежа, позиционирање сирева, њихова сертификација и др. Уколико Република Србија буде потписала најављивани споразум о трговини са Евроазијском унијом, и уколико би се осим белих и свежих сирева и остали сиреви нашли на бесцаринском режиму, то би у зачајној мери отворило могућности за повећање извоза на тржиште Русије, али и осталих земаља чланица овог економског савеза.

**3) Стратегија развоја производа** подразумева креирање и увођење нових производа за постојећа тржишта, односно замену текућих производа новим (Лончаревић, et al., 2007). Ова стратегија такође, подразумева редизајн старог производа, а битан предуслов њеног успешног спровођења јесте примена адекватног маркетинг микса. Развој производа може се постићи на неколико начина (Renko, 2009):

- Додавањем карактеристика производу – што може значајно допринети потпунијем задовољењу потреба потрошача, као што је на пример повећање растељивости сира, могућност гриловања, смањење садржаја соли, смањење садржаја млечне масти, редизајн амбалаже и др. Додавање наведених и сличних особина сиру, у односу на друге стратегије углавном захтева мање трошкове, због чега је овим сиревима могуће обогатити понуду на домаћем тржишту и тржишту земаља ЦЕФТА-е;

- Проширењем линије производа – заснива се на прецизно одређеним потребама потрошача за новом линијом производа као што су, на пример, органски произведени сиреви, сиреви са заштићеном ознаком географског порекла и др. Ови сиреви налазе се у вишем ценовном сегменту производа и таргетирају потенцијалне потрошачима са већом куповном моћи на тржишту Руске Федерације и Европске уније. Увођење нових линија производа захтева значајнија улагања у производњу, маркетинг истраживања и брендирање, због чега је важно сагледати финансијске, материјалне, истраживачко – развојне, менаџерске, маркетинг и друге капацитете предузећа.

Развој производа нове генерације од предузећа захтева велика улагања, због чега је од пресудног значаја утврдити потребе тржишта. Развој индустрије брзе хране, утицао је на повећање потрошње сира међу децом и тинејџерима, што отвара могућност разматрања увођења сирева за децу са додатком минерала и витамина. Истраживања показују да конзумирање сира може да утиче на редукцију дејства метаболничких киселина и доприноси обнављању глеђи која се губи током жвакања хране (Kashket, et al., 2002). Друга, слична истраживања могу бити основа маркетинг стратегије за ове, као и за сиреве обogaћене протеинима, намењене спортистима и сл. У циљу ширења тржишта, реализација стратегије захтева интензивну маркетинг кампању, као и улагање средстава у едукацију потрошача. Као производи више ценовне класе, ови сиреви намењени су постојећим, платежно способним тржиштима, првенствено Руске Федерације и Европске уније, као и дефинисаним сегментима потрошача на домаћем и тржишту земаља ЦЕФТА-е.

**4) Диверзификација** представља тежњу предузећа да покрије нове потребе, новим производима, на новим и досадашњим тржиштима. Битно се разликује од претходне три стратегије, јер најчешће захтева корените, суштинске промене у организационој структури (Васиљев, et al., 2007). Ова стратешка опција обично се развија када се уочи успоравање раста предузећа или када се уоче тенденције и опасности које захтевају нова стратешка решења (Renko, 2009). Такође, диверзификација омогућава дисперзију ризика пословања. Стратегија диверзификације може да се реализује на три начина:

- Концентрична, при чему нови производи који се уводе на нова тржишта или сегменте, имају технолошку или маркетинг синергију са постојећим линијама производа, чак и када ти нови производи циљају различите групе потрошача. У складу са општим тржишним трендовима који указују на развој свести потрошача о потреби уноса природне, хемијски нетретирание и генетски немодификоване хране, са једне

стране и могућностима набавке ресурса, технолошким, људским, know-how и другим капацитетима, са друге, концентрична диверзификација отвара могућност производња органског сира и његове комбинације са сувим воћем, орашастим плодовима, у облику здравих „грицкалица“ и др., намењени доходовно вишим сегментима потрошача на тржишту Руске Федерације и Европске уније;

- Хоризонтална, када нови производи не морају, у технолошком смислу, бити повезани са постојећом линијом производа. Примена ове стратешка опција подупире производњу салатних прелива на бази сира, као што је на пример салатни прелив са додатком млевене паприке (типа урнебес салате) и других зачина;

- Конгломератска, у случајевима уласка предузећа у нове послове који нису у вези са постојећом технологијом, производима или тржиштима. Наведени облик диверзификације може представљати опцију у будућности за улазак на тржиште замрзнутих pizza-е и других полуготових производа као што је бурек, разне пите са сиром и др. Према извештају Министарства за пољопривреду Сједињених Америчких Држава из 2014. године, pizza се свакодневно налази на јеловнику приближно 13% америчке популације и развојем индустрије брзе хране, њихов број расте ([www.theconversation.com](http://www.theconversation.com)). У извештају се такође наводи, да ова намирница чини чак 25% дневног енергетског уноса код деце и 29% код одраслих. Тржиште Руске Федерације је у последњој деценији такође доживело експанзију потрошње, нарочито замрзнуте pizza-е, по просечној годишњој стопи раста потрошње од 5-10% ([www.foodmarket.spb.ru](http://www.foodmarket.spb.ru)).

У односу на опште карактеристике микро, малих и средњих правних лица, произвођача сира, њихову величину, организациону структуру, актуелни ниво имплементације маркетинга, производне капацитете, способност за задовољење захтеваних стандарда, доступност сировина, економских услова у окружењу, присуства конкуренције, затим односа потреба, жеља и захтева потрошача на конкретним тржиштима и њихове куповне моћи, стратегије пенетрације тржишта и развој производа представљају упориште за раст и развој ових привредних субјеката у Републици Србији. Идентификовано кретање тражње, као и актуелни економско политички услови, представљају шансу за произвођаче сира, посебно на тржишту Руске Федерације. Значајан инструмент стратегије раста засноване на развоју производа, јесте производња сира са заштићеном ознаком географског порекла и излазак на тржиште Европске уније. Осим извршене, у Републици Србији важеће заштите ознаке географског порекла сира као основног предуслова за његову производњу, потребно је спровођење интензивних промотивно-едукативних кампања у циљу мобилисања већег броја произвођача који задовољавају, елаборатом

дефинисане критеријуме за његову производњу. Осим тога, да би се сир са заштићеном ознаком географског порекла могао као такав декларисати у ЕУ, потребна је и његова међународна регистрација, као што је то извршено за Хомољски мед, Фрушкогорски бермет, Лесковачки ајвар и др. ([www.bif.rs](http://www.bif.rs)).

Такође, и свим осталим привредним субјектима који се баве производњом сира, потребна је подршка у области успостављања функционалних организација, прибављања тржишних информација, стварања повољнијих извозних услова, пружање финансијских услуга у форми наменских дугорочних кредита, затим, тржишног наступа, брендирања укупне понуде сира из Републике Србије и др.

#### ***4.7.1.3. Маркетинг стратегија***

Целокупна маркетинг стратегија заснива се на три концепта: сегментацији, таргетирању и позиционирању (Kotler, 2007). Маркетинг истраживањима и континуираном двосмерном комуникацијом, привредни субјект идентификује различите потребе и различите сегменте на тржишту, а затим циља потребе потрошача и оне сегменте које је у стању да задовољи на супериоран начин. Након тога, позиционира своју понуду, тако да циљно тржиште на жељени начин препозна његову дистинктивну понуду и имиџ.

##### ***4.7.1.3.1. Стратегија сегментације***

Сегментација тржишта јесте подела тржишта у хомогене подгрупе купаца које се могу посебно посматрати као тржишни циљ и освојити за то одређеном стратегијом маркетинга (Влаховић, 2012). Према Kotlerу (2007), сегментација тржишта је подела тржишта на засебне групе купаца са различитим потребама, карактеристикама или понашањем, које могу захтевати посебне производе или маркетиншке миксеве.

Основни принцип сегментације произилази из чињенице да су тржишта, односно потрошачи и купци различити, због чега је, у складу са њиховим различитим потребама, жељама, ставовима, системом вредности, понашањем и другим факторима, потребно и понуду учинити различитом. Претпоставке за успешну сегментацију тржишта су мерљивост сегментираниог тржишта – треба да постоји могућност мерења појединих елемената утицајних на одлучивање о куповини, добра доступност (приступачност) сегментираниог тржишту, трајност и предвидивост сегмента тржишта – треба да постоји стабилност сегмента (Влаховић, 2012). Осим наведеног, неопходни предуслови за сегментацију су довољно широка популација са задовољавајућим нивоом расположивих новчаних средстава (опште благостање), као и довољна

разноликост међу популацијом како би се она, на бази демографских, психолошких и осталих стратешких варијабли, могла груписати на веће сегменте (Schiffman, et al., 2007).

У оквиру сегмената, великих, препознатљивих група унутар тржишта, постоје подгрупе потрошача са још ужим обележјима, потребама и захтевима, који се називају тржишне нише. Од тржишних ниша очекује се спремност плаћања више цене за производ или услугу, због чега је потребно веома добро разумети потребе и карактеристике ових потрошача. С обзиром на величину и специфичне захтеве потрошача, тржишне нише привлаче мањи број конкурената. Великим конкурентима су небитне, не примећују их, или, као у случају сира са заштићеном ознаком географског порекла, немају адекватну понуду, што пружа могућност мањим компанијама да на ова тржишта усмере своја ограничена средства.

Интерактиван карактер односа између привредних субјеката и окружења, довео је до идентификације потреба посебних, мањих група појединаца или географских локација, односно микро сегмената и примене микромаркетинга, као и све персоналнијег приступа потрошачу, као праксе обликовања посебних маркетинг програма.

Сегментација је један од најважнијих концепата у теорији маркетинга и предуслов за развој маркетинг стратегије, јер омогућава понуђачима производа и услуга боље разумевање и идентификацију потрошача који су спремни да плате производ или услугу. Приликом разматрања могућности о уласку на ново тржиште или пласману новог производа, за произвођаче сира најважније информације везане су управо за циљно тржиште. Величина, стопа раста сегмента и његова структура представљају основу за дефинисање маркетинг циљева и реализацију стратегијских циљева привредних субјеката. На основу резултата истраживања потрошача, њихових жеља и потреба, понашања приликом куповине, учесталости куповине и других фактора, произвођачи сира могу да изврше сегментацију и диференцирају понуду одговарајућег квалитета и цене, обликују производ, паковање, промоцију и дистрибуцију, и на тај начин избегну директну конкуренцију и непотребне трошкове.

Сегментација тржишта може се посматрати са аспекта потрошача и са аспекта пословних тржишта. У структури укупног тржишта, доминира тржиште потрошних добара и оно посредно или непосредно утиче на развој пословних тржишта, као и на укупан друштвено-економски развој. Сегментација тржишта потрошних добара спроводи се на основу више група карактеристика: географских, демографских, психолошких, психографских и других, као и сета одговарајућих варијабли (табела 83).

Табела 83 Категорије сегментације тржишта и одабране варијабле

Основ сегментације	Одабране сегментацијске варијабле
Географска сегментација	Регија, величина града, густина насељености, клима
Демографска сегментација	Старост, пол, брачно стање, приходи, образовање, занимање
Психолошка сегментација	Потребе/ мотивација, личност, перцепција, укљученост у учење, ставови
Психографска сегментација	Животни стил
Социо-културна сегментација	Културе, религија, субкултуре (расна/ етничка), друштвена класа, породично стање
Сегментација с обзиром на употребу производа	Стопа коришћења, степен освешћености, лојалност марки
Сегментација према ситуацијама у којима се производ користи	Време, циљ, место, особа
Сегментација према корисности	Укус, лековитост, естетика и сл.
Сегментација заснована на већем броју варијабли	Једноставна, напредна, вишефазна
<i>Извор: прилагођено према Schiffman, et al., 2007 и Kotler, et al., 2007</i>	

**Географска сегментација** базира се на теорији да људи који живе на истом подручју, деле једнаке потребе и жеље, као и да се оне разликују од потреба и жеља људи који живе на другим подручјима. У том смислу, произвођачи могу да одлуче да пласирају одређену врсту сира на тржишта у оквиру Републике Србије, или на тржишта других географских подручја у свету. Критеријумима географске сегментације, циљна тржишта могу се дефинисати као градови са одговарајућим бројем становника или као тржишта на којима, на пример, владају специфични климатски услови, као што је тржиште земаља Арапске лиге оквиру којих забележене климатске промене (Golba, et al., 2009). значајно утичу на производњу, потражњу и увоз прехранбених производа.

**Демографска сегментација** представља најчешћу поделу потрошача на основу варијабли као што су старост, пол, брачно стање, величина и животно доба породице, образовање, приходи, националност и друге променљиве. Поделом потрошача по старосном критеријуму, на пример, произвођачи сира у Републици Србији, могу да идентификују могућност проширења асортимана, између осталог, понудом сира у

облику здравих грицкалица за децу, узраста у распону од најранијег детињства до краја тинејџерског доба.

**Психолошка сегментација** претпоставља да се стратегија сегментације ослања на психолошке варијабле, као што су мотивација, особине личности, перцепција, ставови и др.

**Психографска сегментација** се фокусира на персонална обележја потрошача и усмерена је на поделу тржишта на различите групе, а на основу припадности друштвеном слоју, начина живота или личних карактеристика (Ходовић-Бабић, et al., 2012). Друштвена стратификација је појам у социологији који означава хијерархијско постављање друштвених класа, касти и појединих слојева унутар друштва у погледу доступности материјалним или симболичким добрима (Видановић, 2006). Класа је у суштини, објективно средство класификовања људи према критеријумима као што је занимање, образовање, начин живота, место становања или приход (Rice, 2001). Статус, који може бити додељени, стечени или жељени, је суштински субјективан феномен, као резултат процене друштвеног положаја на коме се налази појединац, засноване на моћи, богатству и занимању. У оквиру психографске сегментације, веома важно је груписање потрошача према стилу живота, односно понашању потрошача. Иако је подложен променама, као последице прилагођавања условима савременог живота, стил живота утиче на заинтересованост потрошача према специфичним производима и вредностима. Понашање потрошача, па према томе и њихова сегментација, зависи од личности, коју могу да карактеришу особине које се односе на способности, темперамент, карактер, мотиве, вредности, ставове и др. У маркетингу често се користе варијабле личности, тако што се производима дају особине које одговарају личности потрошача (Kotler, et al., 2007). Психографске варијабле могу да се користе самостално, или у комбинацији са другим варијаблама, у циљу детаљнијег сагледавања тржишних сегмената. Употребом савремених софтвера, потрошачи у Сједињеним Америчким Државама класификовани су према 66 типова којима су додељена специфична имена (Lamb, et al., 2012). Типови потрошача дефинисани су комбинацијом основних демографских података као што су старост, етничка припадност, приходи и др., са информацијама о животном стилу, понашању, траженим користима производа, учесталости потрошње, привржености одређеном производу и другим варијаблама. У оквиру сегментације према понашању потрошача, која представља једну од основних полазних тачака за дефинисање тржишних сегмената, веома важан облик груписања потрошача јесте према очекиваним користима које производ или услуга нуде. Табелом 84 приказан је предлог приступа истраживању за потребе сегментације тржишта потрошача сира у Републици Србији.

Табела 84 Приступ сегментацији тржишта потрошача сира у Републици Србији

	Деца	Тинејџери	Млади	Прелазно доба	Зрели
Географска сегментација					
Територија	Становници Републике Србије				
Демографска сегментација					
Старост	5-12	13-17	18-30	31-40	До 55
Пол	Мушки и женски				
Величина породице (бр.чланова)	-	-	1, 1-2, 3-4	1, 1-2, 3-4, 5+	1, 1-2, 3-4, 5+
Животни циклус породице	-	-	Млади самци или разведени, ожењени/удати са или без деце, разведени - са или без деце	Ожењени/удати, са или без деце, разведени - са или без деце	Ожењени/удати, са или без деце, разведени - са или без деце, удовци – са или без деце
Расположива средства/приходи	Средњи и високи износи депарца	Средњи и високи износи депарца	Средњи и високи износи депарца или плате	Средњи и високи износи плате	Средњи и високи износи плате
Занимање	Издржавани	Издржавани	Студенти, запослени-средње и високо плаћени послови, предузетници	Запослени-средње и високо плаћени послови, предузетници	Запослени-средње и високо плаћени послови, предузетници
Образовање	Забави-ште, основна школа	Основна и средња школа	Средња, виша школа, факултет	Средња, виша школа, факултет	Средња, виша школа, факултет
Психографска сегментација					
Друштвена класа	Средња, виша и висока				
Животни стил	Истраживање, забава	Динамичан, склон трендовима, бави се спортом	Динамичан, друштвен, заузет, жуди за афирмацијом, бави се спортом и рекреацијом	Динамичан, друштвен, заузет, жуди за статусом, бави се спортом и рекреацијом, води рачуна о изгледу, брине о здрављу	Хедониста, брине о породици, има ужи круг пријатеља, води рачуна о изгледу, брине о здрављу, цени квалитет
Личност	Радознао	Друштвен	Отвореног ума, спреман за иновације	Отвореног ума, спреман за иновације	Отвореног ума, опрезан

Наставак на следећој страни



Понашање					
Прилика за употребу сира	Уз доручак, ручак и вечеру, као ужина	Уз доручак, ручак и вечеру, грицкалице као ужина, на забавама, пре и после физичких активности	Уз доручак, ручак и вечеру, грицкалице као ужина, за време учења, на забавама, на послу, пре и после физичких активности	Уз доручак, ручак и вечеру, грицкалице као ужина, за време учења, на забавама, као мезе, на послу, пре и после физичких активности, уз вино	Уз доручак, ручак и вечеру, грицкалице као ужина, на послу, уз дружења, као мезе, уз вино
Место куповине	Супермаркети, хипермаркети	Локалне самоуслуге, супермаркети, „Corner shop”	Супермаркети, хипермаркети, „Corner shop”	Супермаркети, хипермаркети, специјализоване продавнице	Супермаркети, хипермаркети, специјализоване продавнице
Тражена корист	Укус, једноставност конзумирања, мање количине и залогаји, забавни облици и разне боје	Укус, забавни облици и могућност конзумирања у ходу, иновативан дизајн амбалаже различите грамаже, брзо подизање нивоа енергије	Укус, цена, природни састојци, практично паковање, иновативан дизајн амбалаже различите грамаже, брзо подизање нивоа енергије	Укус, природни састојци, практично паковање, иновативан дизајн амбалаже различите грамаже, ексклузиван асортиман као статусни симбол, брзо подизање нивоа енергије, добро слагање са вином	Укус, цена, паковање различите грамаже, географско порекло са информацијама (причом)
Ниво лојалности према бренду	Највиши степен лојалности показују сегменти „Прелазно доба“ и „Зрели“.				

<p>Ставови у вези са сиром</p>	<p>Позитиван став родитеља-здрава намирница за децу</p>	<p>Позитиван став према, ширем асортиману, савременом и иновативном дизајну амбалаже и елементима забаве конзумирања</p>	<p>Позитиван став према ширем асортиману сира, попустима и акцијама, квалитету, информацијама са декларације, новим укусима, комплетним лаганим оброцима од сира, савременом дизајну амбалаже и елементима забаве конзумирања</p>	<p>Позитиван став према ширем асортиману, попустима и акцијама, квалитету, информац. са декларације, комплетним лаганим оброцима од сира, савременом дизајну амбалаже, луксузном изгледу паковања</p>	<p>Позитиван став према ширем асортиману, квалитету, информацијама са декларације, попустима и акцијама, репутацији сира</p>
<p><i>Извор: Истраживање аутора</i></p>					

Последњих година у свету је, међу млађом популацијом, приметан раст потрошње сира у облику здравих „грицкалица“. У периоду од 2009. до 2013. године, на тржишту Аустралије, на пример, евидентиран је пораст куповине сира у облику „закуски“, односно „грицкалица“ намењених деци, а највећи раст (14%), потрошње овог сира забележен је међу децом од 12 до 16 година ([www.roymorgan.com](http://www.roymorgan.com)). С обзиром на то да деца желе забаву и добар укус, а да су заправо родитељи, који желе нутритивно вредне намирнице, купци ових производа, потребно је неким будућим истраживањима идентификовати и њихове ставове, мишљења и друге карактеристике и профилисати овај тржишни сегмент у Републици Србији.

**Сегментација у односу на употребу производа** полази од стопе коришћења, степену освешћености, тражене вредности, лојалност бренду и др. Сегментација према начину, учесталости и количини конзумираног сира може дефинисати примарну групу потрошача, са којом предузеће треба да комуницира на начин којим ће изградити и задржати лојалност робној марки сира. Такође, потребно је идентификовати и нивое спремности потрошача да купе сир. У том смислу, информације о степену информисаности, нивоу заинтересованости и жеље за куповином сира, намери и другим карактеристикама потрошача, значајно увећавају ефикасност маркетинга и смањују трошкове настале непотребним маркетинг активностима, усмереним ка неадекватном тржишном сегменту.

**Сегментација заснована на већем броју варијабли** интегрише више начина сегментације тржишта. Једноставна сегментација користи две или више варијабли у оквиру једног основа сегментације (географских, демографских, психографских и др.), за разлику од напредне сегментације која комбинује више варијабли по једном или више основа. На пример, у оквиру геодемографске сегментације могу да се идентификују потрошачи сира одређеног географског подручја и према старости, полу, приходима и др., а употребом психолошких варијабли, они се даље могу груписати према начину перцепције одређеног сира или робне марке. Вишефазна сегментација углавном се спроводи у два (микро и макро сегментација) нивоа, а на индустријским тржиштима, у оквиру којих је потребно разликовати маркетинг приступ према субјектима који врше набавку и доносицима одлуке о плаћању, може да обухвата три и више нивоа.

**Сегментација пословних тржишта** може да се изврши на основу истих варијабли као и тржишта потрошача (географска сегментација, према статусу, стопи коришћења), али се користе и додатне променљиве. Као и на тржиштима крајње потрошње, сегменти на тржиштима пословне потрошње, њихове потребе, жеље, перцепција, искуство и др., развијају се и мењају у интеракцији са другим привредним субјектима. Идентификација сегмената подразумева дефинисање одговора на основна питања о клијентима (Freitag, et al., 2001), као што су:

1. Карактеристике привредних субјеката
  - Имиц (на пример лојалан и конзервативан или иновативан и оријентисан на профит);
  - Врста производа, процеси и технологије производње;
  - Сарадња са другим компанијама (нпр. стратешки савези и др.);
  - Компетенције и запослени.
2. Циљеви привредних субјеката (стратегички циљеви, стратегија поручбина, продајна стратегија, карактеристике производа и др.)
3. Понашање привредних субјеката (број и учесталост промене добављача, остали добављачи, тренутни и будући потенцијал куповине и др.).

Избор варијабли зависи од циљева привредних субјеката који спроводе сегментацију. У пракси се, као основне варијабле за сегментацију пословних тржишта најчешће користе величина привредних субјеката, делатност и географска локација (Ходовић-Бабић, et al., 2012).

**Сегментација међународних тржишта** представља изазов за извозна предузећа, јер се инострана тржишта у великој мери могу разликовати у погледу економских,

културолошких, правних и политичких услова. При сегментацији међународних тржишта, потребно је извршити њихово груписање према географској локацији, економским, социјалним, политичким, законским и другим критеријумима. Према резултатима анкете, произвођачи који извозе сир, не спроводе маркетинг истраживања, као ни сегментацију тржишта, а податке о тржишту и потрошачима првенствено прибављају од дистрибутера или посредника који послују на тржишту увоза. Основне препреке приликом истраживања међународних тржишта представљају језичке баријере, одсуство информација о организацијама које се баве пружањем подршке увозницима, високи трошкови ангажовања професионалних организација за истраживање тржишта, временска неусклађеност између потреба за информацијама и њиховом расположивошћу и др. Наведени разлози у великој мери утичу на то, да су произвођачи често изложени нерелевантним и непотпуним информацијама које значајно утичу на ефикасност њихових извозних перформанси. Предочени проблеми захтевају промену ставова и проактиван однос произвођача сира према удруживању, а у циљу снижења трошкова прибављања тржишних информација и у складу са њима, избор одговарајућих тржишних сегмената купаца и потрошача, адекватне тржишне стратегије, позиционирања, развоја брендова и др.

#### *4.7.1.3.2. Избор циљних тржишта*

При избору тржишних сегмената потребно је уважити шест критеријума који детерминишу ефикасност и профитабилност маркетинг стратегије (Wedel, et al., 2000):

Препознатљивост – способност менаџера да препознају различите тржишне сегменте употребом мерљивих варијабли;

Величина – потребно је да идентификовани сегменти буду довољно велики да обезбеде профитабилност маркетинг програма;

Доступност – представља степен приступачности, односно могућност промотивних и других маркетинг активности допру до циљних сегмената, што у великој мери зависи од веродостојности информација из секундарних извора;

Одзив – једнообразни одзив циљних сегмената на маркетинг активности предузећа представља кључни фактор реализације маркетинг стратегије. Диференцирани маркетинг може да буде ефикасан само у условима хомогености и јединственог начина реакције циљних сегмената на маркетинг микс предузећа;

Стабилност – потребна је стабилност сегмента у временском периоду довољно дугом да омогући идентификацију сегмената, имплементацију дефинисане маркетинг стратегије и њене резултате;

Ефикасност – централно питање је да ли су привредни субјекти одређеног сегмента и маркетинг микс конзистентни са циљевима и компетенцијама предузећа.

Сегментација је основни начин и инструмент разумевања потреба и жеља, образаца потрошње и преференција купаца и потрошача, и представља полазну тачку при креирању и прилагођавању маркетинг стратегије произвођача сира. Будућим маркетинг истраживањима потребно је идентификовати различите сегменте, карактеристичне по специфичном тржишном понашању и јединственим потребама и жељама, а у циљу креирања, испоруке и комуницирања тражене вредности, на начин који произвођачима сира омогућује реализацију одговарајућег профита.

Идентификација и одабир једног или више сегмената, подразумева доношење одлуке о начину покривања тржишта, односно о адекватној стратегији у односу на сваки појединачни сегмент, као и о жељеном начину перцепције потрошача о вредности, имиџу и користима које стичу избором специфичног сира. Покривању тржишта може се приступити недиференцираним, диференцираним, концентрисаним маркетингом и микромаркетингом (Kotler, et al., 2006). Уколико предузеће има расположива средства за велики обим производње и процени да су разлике међу сегментима мале, или да је специфична понуда привлачна великом броју сегмената, може се одлучити да покрива цело тржиште *недиференцираним маркетинг стратегијом*. Овим маркетинг приступом, који тежи смањивању свих сувишних карактеристика производа и стварању стандардних производа по најнижој цени (Renko, 2009), захваљујући економији обима, олакшаној дистрибуцији, као и мањим трошковима промотивних активности, могу да се постигну значајне уштеде. Уопштено посматрајући, произвођачи сира Републике Србије могу да примене недиференцирани маркетинг на домаћем, као и према иностраним тржиштима са којима су успостављени међусобни преференцијални третмани, географски блиским тржиштима и др., за ограничен број производа, као што је, на пример, сир за пицу. Дугорочно посматрано, ово није стратешка опција за мала и средња предузећа. У условима релативно ниских субвенција, присуства увозних сирева који конкуришу у нижем ценовном сегменту и малог обима производње у односу на реномиране глобалне конкуренте, предност нижих трошкова као резултата ефикаснијег обављања активности у ланцу стварања вредности, није довољна јер постоји велика могућност имитације ових производа, њихове супституције, промене ценовне еластичности тражње и сл. Посебну опасност коју носи овај стратешки приступ је да, услед фокусираности на ниске трошкове, предузеће занемари промене тражње, преференције, потребе и жеље потрошача, као и друге тржишне промене.

За произвођаче сира у Републици Србији, могућност дугорочног позиционирања понуде представља *диференцирани маркетинг*. Приликом одабира стратегије диференцираног маркетинга, предузеће такође тежи да покрије целокупно тржиште, али уз прилагођене програме маркетинга за сваки сегмент. Ова стратегија омогућује пословање са неколико сегмената, уз прилагођене стратегије цена и осталих инструмената маркетинга, у складу са осетљивошћу појединачних сегмената на цене, дистрибуцију и комунакације (Lambin, et al., 2012). Основни начин успешне реализације стратегије диференцијације јесте производња сира са додатом вредношћу, која омогућује капитализацију примене високих стандарда производње, употребе квалитетне сировине, поседовања традиционалних знања и вештина, специфичног начина производње сира и др. С обзиром на непостојање економије обима, стратегија диференцираног маркетинга подразумева више трошкове, али истовремено креира и могућност високог тржишног учешћа и снажну позицију у оквиру сваког сегмента.

*Концентрисани маркетинг* (маркетинг тржишних ниша) представља стратешку опцију за предузећа која располажу ограниченим средствима. На првом месту, потребно је уочити разлике између потреба и жеља различитих сегмената, као и идентификовати карактеристике због којих је специфични циљни сегмент привлачнији од осталих. Произвођач се фокусира искључиво на један тржишни сегмент, у оквиру кога се ствара јака тржишна позиција. Овај приступ подразумева виши степен информисаности о потребама, захтевима и жељама потрошача, чиме се у значајној мери смањује ризик стварања неодговарајућих производа које тржиште неће радо прихватити (Влаховић, et al., 2012). Највећи ризици стратегије фокусирања су привлачење бројних конкурената и висок степен зависности од сегмента, јер промена у његовој величини или преференцијама потрошача, може утицати на раст, развој и опстанак предузећа (Renko, 2009). Приликом одабира стратегије концентрације, предузећа имају неколико могућности (Влаховић, et al., 2012):

1. Фокусирање на највећи тржишни сегмент – произвођач треба да има велику производњу и одговарајући потенцијал. Намера је да се постигне највеће тржишно учешће на одабраном тржишном сегменту;

2. Избор мањег тржишног сегмента – ово је један од начина да се избегне конкуренција и добра је стратегијска опција за мање произвођаче;

3. Избор тржишног сегмента који је у порасту (по куповној моћи) – то је једна од најпопуларнијих опција у оквиру стратегије концентрације на један тржишни сегмент.

4. Настоји се иновацијама изменити сегмент (извршити реконфигурацију) – тј. да се понуде разне врсте базично истих производа (модификованих);

5. Да се иновацијама у каналима дистрибуције изнађу нови приступи захтевима потрошача – нове врсте и паковања.

*Микромаркетинг* претпоставља прилагођавање маркетинг програма у складу са захтевима специфичних локација и појединаца. Локални маркетинг представља стратегију која укључује развој брендова, промоцију и друге маркетинг активности по мери локалних група купаца и потрошача, као што су градови, градске четврти, специјализовани продавници и др. (Kotler, et al., 2013).

#### 4.7.1.3.3. Стратегија диференцијације

Диференцијација производа представља стратегију помоћу које предузећа у основи желе да задрже што виши ниво цена и спрече конкурентска предузећа да истим производима опслужују исте сегмента потрошача ([www.economicswbinstitute.org](http://www.economicswbinstitute.org)). У том контексту, диференцијација се може представити следећим позитивном корелационим везама (Sharp, et al., 2001):

- Диференцијација чини производ пожељним, због чега се он више продаје и остварује већи профит;
- Диференцијација чини производ јединственим, што отежава поређење са другим производима и омогућава продају по вишим ценама;
- Диференцијација чини понуду јединственом и високо вреднованом, због чега тражња надмашује понуду и омогућава продају по вишим ценама;
- Диференцијација доприноси лојалности бренду, што утиче на снижење маркетинг трошкова, као последице продаје сталним купцима.

Поред производа, међу осталим димензијама које компанија може да користи да би диференцирала своју тржишну понуду, су и особље, канал дистрибуције и имиџ (Kotler, et al., 2006), а квалитет, као обележја производа, представља основно средство конкурентности које се подразумева (Gilligan, et al., 2003). У оквиру понуде сира домаћих произвођача, доминирају класични четвртасти и округли облици сира различите тежине, веома сличног укуса у оквиру типа и врсте. Највећи део укупног промета одвија се преко великих трговачких ланаца, система малопродаје и мањег броја сопствених продајних објеката, у оквиру којих је продајна сила „невидљива“. Идентитет продајног особља као елемент диференцијације, било путем визуелних обележја или препознатљивог начина пословног понашања, које открива страствене љубитеље сира спремне да сугеришу избор, укажу на могућност употребе, најбољу комбинацију сира и вина и др. - није дефинисан. Може се рећи да произвођачи сира минимално комуницирају са циљним тржишним сегментима и веома ограничено

користе атрибуте квалитета, знакове, симболе, дизајн паковања и др., као стимулансе у изградњи имица брэнда. Имиц представља укупну слику која обухвата ставове, мишљења, искуства, уверења, предрасуде и осећања о предузећу, која се формира у потрошачима и свима који чине најширу публику (добављачи, финансијери, трговина, акционари, запослени и др.) и којом се преносе вредности предузећа циљној публици (Салаи, et al., 2007). Формирање имица претпоставља познавање функционалних, симболичких и искуствених потреба потрошача које омогућују концептуализацију имица брэнда и креирање стратегије позиционирања (Park, et al., 1986). У процесу доношења маркетинг одлука о пласману сира, важно је узети у обзир и развијати елементе имица, као што су квалитет, информације на декларацији, ознаке географског порекла, пословни процеси, специфичне карактеристике произвођача сира, продајног објекта и др.

Ресурси организације представљају основу њених дистинктивних компетенција, способности креирања и испоруке вредности и одрживе конкурентске предности. Сматра се да организација поседује стратегијску конкурентност када успешно формулише и имплементира стратегију којом се креира вредност (Hitt, et al., 2015). У циљу изналажења могућности за стварање веће вредности за потрошаче и постизања конкурентске предности, Porter (1985) је представио ланац вредности, аналитички инструмент, који омогућује идентификују трошкова и могућих извора диференцијације, као две основне врсте конкурентске предности. Конкурентска предност, према овом аутору, не може да се разуме уколико се посматра организација као целина, јер њу чине бројне засебне активности као што су производња, дизајнирање, маркетинг и др., од којих свака утиче на трошкове, али ствара и услове за диференцијацију. Према наведеном моделу, свака организација је синтеза активности које се обављају у циљу дизајнирања, производње, маркетинга, испоруке и подршке њених производа (Kotler, et al., 2006). Ланац вредности идентификује девет стратешки релевантних активности које стварају вредност, односно трансформишу инпуте и увећавају вредност готових производа, од којих је пет примарних (улазна логистика, производња, излазна логистика, маркетинг и продаја, услуге) и четири активности подршке (инфраструктура предузећа, управљање људским ресурсима, истраживање и развој и набавка).

Ефикасна анализа ланца вредности захтева уважавање следећих компоненти ([www.businessnewsdaily.com](http://www.businessnewsdaily.com)):

- Кључне краткорочне и средњорочне тржишне прилике у анализираном ланцу вредности;
- Факторе који ограничавају максимизацију прилика;



- Унапређене стратегије којима се превазилазе ограничења и
- Сарадња са јавним, приватним и цивилним сектором у циљу ефикасне реализације стратегија.

Табелом 85 приказани су елементи ланца вредности производње сира по функционалним јединицама у оквиру којих је могуће додавање вредности.

*Табела 85 Ланац вредности у производњи сира*

	<b>Улазна логистика</b>	<b>Производња</b>	<b>Излазна логистика</b>	<b>Маркетинг и продаја</b>	<b>Услуге</b>
<b>Набавка</b>	Успостављање дугорочног пословног односа са произвођачима млека, удаљеност откупних места.	Набавка савремене опреме, изградња капацитета за зрење.	Функционалност транспортних паковања.	Унапређење сарадње са добављачима, идентификација понуде и тражње.	Континуитет испоруке и уједначен квалитет готових производа.
<b>Развој технологије</b>	Примена савремених технолошких решења за постизање квалитета, као и количина млека на подручјима на којима је извршена заштита ознаке геор. порекла.	Расположивост сирарских култура, могућност производње органских сирева, са зрењем, са заштићеном ознаком геор. порекла и др.	Аутоматизовано праћење залиха готових производа и стања у дистрибутивним каналима и др.	Развој маркетинг информационог система, иновација канала дистрибуције.	Дизајн амбалаже, декларисање производа, информисање и едукација потрошача, брендирање.
<b>Људски ресурси</b>	Расположивост стручне радне снаге.	Доступност програма обуке за запослене у производњи.	Успостављање дугорочне сарадње са купцима, компанијама за складиштење, транспорт и др.	Успостављање мреже дистрибутера, успостављање сарадње са организацијама јавног и цивилног сектора и др.	Ефикасна маркетинг комуникација, промотивне активности, информисање купаца и потрошача.
<b>Инфраструктура организације</b>	Законски оквири, дефинисане стратегије, менаџмент и организацијска култура, доступност наменских дугорочних и краткорочних кредита. и др.	Управљање квалитетом.	Контрола услова продаје, складиштења, дистрибуције, испоруке и др.	Маркетинг оријентација, понуда у складу са идентификованом тражњом дефинисаних тржишних сегмената, управљање продајним снагама.	Производ у складу са траженим квалитетом и стандардима.

*Извор: истраживање аутора*

Једна од најчешћих заблуда је да се сваки ограничавајући фактор у ланцу вредности мора решавати (Downing, et al., 2008). Анализа ланаца вредности треба да се фокусира на решавање оних ограничења, која у највећој мери могу да утичу на унапређење перформанси организације или чије решавање изазива брзе позитивне промене међу учесницима.

Ланац вредности започиње набавком млека, као основне сировине, због чега се улазна логистика производње сира првенствено односи на проблематику производње и доступности домаћег млека, у потребним количинама и одговарајућем квалитету, што је последица смањења музних грла, депопулације сеоских средина, одсуства акредитованих лабораторија за контролу квалитета и др. Осим наведеног, евидентан је и недостатак органски произведеног млека, као и значајнијих количина овчијег млека.

Производња сира, као следеће функционално подручје, захтева иновативна технолошка решења. Релативно једноличан асортиман, у ком доминирају крављи сир типа Фета, полутврди типа качкавал, полутврди, тзв. „pizza” сир и свежи ситни сиреви, указују на могућности унапређења ове стратешке активности предузећа, увођењем сирева према потребама и жељама специфичних тржишних сегмената као што су деца, спортисти, затим мања паковања са две и више врста сира, са различитим додацима, за употребу у различитим приликама и др. У контексту претходно реченог, посебну пажњу је потребно посветити питању расположивости, набавке и употребе сирарских култура, као и изградњи капацитета за зрења сира.

У микро, малим и средњим предузећима, маркетинг, уколико постоји дефинисан као функција, и продаја скоро по правилу су у оквиру једног одељења, због чега се у ланцу вредности налазе заједно у оквиру примарних активности. Маркетингом су обухваћене промотивне активности, управљање односима са купцима и потрошачима са циљем обезбеђења испоруке вредности циљним сегментима, селекција канала дистрибуције и др. Основна улога маркетинга у ланцу вредности је идентификација и разумевање потреба и жеља потрошача, њихова артикулација на начин који омогућује доношење конкретних одлука и активности, уз испоруку и комуницирање такве вредности, којом се обезбеђује тржишна размена. Осим што својим активностима креира и додаје вредност производу или услузи, маркетинг ствара услове за додавања вредности и у оквиру осталих функционалних подручја. О значају маркетинга, своје мишљење дао је МсКена (1991) (преноси Лончар, et al., 2011), који тврди да, с обзиром на то да маркетинг менаџмент обухвата све факторе који утичу на могућност предузећа да испоручи вредност купцу, маркетинг активности морају бити у опису посла сваког радника у предузећу, од најнижих радних позиција, до позиције генералног директора.

Значај маркетинга, такође, указује на потребу ангажовања стручних кадрова уз могућност њиховог континуираног усавршавања.

Произвођачи сира у Републици Србији у највећој мери оријентисани су на производ, док веома мало пажње посвећују потребама и жељама потрошача, дизајну амбалаже, маркетинг комуникацијама и брендирању. Ово доводи до тога да се сиреви домаћих произвођача препознају као мање квалитетни и позиционирани су као јефтинији производи који конкуришу, заједно са трговачким робним маркама и светски познатим брендovima, у сегменту у ком, заправо, не могу на профитабилан начин да постигну ценовну конкурентност. Ова чињеница од пресудног је значаја када је реч о брендирању, односно креирању и испоруци вредности за коју су потрошачи на домаћем и иностраним тржиштима спремни да плате вишу цену. Према дефиницији Америчке асоцијације за маркетинг, бренд је име, термин, знак, симбол или други елемент и њихова комбинација, чији је циљ да идентификује и диференцира производе и услуге конкурената ([www.ama.org](http://www.ama.org)).

Ефикасно брендирање захтева посебно темељно познавање психолошких карактеристика потрошача, мотиватора, фактора који изазивају позитивне реакције, емоције и др., нарочито због савременог начина дистрибуције, који све више искључује продавце, односно могућност њиховог сугестивног утицаја на одлуку о куповини. Приликом избора сира долази до непосредног контакта између потрошача и бренда, због чега је потребно идентификовати она обележја идентитета бренда која подстичу преференције потрошача ка одређеном бренду. Димензије идентитета бренда, као што су савременост, компетентност, успех, искреност и префињеност, представљају значајне предикторе намере куповине (Romero, et al., 2015).

За произвођаче сира у Републици Србији, могућност ефикасне диференцијације представља производња сира са заштићеном ознаком географског порекла. Аутохтони сиреви поседују сет особина које их квалификују за могућност брендирања. Препознатљив, јединствен квалитет, специфична географска локација и име, традиционалан начин производње, као и чињеница да су количине ограничене, уз развој осталих атрибута производа, логотипа, паковања, слогана, изгледа веб странице и др., може да допринесе изградњи снажних брендова.

#### *4.7.1.3.4. Стратегија позиционирања*

Стратегија позиционирања, на изврстан начин, синтеза је стратегије сегментације, која је окренута ка купцима и потрошачима, и стратегије диференцијације која се креира у односу на конкуренцију. Позиционирање представља концентрисање на идеју, или само реч која дефинише концепцију у свести потрошача (Trout, 1996). То је

чин креирања имица и вредности понуде компаније, чији је циљ да заузме дистинктивно место у свести циљног тржишног сегмента (Kotler, 2002). У циљу спровођења ефикасне сегментације, избора циљних сегмената, диференцирања понуде сира и позиционирања, као комплементарних стратегијских маркетинг активности, неопходно је познавати ставове и мишљења потрошача о специфичним атрибутима сира релевантне за доношење маркетинг одлука. Табелом 86 дат је преглед резултата истраживања о унутрашњим и спољним особинама сира које потрошачи оцењују као битне. Свака од идентификованих карактеристика одражава ставове и мишљења одређених сегмената потрошача и представља ефикасно средство за жељено позиционирање сира у свести потрошача.

*Табела 86 Атрибути сира као елементи позиционирања*

	Унутрашњи атрибути	Спољњи атрибути
Chiciudean, et al., (2016), Румунија	Укус, природни састојци, односно одсуство конзерванаса, вештачких боја и других адитива.	Ознаке квалитета, информације са декларације, атрактиван облик и репутација брэнда.
Матијевић, et al., (2015), Хрватска и Словенија	Укус, природни састојци, свежина.	Цена, информације са декларације.
Johansen, et al., (2011), Норвешка, Данска, Калифорнија	Низак садржај масти, укус, нутритивна вредност, природни састојци, текстура, без вештачких додатака, без конзерванса, пријатан мирис, атрактиван изглед.	Доступност у каналима дистрибуције, ниска цена, адекватна вредност за уложен новац.
Veale, et al., (2006), Аустралија	Укус, текстура, изглед, ограничене количине („немасовност“).	Цена, употреба, брэнд, земља порекла, паковање
Espejel, et al., (2007), Шпанија	Боја, укус, облик, укупан изглед.	Име брэнда, званичне ознаке квалитета, цена, земља порекла, место продаје, паковање, информације са декларације.
<i>Извор: истраживање аутора</i>		

Неки од осталих атрибута сира које потрошачи оцењују као одређујуће при избору сира су и начин употребе, степен зрелости, еколошко паковање, транспарентност, прикладност и сигурност паковања, ручна израда сира, степен иновација, висока цена и др. Представљене перцепиране вредности значајне су приликом одабира сира, а ефикасно позиционирање захтева континуирану

комуникацију са циљним сегментима, као и спровођење мотивацијских и дубинских истраживање потрошача. Потрошачи се налазе у интерактивном односу са брендом и граде сет асоцијација (као што су цена, дизајн, перформансе, репутација, амбијент) и значења о њему, које памте (Hwang, et al., 2012). Ефикасно позиционирање претпоставља разумевање перцепције потрошача, идентификацију најважнијих варијабли које опредељују избор и одлуку о куповини и успостављање поверења потрошача у односу на бренд и предузеће.

Приликом одлуке о начину позиционирања бренда, потребно је да компаније дефинишу одговарајуће асоцијације везане за елементе једнакости и елементе различитости у односу на конкурентску понуду (Keller, et al., 2002). У циљу постизања жељеног нивоа уверења потрошача о томе да је сир из понуде произвођача Републике Србије довољно добар избор у датој категорији сирева, он треба да се позиционира као једнако квалитетан производ у односу на понуду идентификованих конкурентских произвођача, уз истовремени нагласак на елементе различитости, као што су на пример: у категорији сирева за сендвиче може се нагласити нижи садржај масти, у категорији белих сирева мањи садржај соли, у категорији „pizza” сирева већу топовост и растељивост и др. На тај начин, брендом се може нагласити упознатост са проблемима потрошача (редукција тежине, физички изглед), њиховим циљевима (очување здравља), мотивима (социјализација, престиж) и др.

У оквиру стратегије позиционирања, најчешће се користи један или више атрибута производа (сир са племенитим плеснима, органски сир са зачинима и сл.), наглашава се специфичан начин употребе (сир за салате, фонди, мазање, гриловање и др.) и истичу групе корисника којима је производ намењен (дијетални сиреви). Такође, позиционирање се може вршити према конкурентима, тако да се наглашавају основне различитости у односу на идентификоване најважније конкуренте.

Креирање бренда и комуницирање његовог имица са циљним аудиторијумом купаца и потрошача, представља једну од најзначајнијих активности у процесу позиционирања производа. Изградња бренда пролази кроз три управљачка нивоа: представљање бренда, елаборацију и утврђивање (Park, et al., 1986), према чему је за сваки ниво потребно специфицирати одговарајућу стратегију позиционирања и адекватни маркетинг микс, као средство имплементације дефинисане стратегије. У фази представљања бренда, маркетинг миксом врши се комуникација бренда, обезбеђују се информације о сиру и његова доступност у каналима дистрибуције, подстиче се спремност потрошача да плате цену и др. У фази елаборације, стратегије позиционирања усмерене су на повећање вредности имица бренда, на начин којим ће успоставити и одржати његов супериоран положај у односу на конкуренцију. У

условима постојања мноштва робних марки сирева, потрошачи могу да изгубе способност њиховог разликовања, због чега се стратегијом позиционирања наглашава специфичан начин употребе сира, креирају карактеристике којима се омогућава потпуније задовољење потреба потрошача, наглашава ексклузивитет, ограничене количине и сл. Основни циљ утврђивања брэнда, јесте повезивање елаборираног имица одређеног брэнда са имицом осталих производа из понуде предузећа, на начин који ће утицати на свеобухватно поваћање имица привредног субјекта.

Примарни задатак тржишно оријентисаних компанија јесте креирање и испорука вредности, са циљем задовољења потреба и жеља потрошача и постизање њихове лојалности производу или услузи. Смањење тржишног учешћа сира из Републике Србије на тржишту Републике Босне и Херцеговине, као резултат пенетрације иностраних брэндова на ово тржиште, указује на потребу за унапређењем понуде изградњом и позиционирањем брэндова домаћих сирева, као и комуникацијом њихових вредности. Истраживање спроведено међу потрошачима у Шведској, указује на корелациону везу између упознатости са брэндом и перцепираног квалитета сира, као и везу између нивоа лојалности брэнду и доношења одлуке о куповини (Lindén, et al., 2015). Брэнд представља свеобухватно обећање и гаранцију о сталности и квалитету производа и услуга и може имати шест нивоа значења (Kotler, et al., 2006):

Својства - чине особине сира, односно представа о његовим својствима. На овом нивоу, брэндом сира може да се сугерише квалитет израде, квалитет млека, ексклузивитет, јединственост географске локације на којој се производи и друга својства. У изградњи брэнда могу се користити једно или више својстава, уобличених у слоган, као материјализовано обећање вредности брэнда.

Користи – брэнд је више од комбинације својстава, јер потрошачи не купују својства него користи. Својства се могу превести у корист, тако да, на пример, својство квалитета млека може бити исказано као корист по здравље која се постиже конзумирањем сира произведеног од млека са планинских пашњака. Својство ексклузивности, нарочито код сира са заштићеном ознаком географског порекла, може да се преведе у емоционалну корист која подстиче да се потрошач осећа „важним“ и „вредним дивљења“.

Вредност – брэнд говори о вредностима које произвођач нуди потрошачима, због чега је задатак маркетера да идентификују тржишне сегменте који такве вредности траже. Сир може да понуди високу нутритивну вредност, представља намирницу која има широку могућност употребе, саставни је део многих оброка и може понудити вредност која се односи на неговање породице и традиције. Ексклузивни сиреви у које

је уткана историја и традиција, различити сиреви са зрењем, овчији сиреви, бивољи, сиреви од аутохтоних раса, магарећи и др., могу потрошачима да понуде престиж.

Култура – бренд може да представља културу, а сир из понуде произвођача Републике Србије може презентовати гостољубивост, друштвеност, традиционалне вредности и др.

Личност – одређени бренд сира може да представља персонификацију забавног, увек присутног члана, који породицу држи на окупу или пријатеља који је увек ту када затреба (сир је намирница која се добро комбинује са готово свим другим намирницама). Бренд може преузети и карактер и личност познате особе и на тај начин успостављати и одржавати односе са циљним сегментима и јавношћу.

Корисник – бренд на одређен начин уоквирује потрошача који купује или користи производ. Очекује се да ексклузивни сир, високе цене конзумирају људи виших прихода и софистицираног укуса, сиреве у различитим облицима конфекционирани као грицкалице млађи, динамични потрошачи, а сиреве у комбинацији са воћем, спортисти и др.

Један од значајних предуслова за успешно брендирање и позиционирање сира из понуде домаћих произвођача, јесте изградња позитивне репутације државе и нације. Брендирање нације представља процес дефинисања јединствене комбинације елемената нације који укључује културне и историјске вредности нације, на основу којих се гради диферентност и релевантност нације према свим циљним јавностима на тржишту (Премовић, et al., 2010). У циљу диференцирања на међународном плану, све већи број земаља разуме значај креирања конкурентског идентитета, као синтезе управљања брендом и дипломатије, промоције извоза, инвестиција и туризма (Anholt, 2007). Синхронизовано деловање дипломатије, различитих министарстава, невладиних организација, научних и образовних установа, агенција, и промоција културних и традиционалних вредности, економских могућности, људи, места и других посебности Републике Србије, треба да резултира позитивном репутацијом и да утиче на креирање конзистентне слике о држави, што последично утиче и на јачање домаћих брендова, имица сира и његову перцепирану вредност.

Оквири формирања имица, односно позиционирања, одређени су и макроекономским окружењем, као и мисијом привредних субјеката, расположивим средствима, производним капацитетима, производним портфолијом и др.

#### ***4.7.1.4. Дефинисање инструмената маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа***

Маркетинг микс представља скуп тактичких инструмената, односно маркетинг варијабли под утицајем привредних субјеката. Њихова оптимална комбинација, уоквирена дефинисаним маркетинг циљевима, успоставља се, мења и прилагођава у складу са уоченим потребама и жељама циљних тржишних сегмената потрошача, као и конкуренцији, социјалним, економским, технолошким и другим условима на одређеном тржишту. Основа маркетинг програма произвођача сира, у оквиру кога делују инструменти маркетинг микса познати као 4P (**P**-product/производ, **P**-price/цена, **P**- placement/дистрибуција, **P**-promotion/промоција), налази се у резултатима SWOT анализе, истраживања потрошача и купаца, тржишта, конкуренције, извршеној сегментацији и одабраној маркетинг стратегији.

##### ***4.7.1.4.1. Производ као инструмент маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа***

Производ је кључни елемент маркетинг микса. Осим што својим основним физичким особинама задовољава функционалне потребе потрошача, осталим својствима - квалитетом, дизајном амбалаже, обликом, начином обележавања, асортиманом и робном марком, он чини платформу за доношење одлука о осталим елементима маркетинг микса, додавање и изградњу вредности у циљу потпунијег задовољења потреба, жеља и захтева потрошача.

Полазну тачку постизања дугорочне тржишне афирмације на домаћем и извозним тржиштима, представља уједначеност квалитета сира и његова стандардизација у складу са захтевима тржишта на које се пласира. Даље, квалитет представља карактеристике производа и/или услуга које се односе на њихову способност да задовоље идентификоване или претпостављене потребе потрошача ([www.asq.org](http://www.asq.org)). Квалитет производа није стихијска категорија, предузеће треба да донесе одлуку која ће подразумевати одређени ниво квалитета који ће бити дефинисан како његовим објективним атрибутима, тако и сагледаним квалитетом, као категоријом субјективног доживљаја квалитета производа од стране потрошача (Васиљев, et al., 2007).

Атрибути производа, као основни инструменти диференцијације и позиционирања производа и важни елементи конкурентске предности, креирају се према идентификованим захтевима дефинисаних сегмената потрошача. Они су резултат маркетинг истраживања, које произвођачи сира у Републици Србији скоро уопште не спроводе, што је један од основних разлога скромних сензорних



карактеристика понуде сира домаћих произвођача у погледу изгледа, укуса, текстуре, као и величине, облика и дизајна паковања и др.

Релативна једноличност укуса и асортимана сира из домаће понуде, резултат су сличне технологије производње, употребе сирила, стартер култура и адитива који нису прилагођени квалитету и карактеристикама млека које се производи у Републици Србији, као и непознавање потрошача, њихових потреба и жеља. Поред тога, као последица тежње произвођача да сниже трошкове производње, избегава се фаза зрења које изискује ангажман додатне радне снаге, утиче на спорији обрт готових производа, односно финансијских средстава и др.

Ослањајући се искључиво на повратне информације о промету одређених врста сира, које пружају канали дистрибуције, произвођачи не стичу реалну слику о потребама и жељама потрошача, јер су ове информације углавном одраз пословне политике продаваца.

Савремени потрошач све чешће усмерава тражњу ка „здравим“ производима, што је довело до развоја сирева са унапређеним нутритивним својствима, укључујући и сиреве са нижим садржајем масти, обогаћен масним киселинама и др. (Jerónimo, et al., 2013). Постојећи асортиман сира из понуде домаћих произвођача оставља могућност његовог проширења сиревима са дужим зрењем, линијама нискомасних сирева, разним паковањима за забаве, за децу, порције предвиђене за један оброк и др. Полазећи од начина употребе, важан атрибут јесу облик и величина сира. Међу атрибутима који се односе на конфекционирање сира, као што су дужина и ширина комада, финоћа површине и др., потрошачи у САД, на пример, преферирају дуже, дебље и праве комаде (Rankin, et al., 2005). Пример идентификованих преферираних атрибута сира Cheddar и његовог паковања (табела 87), указују на могуће елементе диференцијације и позиционирања сира, који, приликом истраживања циљних тржишних сегмената, могу да буду оријентир и домаћим произвођачима.

Табела 87 Преферирани атрибути сира и паковања Cheddar сира

<b>Атрибути паковања</b>	
Облик	Неконвенционалан
Естетски изглед	Илустративан, графика, пуноћа и богатство боја.
Информације о сирѹ	Информације о сензорним својствима, о прилагођености специфичном начину исхране, о степену зрења, о нутритивним својствима, постојање бренда и др.
Информације о паковању	Погодност (систем лаког отварања - „easy open“), сигурност (без отварања пре продаје) и др.
Опште карактеристике паковања	Ручна израда, оригинално, традиционално, скупо.
<b>Атрибути сира</b>	
Арома	Оштра, карамел, сладуњава, воћна
Укус	Путераст, плесњив, орашаст, укус дима, слан, киселкаст, опор, горак и др.
Општи укус	Снажан, избалансиран
Изглед	У боји, ваљкаст, сјајан
Текстура	Чврст, гумаст, мрвичаст, гладак, влажан, зрнаст и др.
<i>Извор: (Murray, et al., 2000)</i>	

Амбалажа, њен дизајн и особине, значајно утичу на начин и могућности излагања сира, комуникацију са циљним сегментима потрошача, а тиме и на њихову одлуку о куповини. Осим заштитне функције, што је примарни задатак амбалаже, на њој се налази сет визуелних информација намењених очекивањима конкретног сегмента потрошача и купаца.

Паковање и амбалажа производа имају изражен значај у маркетинг комуникацијама. Облик, материјал израде, графичка решења др., утичу на диференцијацију сира међу конкурентским производима и унапређује имиџ бренда и произвођача. Креирање паковање сира захтева методичан приступ, уважавајући захтеве потрошача, очувања животне средине, међународних тржишта, дистрибуције, маркетинга и др. Паковање представља последњи ниво комуникације предузећа са потрошачем пре доношења одлуке о куповини, што наглашава његову улогу у маркетинг комуникацијама (Rundh, 2009).

Добро осмишљен дизајн амбалаже сира, доприноси изградњи његовог имиџа, креира позитиван став потрошача и утуче на јачање бренда у односу на конкуренцију. Домаћи произвођачи, нарочито крављег сира, међу микро, малим и средњим

предузећима, nedovoljno pažnje posvećuju ambalaži. Ovo nije slučaj i sa malobroјnim kozјim sirevima, koji u promet dolaze u ambalaži različitog oblika, uz značajno боља функционална и естетска решења, што се донекле може оправдати њиховом вишом продајном ценом која оставља више простора за покриће трошкова амбалаже. Већина сирева смешта се у вакуум фолије како би сачували потребну влагу, а кроз провидну амбалажу често је могуће уочити и вишак влаге у виду течности, која је обично последица недovolјног зрења сира. Учестала је пракса да се на амбалажи, уместо атрактивних и оригиналних графичких решења, налази скуп нејасних и неповезаних објеката, као и неадекватних фотографија (слика 17).

*Слика 17 Изглед амбалаже једног од домаћих произвођача сира*



*Извор: модификација аутора*

Амбалажа представља ефикасно средство непосредне комуникације произвођача са потрошачем. Својим обележјима она преноси поруку која треба да привуче пажњу, изазове и задржи интересовање, побуди жељу и подстакне на акцију (систем познат као AIDA модел, **A** - Attention/пажња; **I** - Interest/интерес; **D** – Desire/жеља и **A** – Action/акција). Она истовремено делује на два нивоа: на рационалном нивоу, у оквиру декларисања као подсистема амбалаже, и може да укаже на користи које сир пружа, порекло, начин производње, састав, нутритивну вредност, квалитет и истакне његове друге битне карактеристике, као и на емоционалном нивоу, када комуникатори могу користити облике, слике, симболе и разна графичка решења у циљу подстицања позитивних емоција као што су виталност, здравље, заједништво, хумор и др.

Као одговор на сталне промене и развој потреба потрошача, представљен је концепт паметне амбалаже, у оквиру кога се разликују активна амбалажа (својим саставом активно делује на намирнице које су запаковане) и интелигентна амбалажа (кориснику омогућава директно праћење информација о производу, о променама унутар паковања и података о производњи), захваљујући којима је омогућено очување намирница, контрола и уочавање промена квалитета производа (Влаховић, et al., 2017). Произвођачи сира могу да примене различите начине обележавања производа. Један

од начина је обележавање смерницама за дневни унос производа (GDA - Guideline Daily Amounts) - систем обележавања нутритивних вредности производа по једној порцији и налази се јасно истакнут на амбалажи производа (*ibidem*). Развој иновативних облика паковања сира у великој мери одређују и ограничавају малопродавци, који у циљу потпунијег искоришћења продајног простора, захтевају одређену величину и формат сира.

Међу атрибутима производа, од великог значаја је његово име, односно робна марка. Добро одабрано име производа утиче на његов имиџ, говори о производу, изазива емотивну реакцију код тржишног сегмента коме је производ намењен, утиче на јачање и изградњу брэнда, и др. Може указивати на основне вредности компаније и треба да је кратко и јасно, лако за читање, изговор, памћење и препознавање, једнозначно, да наглашава користи које производ пружа, прилагођено потребама промоције, паковања и декларисања, савремено и правно заштићено (Perreault, et al., 2002). У Републици Србији евидентан је општи тренд давања имена сиру „качкаваљ“ са називом места седишта произвођача, као префиксом, због чега се оно код нас, захваљујући недовољно упућеним потрошачима, у великој мери одомаћило као генерички назив за полутврде и тврде сиреве, иако је познато да је качкаваљ сир који се производи на подручју Пирота, изворно од овчијег млека.

Када је реч о планирању производа, произвођачи треба да уваже фазу животног циклуса кроз коју он пролази. У свакој од фаза у којој се сир налази, у фази увођења, раста, зрелости или опадања, може се уочити специфичан, различит утицај конкуренције, због чега долази до промене тражње за одређеним сиром, стопе раста, тржишног учешћа и профита, што захтева креирање и адекватног маркетинг микса.

*Фазу увођења*, када је производ нов и непознат на тржишту, карактерише ограничен обим продаје, занемарљиво тржишно учешће и мали број непосредних конкурената. Циљ привредних субјеката је раст тражње, због чега је у овој фази веома важна улога маркетинг активности, нарочито у области маркетинг комуникација, односно економске пропаганде, којима се производ представља тржишту и обезбеђује идентификација робне марке од стране тагетираних тржишних сегмената. Увођење производа на тржиште праћено је високим трошковима маркетинга, као и трошковима уласка у канале дистрибуције. Уколико производ није сасвим непознат и представља проширење асортимана у оквиру познатог брэнда (на пример, бели сир типа Фета, упакован у кутију, измрвљен и припремљен за посипање салате), наведени трошкови су мањи у односу на нов производ непознате робне марке.

Као резултат маркетинг активности у фази увођења производа, у *фази раста* долази до пораста тражње и обима производње (органски сир, сир са заштићеном

ознаком географског порекла) док трошкови производње, а касније и јединична цена производа опадају. Маркетинг циљеви усмерени су на експанзију тржишног учешћа, унапређење и одржавање квалитета производа, јачање робне марке, као и изградњу односа са купцима и потрошачима. Конкурентска предузећа у овој фази покушавају да лансирају исти или сличан сир, због чега је, у циљу јачања положаја производа у свести потрошача, потребно дати акценат на економску пропаганду.

Основни маркетинг циљ у *фази зрелости* (сир типа Фета) јесте одржавање тржишног учешћа које је угрожено захваљујући присуству великог броја конкурената. Стагнација, односно смањење продаје одражава се на стопу приноса на ангажовани капитал, а тиме и добит привредног субјекта, који у овој фази треба да тежи одржавању тржишног учешћа путем диференцијације понуде.

Последња сегмент животног циклуса производа је *фаза опадања* (топљени сир), као последица пада тражње услед појаве и егзистирања великог броја конкурентских производа на тржишту који на потпунији начин, било у технолошком, употребном или другом погледу, задовољавају потребе потрошача. У овој фази најчешће се прибегава политици модификације производа која се заснива на варирању физичких, функционалних и естетских карактеристика производа и паковања, да би се производ што дуже одржао на тржишту (Влаховић, 2011).

Захваљујући брзом технолошком напретку, животни век производа има тенденцију смањења, због чега је потребно, у раном стадијуму припреме асортимана сира, спровести истраживање потрошача, артикулисати на прави начин њихове потребе и очекивања и дефинисати циљне сегменте потрошача за чије опслуживање привредни субјекат има технолошке, финансијске, људске и друге ресурсе.

#### 4.7.1.4.2. Цена као инструмент маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа

Циљ ценовне стратегије сваког привредног субјекта јесте профит, а цена, као новчани израз вредности робе непосредно утиче на његову висину. Цена представља количину новца тражену за неки производ или услугу, односно збир свих вредности које потрошачи мењају за корисност поседовања или коришћења неког производа или услуге (Kotler, et al., 2007). Захваљујући својој еластичности и могућностима брзе промене, може представљати веома значајан фактор конкурентске предности у различитим фазама животног циклуса производа. Иако међу осталим инструментима маркетинг микса, цена једина ствара приходе, предуслови за одређивање њеног жељеног нивоа креирају се адекватном комбинацијом атрибута производа, канала дистрибуције и промотивних активности, која одваја понуду у односу на конкуренцију. Формирање цена под утицајем је фактора који делују унутар

привредног субјекта: првенствено трошкова производње и тачке покрића, профитних циљева, позиције производа у свести потрошача, као и спољних утицаја који нису под контролом привредних субјеката, као што су присуство конкуренције, куповна моћ и преференције потрошача, економска политика и законодавство државе у оквиру које се послује и др.

Основне методе одређивања цена обухватају одређивање цена на бази трошкова, затим у односу на конкуренцију и на основу перцепиране вредности производа (Васиљев, et al., 2014). Међу трошковно оријентисаним методима, произвођачи сира најчешће примењују метод „трошкови плус“ (42,9%), који се базирају се на износу варијабилних и фиксних трошкова на које се додаје жељени ниво профита. Проблем одређивања цена на овај начин јесте међузависност фиксних трошкова, обима продаје и цене. С обзиром на то да цена утиче на обим продаје, а различит ниво обима продаје утиче на смањење/повећање учешћа фиксних трошкова у структури укупних трошкова, веома је тешко прецизно одредити трошкове пре него што се дефинише цена, односно обим продаје. У случају мањег обима продаје у односу на претпостављени при дефинисаном нивоу цена, произвођачи спуштају цене како би повећали продају, чиме умањују профит, или подижу цене, што доводи до смањења обима продаје и угрожава покриће фиксних трошкова. Овакав начин одређивања цене често доводи до пласмана прецењених производа на слабим тржиштима, а потцењених на јаким (Nagle, et al., 2014).

Формирање цена и њихово усклађивање према конкурентским ценама, је други по реду најчешће примењиван метод међу произвођачима сира (33,9%). У већини случајева цене се постављају ниже у односу на конкуренцију, што доводи привредне субјекте у опасност од занемаривања трошкова, запостављања позиције сопственог производа на тржишту и коначно, смањење профита.

Методе засноване на потрошачкој перцепцији вредности у центар разматрања цене ставља потрошача, односно његову спремност да за прибављање и коришћење производа плати одређену цену (Васиљев, et al., 2007), при чему је веома битно да потрошачи буду у стању да препознају вредност. Осим што разумевање вредности производа пружа увид у различитост сегмената купаца према њиховој спремности да плате цену, овај приступ пружа значајне информације за креирање преферираних особина и изгледа амбалаже, као и успостављање адекватних канала комуникације са купцима и потрошачима (Nagle, et al., 2014). Сегментација тржишта и суштинско разумевање начина на који производ креира вредност за сваки од идентификованих сегмената пружа могућност успостављања ефикасније ценовне политике и профитабилнијег пословања произвођача сира. Међу истраживаним привредним

субјектима устаљена је пракса диференцирања цена. У зависности од карактеристика производа, купљених количина, очекивања специфичних тржишних сегмената и других услова на тржишту, привредни субјекат диференцира цене да би подстакао тражњу за својим производима и услугама, што му омогућава стабилнију производњу и продају, као и ниже трошкове (Влаховић, 2011).

Промене на пољу опште доступности информација делују на већу транспарентност цена, а тиме и на повећану ценовну осетљивост потрошача. Потрошња и промет сира у Републици Србији под великим су утицајем цене, првенствено због ниске куповне моћи потрошача, присуства великог броја увозних сирева, „сивих канала“ промета и низа других објективно ограничавајућих фактора, међу којима је веома значајна ценовна политика и политика асортимана малопродајних канала. У том смислу, присуство одређеног сира у каналима дистрибуције у великој мери зависи првенствено од економске моћи произвођача и њихове способности да одговоре на захтеве у погледу одобравања високих рабата и плаћања других накнада неопходних за улазак у трговачке ланце. У циљу постизања трошковне ефикасности и већег обима продаје, произвођачи се оријентишу на недиференцирану понуду скромног асортимана сира, који иако често бољег квалитета од иностраних конкурената, на тржиште долазе без идентификованих тржишних сегмената и вредности коју сир за њих има. Отежавајуће околности за произвођаче сира представља чињеница да честе промоције на којима инсистирају малопродавци, утичу на то да потрошачи престају да буду лојални одређеној робној марци и окрећу се производима чија је цена тренутно снижена. Без идентитета брэнда и промотивних активности, у скромном паковању, занемарујући потребе и жеље потрошача, сиреви из понуде домаћих произвођача остају секундарни и повремени избор потрошача који се опредељују ка брэндираним, увозним сиревима.

Пласман сира уз преферирани ниво цена и профита захтева од произвођача сира идентификацију жеља и потреба тржишних сегмената, односно артикулацију њихових вредносних критеријума и мотиватора, диференцијацију понуде, постизање жељене позиције у свести потрошача и коначно испоруку очекиване вредности коју су потрошачи спремни да плате.

#### *4.7.1.4.3. Канали маркетинга као инструмент маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа*

Маркетинг канал обухвата све активности од произвођача до купца, ради одржавања и каналисања робе и задовољавања жеља потрошача (Влаховић, 2011). Маркетинг канали, који се у литератури често називају каналима дистрибуције, представљају

спону између производње и потрошње која координираним акцијама покреће робу од произвођача до потрошача (Renko, 2009). Према истраживању које су 2011. године спровеле истраживачке агенције Nielsen и GfK ([www.progressivemagazin.rs](http://www.progressivemagazin.rs)), најзначајнији канали дистрибуције сира у Србији су хипермаркети и супермаркети, али је и удео малих радњи у продаји веома значајан и показује тенденцију раста.

Савремене прометне токове карактерише оснаживање малопродајних канала, њихова концентрација и раст моћи. Са друге стране, интензиван технолошки развој, специјализација и концентрација производње, довели су до удаљавања произвођача и крајњег потрошача, како у физичком смислу, тако и у погледу комуникација, што је условило потребу за развојем постојећих и успостављањем нових канала маркетинга. Нарочити утицај на њихов развој извршила је појава електронске трговине. Поред тога што је значајно утицала на повећање конкуренције на тржишту, пре свега кроз смањење баријера уласка, електронска трговина довела је до интеграције физичких и електронских канала маркетинга и динамичног развоја стратегије вишеструких канала маркетинга (Ловрета, et al., 2009). Потрошачи све више теже да се информишу и да купују преко више канала. У развијеним привредама, потрошач је вишеканално биће и активни учесници на тржишту теже да одговоре на његове захтеве тако што креирају вишеканалну понуду (ibidem).

На конкурентском тржишту, успех маркетинг канала резултат је удруживања индивидуалних ресурса у постизању заједничких циљева кроз систем повезаних учесника (Pelton, et al., 2014). Учесници у каналу дистрибуције повезани су са неколико токова (физички ток производа, власништво, плаћање) од којих су неки двосмерни (физички ток, приликом поврата производа са истеклим роком и сл., ток информација, комуникација и ток промоције). Осим што учествују у реализацији физичког тока производа, учесници маркетинг канала стварају вредност, омогућавајући потрошачима доступност производа и услуга у одговарајућем облику, на правом месту и у право време (Weitz, et al., 1995).

Маркетинг канали одражавају циљеве привредних субјеката, указују на квалитет и жељени начин позиционирања производа, због чега је пре њиховог избора потребно уважити следеће факторе (Марушић, 2006):

- Имиц производа треба да се подудара са каналом дистрибуције и перцепцијом коју купци имају о производу;
- Праћење тржишних промена и прилагођавање дистрибуције насталим променама;



- Контрола опхођења према производу у одабраном каналу, што се односи на продајно особље и њихово познавање производа, као и на начин излагања на полици;
- Број конкурентских производа које нуди одређени дистрибутер и др.

Ефикасна стратегија управљања каналима маркетинга започиње сегментацијом купаца и потрошача, у оквиру које је на првом месту потребно идентификовати крајње потрошаче, њихово понашање, потребе, животни стил, ниво лојалности и начин на који користе производ, прецизирати припадност одређеној друштвеној класи, разумети и њихова мишљења, активности и ставове (Rolnicki, 1998). У оквиру доношења одлука о маркетинг каналима за потребе пласмана сира, потребно је направити разлику између активности дизајнирања и селекције учесника канала. Дизајн канала односи се на одлуке које укључују развој нових маркетинг канала или модификацију постојећих, док се одлуке о њиховом избору односе на нове учеснике, при чему структура канала, у погледу дужине и типа учесника, може остати иста (Jandaghi, et al., 2011). При доношењу одлука о избору канала маркетинга потребно размотрити следеће податке (Васиљев, et al., 2014):

- Финансијску и кредитну способност потенцијалног дистрибутера;
- Пропусну моћ, тј. обим продаје који дистрибутер може да оствари;
- Продајне капацитете, у смислу продајног простора, површине складишта, расположиве транспортне опреме и сл.;
- Ширину асортимана коју дистрибутер покрива;
- Степен „покривања тржишта“;
- Пословну способност људског фактора дистрибутера;
- Углед који ужива дистрибутер код пословних људи и сл.

Дистрибуција представља важан елемент у ланцу стварања вредности сира, нарочито због чињенице да је реч о прехрамбеном артиклу, за чију производњу је потребно да млеко провереног квалитета, у контролисаним условима и што краћем року стигне до прерађивача, као и да се сир као готов производ, уз минималне трошкове, достави потрошачима на одговарајуће место и време, у одговарајућим количинама и по одговарајућој цени.

У оквиру основне поделе потрошачких канала дистрибуције на директне и индиректне, извршене на основу броја посредника који се налазе између произвођача и потрошача, произвођачи сира углавном се ослањају на индиректне канале чији су учесници велепродаје, малопродаје, угоститељски објекти и хотели. Испорука

институционалним и пословним потрошачима (школе, болнице, погони за производњу пецива и теста и др.) одвија се најчешће директним маркетинг каналом. Произвођачи се често одлучују на отварање малопродајних објеката дислоцираних у разна географска подручја, у којима је заступљен асортиман сирева и других млечних производа из сопствене производње. У овим малопродајним објектима произвођачи имају могућност да, одређеним начином излагања сира, могућностима дегустација, специфичним начином услуге, промотивним и другим маркетинг активностима, понуде потрошачима карактеристично малопродајно искуство, различито од конкуренције. На овај начин произвођач ствара чвршће везе са потрошачем, додаје вредност сиру и креира могућност постављања жељеног стандарда продаје сира, како у сопственим, тако и у објектима осталих малопродајних канала. Лимитирајући фактор пласмана сира путем сопствених малопродајних објеката јесте недовољна ширина и дубина асортимана, односно сужена могућност избора у погледу врсте, типа и варијанте сира.

Значајан учесник у каналима маркетинга је велепродаја, чији је положај посредника у великој мери под утицајем растуће моћи малопродајних трговачких ланаца, који све чешће креирају непосредне пословне аранжмане са произвођачима. Коришћење дистрибутера за пласман производа може се образложити следећим факторима: потреба за специјалним знањима и контактима на специфичним тржиштима, боља услуга и бржа испорука робе, ослобађање од држања залиха готових производа, нижи трошкови физичке дистрибуције, могућност пружања већег броја информација о производима разних произвођача, могућност бржа испоруке уз нижу цену и сл. (Влаховић, 2012). У заједничком интересу произвођача сира и велепродаваца јесте њихова пословна сарадња, при чему велепродавци треба да пруже услуге врхунског квалитета, континуирано се прилагођавајући променама, и располажу правовременим информацијама о тражњи и другим тржишним променама.

Могућност пласмана путем великих трговачких ланаца, значајно је одређена њиховим стратегијском циљевима и уговорним условима, нарочито у погледу квалитета, цене и рабата, које мањи произвођачи често не могу да прихвате нити да испуне. Изражена улога великих трговинских ланаца у расту и развоју производних привредних субјеката, захтева од произвођача сира висок степен информисаности о трендовима у оквиру савремених канала маркетинга. Такође, потребно је уважити основне чињенице о структурним и функционалним променама које их карактеришу (Ловрета, et al., 2005):

- Опадање снаге произвођача и истовремени раст снаге малопродаваца у каналима маркетинга;

- Развој активне улоге малопродаваца у прикупљању информација о потрошачима и у укупној имплементацији маркетинг активности;
- Убрзавање протока свих информација на релацији потрошач-продајни објекат-малопродавац-гросиста и произвођач и на основу тога замена класичног држања залиха са расположивим информацијама;
- Интеграција укупног ланца снабдевања производа који у фокусу има малопродавце способне да прецизно процене будуће токове продаје.

Засићеност домаћег тржишта, раст и развој великих малопродајних ланаца доводи до њиховог изласка на инострана тржишта, што може представљати један од начина пласмана сира домаћих произвођача на међународна тржишта.

Присуство робних марки малопродаваца, које често заузимају најбоље позиције на полицама, стављају произвођаче сира у неравноправни положај. Егзистенција и повећање конкурентности произвођача сира у малопродајним каналима великих трговачких ланаца захтева њихово повезивање и удруживање, унапређење квалитета и изградњу брендова сира, јачање имица појединачних производа и формирање заједничке понуде која за поједине малопродавце може бити од стратешке важности, као начин диференцијације у односу на конкурентске канале. Заједничким наступом могуће је обезбедити целовитији асортиман понуде прилагођен захтевима потрошача, бољу тржишну позицију и покривеност, па и већу преговарачку моћ.

#### *4.7.1.4.4. Маркетинг комуникације као инструмент маркетинг микса микро, малих и средњих предузећа*

Маркетинг комуникације представљају средства помоћу којих компаније покушавају да информишу, убеди и подсети потрошаче – директно или индиректно – о производима и брендovima које продају (Kotler, et al., 2006). Осим што доприноси продаји производа предузећа, маркетинг комуницирање обликује мишљење и трајно мења његове вредности (Салаи, et al., 2007).

Привредни субјекти налазе се у сталној интеракцији са својим интерним и екстерним окружењем, што подразумева континуирану комуникацију са осталим тржишним актерима окружења. Тржишно оријентисано предузеће, које спроводи истраживање свог ужег и ширег окружења – тржишта, тражње, конкурената, врши сегментацију тржишта и сл. – те посебно спроводи истраживања понашања потрошача и на основу тога конципира инструменте маркетинг микса, као логичну последицу својих активности има за резултат усвајање савременог система комуницирања са окружењем (Васиљев, et al., 2014).

У зависности од циљева привредних субјеката и аудиторijума којем су поруке намењене, маркетинг комуницирање се може реализовати применом појединачних или миксом различитих модела комуникације. Оно може бити усмерено ка пословним тржишним учесницима, односно потрошачима, а према начину преношења поруке, маркетинг комуницирање је могуће спроводити масовним и личним комуникацијама. Значај маркетинг комуникација огледа се кроз DRIP елементе комуникација, односно у могућности диференцирања понуде (**D** – differentiate), учвршћивања ставова и подсећања (**R** – reinforce/ remind), информисања (**I** – inform) и убеђивања, односно уверавања (**P** – persuade) циљних аудиторijума (Fill, et al., 2011). Употребом наведених елемената, произвођачи сира могу путем маркетинг комуникација:

- Да се диференцирају од осталих робних марки сирева, наглашавајући свеже састојке, бољу топивост, начин зрења, примену специфичних стандарда и др.,
- Да учврсте ставове и подсети циљне сегменте о значају сира у исхрани и сл.;
- Да информишу циљани аудиторijум о начину производње сира, пореклу млека, нутритивној вредности, о новим начинима употребе и др.,
- Да убеде потрошаче, малопродавце, дистрибутере и друге потенцијалне клијенте, да је куповина одређеног брeнда сира најбоља одлука (нпр. за децу, спортисте и др.) аргументовано наглашавајући при том, разлоге за доношење такве одлуке.

Примарни кораци у развоју маркетинг комуникације су идентификовање циљне публике, одређивање комуникационих циљева, обликовање поруке, избор медија и прикупљање повратних информација (Kotler, et al., 2007).

У одабиру модела комуникације и развијању маркетинг поруке, полазну основу чини сегментација потрошача, са циљем идентификације њиховог начина перцепције, односно најбитнијих елемената које потрошачи вреднују при оцени сира и доношењу одлуке о куповини. Одређивање комуникационих циљева условљено је реакцијом коју комуникатор у одређеној фази процеса комуницирања жели да постигне код циљне публике. Комуникациони циљеви произвођача сира могу да се односе на подстицање чешће употребе сира, едукацију циљних сегмената, стварање преференција ка одређеном брeнду сира, развој позитивне перцепције о сиру и др., а у складу са дефинисаним циљевима, следи и креирање одговарајуће поруке и одабир медија. Сврха развоја, односно обликовања поруке, која је одређена садржајем структуром и форматом, јесте да привуче пажњу, задржи интерес, побуди жељу и иницира акцију (ibidem).

Избор медија којом се порука преноси, зависи од одабраног облика маркетинг комуникација и од циљних тржишних сегмената према којима је усмерен комуникациони микс. Њихов избор непосредно је под утицајем следећих фактора (Sarkis , et al., 2005):

**Квалитет** - мери се способношћу медија да привуче и задржи пажњу, изазове емотивне реакције, пружи одговарајући број детаљних информација, допринесе угледу производа, као и степеном видљивости промовисаног производа у специфичном медију, у односу на друге конкурентске производе;

**Време** – мери се брзином којом је могуће креирати промотивни оглас и поставити га у одређени медиј и дужином времена изложености прималаца;

**Флексибилност** – мери се степеном утицаја на чула путем вида, звука, укуса, додира и мириса, способношћу персонализације, односно могућности прилагођавања промотивне поруке појединачним или групама појединачних циљних тржишних сегмената и нивоом интерактивности са циљним аудиторijумом;

**Степен покривања** – вреднује се у односу на способност медија да селективно допре до циљне публике али и до аудиторijума којима порука није примарно намењена, у односу на фреквенцију изложености и просечан број осталих реципијената;

**Трошкови** – мере се релативним трошковима израде и развоја промотивног огласа за одређени медиј и просечним трошковима по примаоцу. Истраживање, чији је циљ био да се сагледа однос трошкова и утицаја оглашавања на перцепцију брeнда, спроведено путем интернета на узорку од 4.000 испитаника, указује на то, да су потрошачи у стању да процене ниво трошкова и уложеног напора у промотивне активности и да на основу ових перцепција, изводе закључаке о особинама брeнда. Виши ниво перцепираних трошкова у односу на просек има позитиван утицај на ставове о брeнду, док нижи ниво има супротан утицај (Modig, et al., 2014).

Основни елементи маркетинг комуникација су економска пропаганда, унапређење продаје, публицитет и лична продаја (Влаховић, 2011). Не постоји универзални комуникациони, тј. промотивни микс који је једнако ефикасан за све привредне субјекте, већ се он обликује у зависности од карактеристика производа, природе циљног аудиторijума, величине тржишта, постављених комуникационих циљева и расположивог буџета.

**Економска пропаганда** је сваки облик презентације и промоције производа или услуга који се спроводи посредством медија масовног комуницирања, који одређени оглашивач плаћа (Копривица, 2014). Економска пропаганда обавештава о постојању производа, делује на ставове потрошача, ствара позитивну слику о привредном

субјекту и производима, гради поверење у производе и осигурава дугорочне везе између произвођача и потрошача (Влаховић, 2011).

На имиц бренда утиче више фактора: перцепиран квалитет, ставови потрошача, перцепирана вредност, емоције, асоцијације и ставови према промотивним порукама (Kirmani, et al., 1993). Перцепирани квалитет бренда, који уједно не мора бити и одраз стварног квалитета, представља значајан инструмент економске пропаганде. Користећи комбинацију унутрашњих и спољних атрибута сира као стримулаторе жељене перцепције потрошача, економска пропаганда утиче на изградњу апстрактних димензија бренда (слика 18). У основи ових димензија налазе се мотивациона и емотивна значења (успех, престиж, хедонизам, сигурност и др.), на која потрошачи реагују на бољи начин у односу на супериорне функционалне атрибуте производа (Torelli, et al., 2012). Перцепирани квалитет утиче на имиц бренда директно, или путем формираних ставова према бренду, односно перцепиране вредности, што представља основу позиционирања бренда.

Слика 18 Утицај перцепираног квалитета на имиц бренда



Извор: Модификовано према Kirmani, et al., 1993

Произвођачи сира у Републици Србији, микро, мала и средња предузећа, ограничено спроводе маркетинг комуницирање. Већина поседује интернет презентацију, а у оквиру осталих расположивих образаца и инструмената комуникација, углавном се опредељују за дегустације, давање гратис количина сира чију је продају потребно унапредити и штампање промотивних летака. У основне медије економске пропаганде сврставају се телевизија, радио, интернет, дневне новине, специјализовани часописи и др.

Телевизија, као један од основних медија економске пропаганде, већини произвођача сира, привредних субјеката који су предмет истраживања у овом раду, није економски исплатив начин спровођења оваквог вида промоције. Ово је још један од индикатора који указују на потребу удруженог наступа произвођача сира и спровођења заједничке промотивне кампање, са циљем изградње идентитета домаћег сира и подстицања његове куповине. Циљ промотивне кампање може бити, на пример, едукација циљних сегмената о позитивном утицају сира на здравље: на пример, сир у који није додат шећер штити од каријеса и донекле зауставља његов развој, на тај начин што повећава концентрацију калцијума и фосфора у зубном плаку. Због тога сир може да се препоручи као десерт, након оброка, нарочито деци школског узраста, што може утицати на смањење учесталости појаве каријеса (Ravishankar, et al., 2012). Затим, информисање о разлици између производа на бази биљних масноћа и сира, као и друге информације које су релевантне за ширу публику. На овај начин, трошкови по јединици времена емитовања, распоређени на већи број произвођача, значајно су нижи, што овај медиј чини приступачнијим.

Развијање свести потенцијалних купаца и потрошача и проширење сазнања о сиру, као и развијање склоности ка потрошњи и јачање преференција према домаћим сиревима у односу на увозне, може имати позитивне економске ефекте за сваког произвођача појединачно. Иако телевизија обезбеђује добру покривеност и широк аудиторјум, она има ограничену могућност селективног избора публике.

Произвођачима сира на располагању су и други ефикасни медији и средства економске пропаганде као што су специјализовани часописи, дисплеји на продајном месту, средства јавног саобраћаја и друга превозна средства, стручно дизајнирани логотипи и симболи, фасаде зграда и др.

Један од најзначајнијих медија коришћених за економску пропаганду јесте интернет. Интернет маркетинг је најефикаснији и најисплативији начин комуникација са постојећим или потенцијалним клијентима и врло користан маркетинг алат за конверзију посетилаца веб сајта у клијенте, што представља и главни циљ присуства на интернету ([www.rpkns.com](http://www.rpkns.com)). Ово је интерактиван канал маркетинг комуникација

који се интегрише са осталим елементима маркетинга и обезбеђује повратне информације. Карактерише га могућност одабира публике, ниски трошкови и могућност непосредног контакта са потенцијалним потрошачима и купцима. Друштвене мреже и блогови све више афирмишу вид промоције „од уста до уста“ (word of mouth), која је заснована на преносу личног искуства и има значајну улогу у доношењу одлуке о куповини код потенцијалних купаца и потрошача. Произвођачи сира треба да посвете већу пажњу интернету као промотивном медију и да уместо статичних, често неажурираних интернет презентација, веб страница буде динамично место на које ће се посетиоци враћати. Садржај треба да буде доступан на минимално још једном светском језику, нарочито у оквиру презентације оних привредних субјеката који извозе сир или планирају извоз. Функција интернет странице јесте да посетиоцима пружа квалитетне информације и истовремено буде и извор информација о посетиоцима, инструмент јачања имица, као и потенцијално продајно место. Вирални маркетинг, односно употреба друштвених мрежа као медија за пренос информација и промотивних порука, у Републици Србији још увек је веома ограничена. Негативни коментари о овом каналу комуникације, истичу непредвидивост исхода, отежану контролу маркетинг процеса, опасност од компромитације имица брэнда, проблеме мерења ефеката кампање и др. (Сударевић, et al., 2013).

**Унапређење продаје**, као елемент маркетинг комуникација састоји се од краткорочних подстицаја, уз основне погодности које се нуде уз производ или услугу, како би се подстакла куповина или продаја производа или услуге (Kotler, et al., 2007). Инструменти унапређења продаје могу бити следећи: презентације производа, наградне игре, бесплатни узорци (премије, поклони), изложбе, сајмови, излози, демонстрације, дегустације, јавне приредбе, попусти и сл. (Влаховић, 2011).

Ефикасно средство унапређења продаје јесу бесплатни узорци (слика 19) који се деле приликом промоција, на сајмовима и другим догађајима. Они могу да упознају потрошача са производом, подсети га на постојање брэнда и оределе његов избор приликом наредних куповина.



Слика 19 Пример ефектног промотивног узорка: више врста сира у облику оловке са зарезачем уместо тренице



Извор: [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com)

У широком спектру могућности које пружају наведени инструменти, произвођачи сира често имају могућност да непосредно комуницирају са циљном публиком, истакну карактеристике и предности сира и убеди потенцијалне купце и потрошаче да га купе. Овај начин маркетинга добија све већи значај, а разлози су следећи (Pickton, et al., 2005):

- Пренос моћи са произвођача на малопродајне трговачке канале фаворизују активности унапређења продаје, као део стратегије „гурања“ промотивних активности;
- Захтеви и очекивања потрошача. Потрошачи очекују промотивне понуде, као део маркетинг комуникацијских активности и позитивно одговарају на ову врсту подстицаја;
- Нагласак на краткорочним резултатима. Унапређење продаје генерише тренутне и краткорочне ефекте које је могуће лакше пратити у односу на ефекте економске пропаганде и публициитета;
- Сличност међу брендovima и већа ценовна осетљивост потрошача. Међусобна сличност брендова утиче на то да потрошачи праве све мање разлике међу њима и постају мање лојални бренду, због чега унапређење продаје путем снижења цена има значајан одзив међу потрошачима, као и економски ефекат за произвођаче;
- Фрагментација тржишта утиче на смањење ефикасности традиционалних масовних медија у њиховој могућности да допру до жељених циљних тржишта;

- Синергетски ефекат указује на предности интеграције економске пропаганде и унапређења продаје.

Уважавајући наведене разлоге због којих привредни субјекти треба да примењују унапређење продаје, као и чињеницу да оно представља веома широко поље могућности за интерактиван однос произвођача сира са потрошачима, потребно је имати у виду да поједине активности, као што су снижења цена, у дугом року могу испољити негативне ефекте. Снижавање цена, као инструмент унапређења продаје, међу осталим инструментима у највећој мери утиче на процес избора брэнда, што накнадно може довести умањеног утицаја других техника унапређења продаје на понашање потрошача (Alvarez, et al., 2005).

**Публицитет (односи са јавношћу)** представљају облик управљања комуникацијама чији је циљ, да путем јавног излагања и других неплаћених видова промоције утиче на осећања, мишљење и ставове потрошача, потенцијалних клијената и других интересних група о компанији, њеним производима, услугама или вредностима ([www.ama.org](http://www.ama.org)). За произвођаче сира овај инструмент маркетинг комуникација представља могућност ефикасног начина креирања корпоративног имица и изградње брэнда, јер је цена овог вида промоције значајно нижа у односу на економску пропаганду. Унапређење односа са јавношћу је сложена маркетинг функција која је често неоправдано запостављена. Обухвата осам кључних подручја (Oliver, 2010): односи са медијима (креирање битних информација у циљу скретања пажње, изјаве за штампу, видео презентације и др.), јавни послови (дипломатија, лобирање, прикупљање средстава и др.), управљање кризним ситуацијама (друштвена одговорност, брига о смањењу сиромаштва и сл.), публицитет и промоција (периодични извештаји, брошуре, илустрована упутства, флајери и др.), истраживања и пројекти (управљање информацијама, контрола буџета, истраживање ставова, веб дизајн и анализа и др.), продаја и маркетинг (односи са потрошачима и купцима, предузетништво, брендирање и др.), управљање репутацијом (корпоративни послови, синтеза имица и идентитета, контрола комуникација и др.), управљање догађајима (конференције, сајмови, едукација, спонзорство и др.). Спровођење активности односа са јавношћу, осим ангажовања стручних кадрова, тражи од произвођача сира свеобухватност и континуитет у њиховом спровођењу, због чега су ефекти овог начина комуникације, и поред тога што захтевају време, дугорочни.

**Лична продаја** представља облик непосредног комуницирања са тржиштем у форми усмене презентације, чији је основни циљ да промовише производ, повећа продају и нагласи предност у односу на конкуренцију (Влаховић, 2011). Овај облик

промотивних активности има веома значајну улогу, јер захтева ангажовање продајног особља које непосредно контактира са потрошачима. У директној комуникацији са потрошачима, начин комуникације, сусретљивост, решавање проблема, сугестије и др., могу бити пресудни за доношење одлуке о куповини сира, као и за изградњу лојалности према одређеној робној марки. Од продајног особља се очекују добре комуникацијске вештине, одлично познавање чињеница о сиру, знање и способност сугерисања начина употребе и комбинације са осталим намирницама, поседовање гастрономских афинитета и др.

Као резултат глобализације, убрзања технолошких промена и размене информација, појаве интернета као комуникацијског медија, последично и променом понашања потрошача, развијен је концепт интегрисаних маркетинг комуникација (ИМК). То је пословни процес који се употребљава за планирање, развој, извршење и евалуацију координисаних, мерљивих, подстицајних програма комуникације брэнда са потрошачима, купцима, потенцијалним клијентима и осталим циљним, релевантним, екстерним и интерним аудиторацијумима (Schultz, et al., 2004). Основна карактеристика интегрисаних маркетинг комуникација јесте истовремена употреба више комуникацијских инструмената у оквиру комуникационог микса, са циљем постизања жељеног понашања аудиторацијума коме је намењена порука, односно формирања жељених ставова и мишљења циљне публике. Савремени потрошач је у могућности да самостално бира међу бројним медијима путем којих ће доћи до тражене информације, због чега је потребно да привредни субјекти интегришу комуникацијске опције на начин којим ће оне једна другу допуњавати.

Значајно улогу у унапређењу тржишне позиције и пласмана сира имају надлежне државне институције. У Сједињеним Америчким државама успостављен је систем подршке произвођачима сира путем тзв. „commodity checkoff“, програма прикупљања средстава за промоцију сира. Реч је о средствима која произвођачи млека плаћају у виду обавезе од 0,15\$ на сваких 100 кг произведеног млека. Ова средства употребљавају се наменски, искључиво за маркетинг активности и промоцију, односно опште подстицање потрошње млечних производа. Према истраживању Министарства за пољопривреду Сједињених Америчких Држава (2011), сваки долар уложен у маркетинг активности са циљем повећања тражње за сиром, резултира повећањем прихода произвођача млека од 4,43\$ ([www.theconversation.com](http://www.theconversation.com)). Примена сличног система генерисања средстава за промотивне активности у Републици Србији, захтевао би акламативно опредељење државе за развој млекарског сектора, уз истовремено редефинисање система подршке и подстицаја свим учесницима у производном ланцу.

У циљу ефикасног интегрисања елемената маркетинг комуникација, потребно је разумевање процеса доношења одлука о куповини, спознаја основних фактора који утичу на специфичан начин размишљања потрошача, њихових емотивних реакција и поступака, као и сагледавања коначног утицаја маркетинг комуникација на циљне тржишне сегменте (Keller, et al., 2016).

Уважавајући карактеристике савремених потрошача и захтева тржишта, задатак произвођача сира јесте да континуирано спроводе истраживање потрошача и стекну увид у њихове жеље, потребе, преференције и друге специфичности. На основу добијених информација потребно је да изврше њихову сегментацију, као један од основних предуслова за стварање лојалних потрошача. Сегментација треба да буде извршена према нивоу профитабилности, уз идентификацију група клијената које компанија жели да задржи (Zineldin, 2006). Употребом инструмената маркетинг микса, привредни субјекти изграђују имиџ, развијају бренд сира, креирају услове за привлачење и задржавање купаца и потрошача, испоручују вредност и доприносе реализацији дефинисаних стратегијских циљева.

Спровођење ефикасне маркетинг стратегије ставља посебан нагласак на имплементацију маркетинг активности. Имплементација маркетинга је процес који маркетинг планове претвара у задатке и обезбеђује да се ти задаци обаве на начин који доприноси испуњењу циљева који су зацртани у плану (Goetsch, 1994, преноси Kotler, et al., 2006). Она је резултат неколико међусобно повезаних активности и компоненти (Ferrell, et al., 2002): маркетинг стратегије, маркетинг структуре, система и процеса, опипљивих и неопипљивих ресурса, људи и вођства, а заједнички циљеви и вредности организације, представљају централно место успешне имплементације маркетинга. У пракси, међутим, велики је број привредних субјеката који, због занемаривања имплементације као дела стратегијског планирања, у више наврата доживљава неуспех у реализацији стратегијских циљева. Неки од разлога су недовољно прецизна или недовољно флексибилна координација планираних маркетинг активности, непостојање заједничке визије, недовољна транспарентност циљева у структури управљања, као и међу извршиоцима, неспособност прилагођавања маркетинг плана тржишним променама, недовољно обучена радна снага, неадекватан информациони систем, немогућност поштовања рокова предвиђених планом и др.

У циљу успешне имплементације маркетинг плана и реализације активности које су њим обухваћене, потребно је на самом почетку процеса планирања, сагледати реалне финансијске, људске и материјалне могућности, прецизирати начине и инструменте реализације плана, дефинисати нивое одлучивања, извршити делегирање

задатака и одговорности, успоставити функционалан маркетинг информациони систем, утврдити токове повратних информација и механизме и стандарде контроле.

#### **4.7.2. Маркетинг концепт пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству**

Од укупно 628.552 породичних пољопривредних газдинстава у Републици Србији, 77.826 газдинство (12,4%) има приходе који потичу од других профитабилних активности (Богданов, et al., 2014). Иако је је ниво диверзификације релативно низак, међу газдинствима која стичу приходе из других пољопривредних активности, ван примарне производње, чак 57% бави се прерадом млека.

Према подацима регистра Управе за ветерину Републике Србије ([www.uap.gov.rs](http://www.uap.gov.rs)), евидентирано је 1.755 објеката за прераду млека у домаћинству (производњу кајмака, односно белог сира који су намењени домаћем тржишту). Производња сира на овим пољопривредним газдинствима чини приближно једну трећину укупно произведених количина сира у Републици Србији, због чега се стратешки значај очувања и развоја овог сегмента пољопривредне производње може сагледати првенствено са аспекта прехранбене, здравствене и економске сигурности, као и друштвеног развоја, очувања животне средине и др.

Говедарство, а у оквиру тога и млечно говедарство, односно производња и прерада млека представљају кључни фактор снаге и развоја прехранбеног система једне земље. Према подацима Пописа пољопривреде (РЗС, 2012), у структури пољопривредних газдинстава, 95% чине она газдинства која поседују мање од десет музних грла и у чијем се поседу налази 78% од укупног броја музних грла. Због релативно малог обима производње млека на овим газдинствима, прерађивачка индустрија све мање је заинтересована за откуп, што у условима потпуне либерализације увоза млека из Европске уније почетком 2017. године, додатно отежава њихов положај и доводи у питање опстанак.

С обзиром на стратешки значај млекарског сектора у привреди, држава треба да успостави свеобухватне мере подршке (у области организовања, едукације, финансирања, маркетинга и др.) чија је сврха да се млеко произведено на удруженим малим пољопривредним газдинствима валоризује продајом сира, као и других економски исплативих, финалних производа.

Производња сира, као једног од основних производа прераде млека, пружа могућност управо овој категорији произвођача да се, у складу са захтевима тржишта потпуно оријентише на производњу, првенствено органског сира, сира са заштићеном ознаком географског порекла, као и других сирева са додатом вредношћу, односно, да

на профитабилан начин реализује вишкове настале као резултат диверзификације пољопривредне производње. Процес стварања и увећања вредности сира захтева удруживање произвођача са циљем унапређења производње, јачања позиције унутар ланца испоруке вредности и креирања чвршћих веза са осталим учесницима, као и заједничке маркетинг активности које омогућују изградњу препознатљиве понуде сира.

Приликом разматрања стратегијских опција за физичка лица, односно произвођаче сира на регистрованим пољопривредним газдинствима примењена је методолошки једнака анализа као и код микро, малих и средњих предузећа (табела 88), која се заснива на SWOT, односно TOWS матрици.

Табела 88 TOWS матрица стратегијских избора произвођача сира на регистрованим пољопривредним газдинствима која поседују објекте за прераду млека у домаћинству у Републици Србији

	<p>Интерне снаге (Сн):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дуга традиција производње сира на пољопривредним газдинствима;</li> <li>2. Добри природни услови за производњу;</li> <li>3. Know how;</li> <li>4. Имица аутохтоних сирева;</li> <li>5. Извршена заштита географске ознаке порекла сирева.</li> </ol>	<p>Интерне слабости (Сл):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низак ниво свести о значају и могућностима примене маркетинга;</li> <li>2. Неповољна старосна структура газдинстава;</li> <li>3. Ограничен асортиман;</li> <li>4. Нестандардизована технологија производње у оквиру исте врсте сира;</li> <li>5. Одсуство имица „фармерских“ сирева;</li> <li>6. Неразвијена свест о значају и могућностима ознака географског порекла.</li> </ol>
<p>Екстерне шансе (Ш):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раст тражње сирева са заштићеном ознаком географског порекла;</li> <li>2. Раст тражње сирева из домаће производње, тзв. „фармерских сирева“;</li> <li>3. Раст тражње органских сирева;</li> <li>4. Раст тражње овчијих и козјих сирева.</li> </ol>	<p>Снаге-Шансе (СнШ): макси-макси</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Искоришћење добрих природних услова за производњу и брендирање сира са заштићеном ознаком географског порекла ( Ш<sub>1</sub> С<sub>1</sub> Сн<sub>2</sub>, Сн<sub>3</sub> Сн<sub>4</sub> Сн<sub>5</sub>);</li> <li>2. Унапређење асортимана и имица „фармерских“ сирева (Ш<sub>2</sub> Сн<sub>1</sub> Сн<sub>2</sub>, Сн<sub>3</sub> Сн<sub>4</sub>);</li> <li>3. Производња и брендирање органски произведених сирева (Ш<sub>3</sub> Сн<sub>1</sub> Сн<sub>2</sub> Сн<sub>3</sub>);</li> <li>4. Оживљавање традиције производње овчијих и унапређење производње козјих сирева ( Ш<sub>4</sub> Сн<sub>1</sub> Сн<sub>2</sub>, Сн<sub>3</sub>).</li> </ol>	<p>Слабости-Шансе (СлШ): мини-макси</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Јачање свести о сврси и значају маркетинга и унапређење маркетинг знања и (Ш<sub>1</sub> Ш<sub>2</sub> Ш<sub>3</sub> Ш<sub>4</sub> Сл<sub>1</sub>)</li> <li>2. Унапређење асортимана сира уз увођење и примену одговарајућих стандарда (Ш<sub>1</sub> Ш<sub>2</sub> Ш<sub>3</sub> Ш<sub>4</sub> Сл<sub>3</sub> Сл<sub>4</sub>)</li> <li>3. Јачање имица постојећих сирева (Ш<sub>2</sub> Сл<sub>1</sub>Сл<sub>5</sub>)</li> <li>4. Јачање свести о предностима производње сира са географском ознаком порекла.</li> </ol>
<p>Екстерне претње (П):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непостојање програма едукације произвођача из области маркетинга;</li> <li>2. Непостојање континуираних програма образовања и стицања вештина у области сирарства;</li> <li>3. Ниска куповна моћ на домаћем тржишту;</li> <li>4. Нефункционално задругарство;</li> <li>5. Присуство увозних сирева и јефтинијих супститута на домаћем тржишту;</li> <li>6. Неинформисани потрошачи;</li> <li>7. Недовољна медијска пажња.</li> </ol>	<p>Снаге-Претње (СнП): макси-мини</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удруживање у сврху тржишне валоризације компетенција које проистичу из традиције производње, добрих природних услова и специфичних знања која произвођачи поседују ( П<sub>4</sub> П<sub>5</sub> Сн<sub>1</sub> Сн<sub>2</sub> Сн<sub>3</sub>)</li> </ol>	<p>Слабости-Претње (СлП): мини-мини</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Успостављање акредитованих програма едукације из области маркетинга и производње сира (П<sub>1</sub> П<sub>2</sub> П<sub>5</sub> Сл<sub>1</sub> Сл<sub>2</sub> Сл<sub>3</sub> Сл<sub>4</sub>);</li> <li>2. Јачање имица постојећих сирева (П<sub>5</sub> Сл<sub>1</sub> Сл<sub>5</sub>)</li> </ol>
<p>Извор: Истраживање аутора</p>		

Представљена TOWS матрица индицира следеће примарне стратегијске оквира за регистрована пољопривредна газдинства на којима се производи сир:

А) Коришћење тржишних шанси трансформацијом слабости у снаге (мини-макси):

1. Подстицањем удруживања произвођача у циљу постизања тржишне конкурентности;

2. Успостављањем акредитованих, наменских, савремених програма обуке у области маркетинга и технологије производње сира.

Б) Коришћење тржишних шанси мобилисањем расположових снага (макси-макси):

1. Производњом сира са заштићеном ознаком географског порекла;

2. Повећањем производње органских сирева;

3. Производњом овичијих и козјих сирева уз примену специфичних традиционалних знања и умећа;

**Коришћење тржишних шанси трансформацијом слабости у снаге (мини-макси):** У протеклом периоду дошло је до значајних политичких, економских, демографских и друштвених промена у Републици Србији. Трансформација власништва, нестанак великих државних привредних субјеката који су осигуравали сигуран откуп и пласман пољопривредних производа, нерешена питања задружне својине, неки су од бројних фактора који су утицали на престанак функционисања највећег броја задруга у Републици Србији. Са друге стране, савремено тржиште пољопривредних производа карактерише висок ниво концентрације у области понуде производних инпута, откупа, прераде, транспорта и канала дистрибуције. У наведеним условима, индивидуална пољопривредна газдинства не могу појединачно да обезбеде тржишну афирмацију и развој, због чега је потребно њихово удруживање.

Задруге или кооперативе, као један од облика удруживања, омогућавају побољшавање конкурентности и економских резултата које појединачна породична газдинства не могу да остваре у набавци репроматеријала и средстава рада за организовање пољопривредне производње и у пласману својих релативно малих и тржишно непрепознатљивих вишкова пољопривредно-прехрамбених производа ([www.makroekonomija.org](http://www.makroekonomija.org)).

Могућност унапређења производње и пласмана сира, као и раста и развоја пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству захтева удруживање и кооперацију, хоризонтално повезивање, као и вертикалну



интеграцију са осталим учесницима у ланцу стварања и испоруке вредности, што су основни предуслови њиховог опстанка. Важну улогу у процесу организовања земљорадника у задруге има самоиницијатива, предузетнички дух и лидерска способност појединаца, пре свега млађих земљорадника и руководиоца задруга у локалним заједницама – које у широј задружној заједници треба афирмисати као задружне лидере (Шеварлић, 2013).

Трансформација ове специфичне слабости захтева свеобухватни ангажман и активности различитих друштвених актера, као што су релевантни органи државне управе, регионалне агенције за развој, образовне установе, невладине организације и др. Подршка развоју задругарства подразумева расположивост наменских финансијских средстава, доступност специфичних образовних програма, асистенцију у области организовања и управљања, креирања законских оквира за неометано функционисање и др. Основ удруживања може бити изградња капацитета за зрење сира, производња и брендирање сира са заштићеном ознаком географског порекла, повећање обима производње сира уједначеног квалитета, који се производи истим технолошким поступцима и др.

Као и код правних лица, за унапређење производње и пласмана сира на регистрованим пољопривредним газдинствима, један од примарних задатака јесте отклањање слабости која се односи на познавање и примену маркетинга. Када је реч о недостатку маркетинг компетенција као специфичној слабости, основна разлика између ова два сегмента произвођача налази се у чињеници да доносиоци одлука у оквиру правних лица поседују свест о значају маркетинга као пословне функције, али је њихово знање о маркетингу површно и несистематизовано, због чега је тешко и практично га применити. Према резултатима анкете, у односу на доносиоце маркетинг одлука правних лица, произвођачи сира, физичка лица, углавном нису сигурна у то шта је маркетинг и која је његова сврха, а мањи број га идентификује са рекламом. Развој маркетинг знања и вештина произвођачима сира у оквиру РПГ-а, омогућују идентификацију потреба потрошача и тржишних могућности, и у том контексту разумевање сопствене мисије. Познавање маркетинга утиче првенствено на изградњу репутације произвођача и препознатљивост сира одређеног газдинства, али пружа и могућност креирања идентитета, имица и бренда сира чија је производња карактеристична за читава географска подручја. Разумевање маркетинга и његове функције неминовно води до развоја свести произвођача о нужности хоризонталног и вертикалног повезивања, креирања и развоја ланца испоруке вредности и удруживања, са циљем изградње тржишно препознатљиве понуде, задовољења тражње идентификованих тржишних сегмената, реализације сопствених економских интереса,

као и интереса друштвене заједнице у оквиру које регистрована пољопривредна газдинства послују. У понуди регистрованих пољопривредних газдинстава у Републици Србији доминирају бели сиреви чији се укус разликује од произвођача до произвођача, што је последица разлика у квалитету млека, примене сопствених рецептура и технолошких поступака, чак и међу сиревима препознатог географског порекла који се производе на одређеном географском подручју.

Неке од основних димензија традиционалних сирева су: упознатост са сиром, производња по традиционалној рецептури, сензорна својства и порекло (Braghieri, et al., 2014), а значај сваке од димензија разликује се у зависности од преференција потрошача на одређеном тржишту. У циљу стварања препознатљиве понуде и задовољења тржишне тражње, потребна је стандардизација производње традиционалних сирева али и иновација асортимана новим укусима и облицима сира, због чега је неопходно подизање општег нивоа знања у области сирарства путем успостављања акредитованих програма обуке.

#### **Коришћење тржишних шанси мобилисањем расположових снага (макси-макси):**

Глобализацијом светске привреде и развојем међународне трговине, као и порастом економских и политичких миграција, веће мобилности роба и услуга, савремених начина пропаганде и маркетинг комуникација, развоја туризма и др., потрошачи су све више упознати са сиревима типичним за различита географска подручја. Наведене промене довеле су до раста потражње за традиционалним сиревима, који се одликују различитошћу облика, величина, начина зрења, додатих зачина и др. Њихов јединствени укус резултат је специфичних технолошких поступака и вишевековне праксе производње, врсте и расе стоке од чијег се млека производи, природних и климатских услова, карактеристичних за одређену географску локацију. У циљу задовољења тражње за овим сиревима, као и очувања њиховог јединственог квалитета, заштите од нелојалне конкуренције и постизања адекватне економске сатисфакције произвођача, Европска унија увела је неопходне мере којима се штити и гарантује порекло и аутохтоност сирева и дефинисала правила њиховог обележавања. Заштићена ознака географског порекла транспарентно истиче репутацију сира у односу на покушаје имитације, представља значајну подршку у препознавању и брендирању сира и повећава конкурентност произвођача. Иако у Републици Србији постоји дуга традиција производње различитих врста и варијетета белог сира, као и сирева од пареног теста за које је на националном нивоу извршена заштита, свега је један произвођач стекао статус овлашћеног корисника ознаке географског порекла.

Захваљујући развоју свести потрошача о утицају исхране на здравље, тражња за органским сиром у свету бележи раст. Република Србија располаже природним, географским и климатским условима који иду у прилог производњи органског сира, посебно у брдско-планинским подручјима.

У Републици Србији постоји дуга традиција овчарства, нарочито у југозападним и југоисточним деловима земље. Развој и унапређење производње козјих и овчијих сирева из понуде регистрованих пољопривредних газдинстава, омогућава задовољење тражње тржишних ниша, које већи привредни субјекти нису у могућности да опслуже.

Формирање удружења произвођача нове генерације, подразумева уочавање и артикулацију проблема од стране једног или више произвођача сира. За наставак процеса оснивања и рада функционалног удружења, неопходна је асистенција једног или више стручних лица. Асистент или координатор представља кључни елемент у раним фазама оснивања и почетка рада удружења, који треба да испуни одређене критеријуме (Stefanson et al., 1995):

- да је познавалац економије и да је способен да препозна могућности развоја пословања, како би охрабрио успостављање одрживог удружења;
- да поседује организаторске способности, како би ускладио различите личности у циљу постизања солидарности и кохезије;
- да искаже ентузијазам у погледу заједничког решавања проблема;
- да омогући члановима удружења самостално доношење одлука.

У складу са наведеним, раст и развој пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству, условљено је интензитетом међусобне повезаности и нивоом удруживања. Успех одабране стратегије раста (слика 20) удружених произвођача сира, у великој мери зависи од хомогености чланова удружења (слична величина газдинстава, структура и тип производње, приближно једнака расположива средства за производњу и др.), као и њиховог задовољства услугама које пружа овакав организациони облик. Основно кооперативно начело јесте промоција чланова кооперације, и они су спремни на већу активност уколико задружна организација обезбеђује снажне промотивне услуге (Grosskopf, et al., 2016), којима се обезбеђује боља тржишна позиција, постиже конкурентска предност и повећава шанса за успешну реализацију дефинисане стратегије. Ризик успеха стратегије расте, од релативно једноставне стратегије пенетрације тржишта која је најмање ризична, па до комплексне стратегије диверзификације која носи највећи ризик, због чега избор стратегије зависи од нивоа искуства, вештина и евиденције којом привредни субјекти располажу (Lundy, et al., 2008).

Слика 20 Ansoff-ова матрица раста удружених произвођача коју поседују објекте за прераду млека у домаћинству

	Постојећи производи	Нови производи
Постојећа тржишта/ сегменти	- Изградња идентитета и јачање репутације појединачних газдинстава - Унапређење квалитета млека и безбедности, и јачање репутације удружених произвођача, диференцијација понуде, изградња имица	- Сир са ознаком географског порекла - Органски сир - Планински сир и др.
	<b>1. Пенетрација тржишта</b>	<b>2. Развој производа</b>
Нова тржишта/ сегменти	- Удруживање: улазак у малопродајне канале, болнице, школе, забавишта, геронтолошки итд	- Пут сира – укључивање у туристичку понуду; - Удруживање: Отварање млечних ресторана, успостављање сопствене мреже брендираних прехранбених малопродајних објеката
	<b>3. Развој тржишта</b>	<b>4. Диверзификација</b>

1) **Пенетрација тржишта**, као могућност раста произвођача коју поседују објекте за прераду млека у домаћинству претпоставља на првом месту креирање идентитета и имица актуелне понуде основних врста традиционалних сирева, као што су бели крављи сир у кришкама, ситни сир и сир од пареног теста. Познавање потреба, жеља, захтева, ставова, навика, мотива, преференција и других особина различитих сегмената актуелних и потенцијалних потрошача сира, омогућава формирање и истицање дистинктивне понуде у односу на конкуренцију. Информисање и едукација потрошача, промовисање предности конзумирања свежег сира, презентовање иновативних начина употребе, атрактивно паковање, различите величине и облици, креативан начин излагања, декларисање и други фактори, доприносе ефикасности маркетинг комуникације са циљним сегментима потрошача, утичу на мотивацију, одлуку о куповини и учесталост употребе у свакодневној исхрани. Повећање тржишног учешћа постојећих сирева претпоставља и унапређење хигијенских услова производње и увођење НАССР система за безбедност хране. На овај начин, сиру додаје вредност и стварају се предуслови за развој производа и тржишта, као и даљи раст произвођача. Када је реч о удружењу произвођача, у овој елементарној стратегијској

опцији, од великог значаја јесте изградња репутације удружења, као основе за повећање нивоа перцепираног квалитета, изградњу имица, креирање брэнда, унапређење позиције у тржишном ланцу, олакшан приступ инвестиционим средствима и др., која је директно под утицајем ставова, понашања и посвећености чланова удружења.

2) Суштина **стратегије развоја производа** јесте у коришћењу расположивих ресурса, производних капацитета и специфичних знања, у циљу креирања и испоруке производа више вредности. У оквиру ове стратегијске опције, на првом месту налази се производња сира са заштићеном ознаком географског порекла и његово брендирање, као процес развијања различитости међу конкуренским производима, креирањем препознатљивог имена, паковања, дизајна и логотипа (Jobber, 2003). Сиреви са заштићеном ознаком географског порекла потичу са специфичних географских локација и у њихову производњу уткано је јединствено традиционално знање и вештине, што их диференцира у односу на остале сиреве. Поседују препознатљиво име и логотип, као елементе робне марке, што обезбеђује значајну трошковну предност у њиховом брендирању и омогућава једноставнији приступ тржишним ланцима. У Републици Србији смисао заштите ознаке географског порекла још увек није наишао на разумевање код произвођача сира, потенцијалних корисника ознаке, због чега је потребно издвојити наменска средства за спровођење континуираних активности на афирмацији овог концепта. Значајну препреку представља и недостатак одређеног баланса између потребе за осавремењавањем производње сира и задржавањем његових обележја традиционалног производа, неусклађеност са захтеваним хигијенским стандардима, захтевима за безбедност хране и следљивошћу производног процеса, одсуство подстицајних финансијских средстава, депопулација руралних подручја и др. У складу са идентификованим порастом тражње за аутохтоним производима, Европска унија издваја средства за подстицај развоја производа са ознаком географског порекла у земљама и ван Уније, као и у Републици Србији ([www.europeanprogres.org](http://www.europeanprogres.org); [www.agrosmart.net](http://www.agrosmart.net) и др.), што упућује на могућност извоза у перспективи. Осим захтеваних стандарда, услов за максимизацију профита и економску сатисфакцију произвођача сира, овлашћених корисника ознаке географског порекла, јесте развој њихове свести о значају удруживања. Нужност заједништва произилази из потребе смањења трошкова увођења потребних стандарда, сертификације, брендирања, дистрибуције и других маркетинг активности, као из чињенице да одређени технолошки поступци, као што је зрење сира, захтевају улагање значајних средстава, која појединачним произвођачима нису доступна. Захваљујући јединственим особинама, квалитету, ограниченим количинама, специфичном начину

производње и др., цена сира са заштићеном ознаком географског порекла је по правилу виша у односу на индустријске сирева, односно оне који не носе ову ознаку. Осим сирева за које је већ извршена заштита ознаке географског порекла, потребно је на овај начин реafirмисати и друге изузетно цењене сиреве као што су Сомборски сир из качице, Пивнички сир и др.

Основни циљ органске пољопривреде јесте производња хране високих нутритивних вредности, развој одрживе пољопривреде уз очување екосистема и повећање плодности земљишта, што подразумева максимално коришћење обновљивих извора енергије, одржавање генетске разноврсности агроекосистема, заштиту животне средине, смањење свих видова загађења као последице пољопривредне производње и стварање услова за задовољење основних животних потреба пољопривредних произвођача и стицање одговарајуће добити (Влаховић, et al., 2016). У економски развијеним земљама, примарни фактори мотивације потроша за куповину органског сира и осталих органских производа, јесу здравствени аспект, позитиван утицај на заштиту животне околине и жеља за очувањем регионалне сточарске производње, утицај на динамику регионалног развоја, брига о здрављу, поверење у органске производе, подршка развоју локалне привреде и др. (Midmore, et al., 2004). У Републици Србији, за разлику од развијених земаља, основни мотив за куповину органских производа јесте брига за здравље, а евидентно је одсуство мотива о заштити животне средине (Влаховић, et al., 2016). Као последица различитих ознака на намирницама, као што су „био“, „здрава храна“, „еко“ „organic“ и др., потрошачи су скептични и збуњени (Петровић, et al., 2014), због чега је неопходна њихова едукација и информисање. И поред тога што су ниски приходи потрошача међу основним лимитирајућим факторима потрошње органског сира на домаћем тржишту, повећање тражње за органским сиром у свету, може допринети порасту вредности сира удружених пољопривредних газдинстава у Републици Србији. Организовање различитих активности које се одвијају у оквиру задруге, као што су едукација произвођача, сертификација, уговарање производње и пласмана, брендирање и промоција, могу омогућити извоз органског сира на инострана тржишта и тиме значајно допринети унапређењу економског положај газдинстава и развоју читавих регија.

3) Избор и **развој циљних тржишта** претпоставља истраживање потрошача, идентификацију незадовољене тражње, профилисање тржишних сегмената и сагледавање способности газдинства, односно удружења произвођача сира да опслужују нове сегменте купаца и потрошача. Висок ниво хигијене у процесу производње и прераде млека, производња у складу са захтеваним стандардима за

безбедност хране, постојан квалитет, асортиман прилагођен идентификованој тражњи, могућност континуиране испоруке тражених количина сира, неки су од фактора који омогућавају приступ произвођача сира и другим тржишним ланцима у односу на традиционалне, који укључују угоститељске објекте, малопродајне канале, специјализоване продавнице, институционалне потрошаче, школе, предшколске установе, болнице и др.

4) **Диверзификација**, као стратегија управљања активностима и средствима газдинства (Niehof, 2004), може бити резултат избора и нужде (Ellis, 2000). Одлука о дивезификацији пословања газдинства под утицајем је различитих фактора, међу којима су основни: сезонски карактер пољопривреде, стабилност тржишта и пратећи ризици, тржиште рада, тржиште кредита, стратегија управљања средствима и способност суочавања газдинства са различитим изазовима (ibidem). Један од могућих облика диверзификације понуде газдинства која се баве производњом сира, јесте укључивање у рурални туризам и његов гастрономски садржај. Савремени корисници туристичких услуга све већи приоритет дају локалитетима изворне или минимално измењене животне средине (Стојановић, et al., 2008). У функцији задовољења туристичких потреба налазе се средине у којима је сачуван традиционалан начин живота, привредне и друштвене делатности, очувана изворна природа и стабилност екосистема, задржана аутентична амбиенталност простора, културно наслеђе, гастрономски специјалитети и биолошки исправна храна припремљена на традиционалан начин (Мариноски, et al., 2014). Раст тражње за локалним производима и укључивање произвођача сира у рурални туризам, омогућава додавање вредности, креирање имица и брендирање традиционалних сирева, као и локалитета са којих потичу. Мале млекаре у Апима и просторије за зрење сира, места су производње најпрестижнијег производа пољопривредне производње – сира, на који су локални произвођачи веома поносни, и представљају специјалне дестинације за које туристи показују изражено интересовање (Daugstad, et al., 2013).

Поред тога што су богато културно историјско наслеђе и атрактивно природно окружење чиниоци снажног идентитета многих географских локација Републике Србије, који могу допринети развоју руралног туризма, унапредити производњу и пласман традиционалних сирева и утицати на развој руралних заједница, постоје и бројна ограничења. Неки од примарних изазова односе се на неједнакост атрактивности потенцијалних туристичких локалитета, значајна улагања која многим газдинствима нису доступна, недовољна способност прилагођавања понуде традиционалних производа потребама сектора услуга, односно потребама туриста, што је резултат различите перцепције вредности, неодговарајући квалитет производа

и услуга у односу на захтеве туриста, недостатак потребних вештина и зања пружаоца услуга, недостатак средстава за промоцију и др. (Sharpley, 2002). Туристичке дестинације према регијама у којима се производе одређени аутохтони сиреви, организовање различитих манифестација и пратећих садржаја, израда јестивих сувенира од сира, заједнички тржишни наступ са произвођачима других аутохтоних производа као што су вино, воће, месне прерађевине и др., доприноси позиционирању и јачању имица сира, као и укупне гастрономске понуде Републике Србије. Повезивање примарног и терцијалног сектора и развој руралног туризма чија је централна тема упознавање аутохтоних сирева, утичу на додавање вредности и диференцијацију сира, као и на економски просперитет подручја на којима се одређени сир производи. Према томе, заштићена ознака географског порекла чини платформу за трансформацију сира, као продукта пољопривреде, у туристички ресурс (Hall, et al., 2016). У контексту развоја руралног туризма, посебно је важно апострофирати значај едукације произвођача сира у циљу савладавања специфичних изазова који се односе на њихову двоструку улогу, у оквиру које је потребно да они истовремено буду и произвођачи и угоститељи, односно домаћини.

Упознавање традиције и технологије производње сира, окружења у ком тече процес његовог стварања, људи који га производе, начина чувања, кулинарске употребе, откривање различитих могућности комбиновања са другим намирницама карактеристичним за одређено географско подручје и др., представљају неке од елемената привлачења туриста. Слично „путевима вина“, туристичком програму који је у свету познат као мешавина забаве, одмора, задовољста и едукације туриста, потребно је успоставити и туристичку понуду „пут сира“, односно дефинисати дестинације на којима ће посетиоци моћи да се упознају са традиционалним сиревима, уживају у раскошном амбијенту природе, искусе различите едукативно-забавне садржаје и стекну сазнања о богатом културно-историјском наслеђу Републике Србије. На овај начин, у директном контакту измађу потенцијалних потрошача и произвођача, могуће је идентификовати нове сегменте потрошача, њихове преференције, потребе и жеље, па према томе прилагодити понуду, дефинисати елементе за креирање имица и брендирање сира. У оквиру пољопривредних домаћинстава у Републици Србији, приметна је диверзификација прихода, уз раст учешћа прихода који се остварују у ванпољопривредним делатностима, што суштински не утиче на њихов просперитет, али утиче на професионалну оријентацију млађих чланова на делатности изван пољопривреде и трајно напуштања газдинства. Диверзификација активности газдинстава која се баве производњом аутохтоног сира и укључивање у токове руралног туризма, представља могућност смањења ризика који прате пољопривредну



производњу, прилику за њихов развој, раст и економску одрживост, унапређење услова живота целокупне друштвене заједнице и смањење одлива сеоског становништва. Унапређење производње, промоција, брендирања и пласман аутохтоног сира, подразумева јачање координације међу секторима, различитим нивоима власти, као и између јавних и приватних актера (Ђорђевић Милошевић, et al., 2012).

#### ***4.7.2.1. Дефинисање инструмената маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству***

Програмирање инструмената маркетинга подразумева претходно спроведено маркетинг истраживање и дефинисано тржиште пласмана, укључујући и тржишне сегменте којима је специфични сир намењен. Производ, цена, канали дистрибуције продаје и, те промоција представљају основне инструменте, чијом комбинацијом организације треба да остваре посебну позицију и да се успешно издиференцирају на тржишту у односу на конкуренте (Васиљев, et al., 2014). Маркетинг микс зависи од постављених маркетинг циљева, карактеристика производа и тржишног сегмента коме је намењен, организационе структуре привредног субјекта, структуре тржишта и других фактора. Употребом инструмената маркетинг микса креира се и додаје вредност сире, и њихова примена представља услов за изградњу бренда, успостављања и одржавања дугорочних односа са циљним сегментима потрошача. Њихова адекватна комбинација утиче на стварање и испоруку вредности, омогућује позиционирање и диференцијацију сира, креира основне предуслове за успостављање јаких брендова аутохтоних сирева, чиме доприноси и изградњи имиџа и афирмацији укупне понуде сира домаћих произвођача.

##### ***4.7.2.1.1 Производ као инструмент маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству***

У циљу задовољења тражње платежно способних циљних сегмената и постизања конкурентске предности, потребно је сагледати потребе потрошача, факторе мотивације куповине, начин перцепције и њихова очекивања, као информације чија је сврха креирање дистинктивне вредности сира у односу на конкуренцију и заузимање жељене позиције у свести циљног тржишта. У том смислу, путем маркетинг истраживања, неопходно је на првом месту идентификовати вредносни систем потрошача и дефинисати нивое производа.

Маркетер мора да води рачуна о пет нивоа производа, при чему сваки од тих нивоа додаје више вредности за купца, а свих пет чине хијерархију вредности за купца (Kotler, и сар., 2006) и у функцији су изградње брэнда.

На основном нивоу налази се суштина користи коју потрошач купује. Као производ који је предмет свакодневне употребе, сир треба да задовољи примарну прехранбену потребу потрошача: да утоли глад.

На нивоу базичног производа, сир представља здравствено безбедну намирницу која садржи дневне количине неопходних хранљивих материја (калцијум, протеини, цинк, фосфор, витамине и др.).

Очекивани производ садржи особине сира које су карактеристичне за одређени тип, врсту и намену сира, а које потрошач очекује приликом куповине.

Проширени производ, као што је сир са заштићеном ознаком географског порекла, треба да садржи низ атрибута који га карактеришу и које превазилазе очекивања циљног сегмента потрошача. Ови атрибути односе се на порекло, начин производње, расу музних грла, специфичан укус, изглед, текстуру сира, варијанте паковања, конфекционирање као и друге специфичности. На овом нивоу дефинишу се кључни елементи за формирање понуде јединствене вредности (Unique Value Propositions), који представљају основу за позиционирање и диференцијацију брэнда. Осим што је потребно да потрошачи перцепирају дистинктивне вредности као битне, услов за брендирање сира јесте да су произвођачи способни да одрже конзистентност ових особина током времена ([www.fao.org](http://www.fao.org)).

На последњем нивоу налази се потенцијални производ који обухвата сва могућа проширења и трансформације које би се производу или понуди могле десити у будућности (Kotler, и сар., 2006).

Основна својства традиционалне хране, као што су производња заснована на традиционалној рецептури, сензорне карактеристике и порекло, имају другачији значај за потрошаче у различитим земљама. За потрошаче јужне Европе значајан је свеукупан концепт који се односи на наслеђе, културу или историју, док су потрошачи северне Европе фокусирани на сврсисходност, здравље и подобност (Braghieri, и сар., 2014). Постојање различитих потреба циљних сегмената, њихових жеља, захтева, преференција, начина перцепције, хијерерхије значаја појединих обележја сира и др., потврђује нужност сегментације тржишта приликом дефинисања производа као инструмента маркетинг микса.

Одлука о асортиману и линији производа зависи од географске локације газдинства, врсти и типа сира које се на њему производи, расположивој радној снази, нивоа техничке опремљености и др. Овце и козе су се традиционално узгајале заједно,

козје млеко је додавано овчијем млеку и тако коришћено (Милановић, 2006). Овчије и козије млеко се по свом садржају разликује од крављег млека, богатије је машћу, садржајем протеина и беланчевина, калцијума и витамина А, препоручује се деци, као и за јачање имунитета ([www.agroekonomija.wordpress.com](http://www.agroekonomija.wordpress.com)). Захваљујући наведеним особинама, овчији и козји сиреви могу да се позиционирају у оквиру тржишних сегмената који вреднују њихову високу нутритивну вредност и специфичан укус и спремни су да плате вишу цену, која произилази из наглашеног контекста здравља. Специфична планинска клима, начин исхране стоке, врста муних грла, ограничене количине и др., неки су од елемената који омогућују даљу дифернцијацију сира произведеног у планинским подручјима. Као последица перцепираног квалитета, сир произведен од млека животиња у чијој исхрани доминира испаша, поседује додатну вредност, што захтева дефинисање инструмената контроле у доказивању његове аутентичности, као и адекватно декларисање (Moloney, et al., 2014). Имплементацијом захтеваних стандарда, одговарајућим означавањем и креирањем робне марке, овим сиревима се додаје вредност и креирају услови за њену еквивалентну валоризацију.

Захваљујући климатским, географским и природним карактеристикама, релативно очуваној животној средини, расположивим површином земље чија намена може бити опредељена за органску производњу, Република Србија поседује предуслове за развој понуде одранских сирева. Органски производи заузимају значајно место у исхрани потрошача широм света. Основни мотиви куповине ових производа јесу неповерење у велике корпорације и начин примене хемијских средстава у пољопривреди, брига за очување животне средине, добробит животиња, укус, свежина органских производа и др. (McCarthy, et al., 2013). Органски сиреви направљени су од органског млека са фарми које се баве поштовањем равнотеже у природи, уз поштовање добробити према животињама и органску исхрану, без синтетичких хемикалија (Влаховић, et al., 2014).

Уважавајући строга правила производње и пролазак ригорозне контроле приликом увоза, органски сир може да се пласира на тржишта економски развијених земаља, у којима тражња још увек превазилази домаће производне капацитете. Искоришћење потенцијала које пружа производња органског сира захтева удруживање произвођача, хоризонталну и вертикалну интеграцију учесника у ланцу набавке, као и брендирање. Идентификовани сегмент потрошача органске хране на домаћем тржишту чине запослене, удате жене са децом, које уважавају значај исхране за очување здравља (Грубор, et al., 2016). И поред тога што ниска куповна моћ домаћег становништва негативно утиче на одлуку о куповини органских производа, која је често резултат радозналости и престижа, потребно је стимулисати њихову производњу и потрошњу. Неки од начина за превазилажење проблема у развоју органске

пољопривреде у Републици Србији укључују подизање друштвене и политичке свести о значају органске пољопривреде, едукација пољопривредних произвођача, едукација грађана – потенцијалних потрошача органске хране, формирање регионалних саветовалишта за органску производњу и др. (Влаховић, et al., 2013).

Одлуке о производу подразумевају дефинисање њихових атрибута. Један од основних атрибута сира јесте квалитет, који се може посматрати са аспекта прехранбених својстава, хигијене и здравствене безбедности, технолошких поступака, сензорних карактеристика и етичке димензије ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Осим заштитне функције, паковање, као значајно обележје производа, треба да укаже на квалитет, културу и традицију производње сира и диференцира га у односу на конкуренцију. Оно треба да садржи информације нутритивним својствима сира, могућностима употребе, року трајања, начину чувања и др. Атрактивно паковање, специфично графичко решење, логотип газдинства или удружења произвођача, тип фонта, комбинација боја и друга визуелна обележја у функцији су додавања вредности и изазивања жељене перцептивне реакције одабраног тржишног сегмента. Свака одлука о производу и његовим атрибутима, као и осталим инструментима маркетинг микса, започиње од уочених потреба и жеља потрошача, са сврхом креирања, испоруке и комуницирања вредности.

#### *4.7.2.1.2 Цена као инструмент маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству*

Као инструмент маркетинг микса, цена је под истовременим утицајем већег броја фактора, као што су: начин и услови производње, стратегијски и тактички циљеви привредних субјеката, тип и врста сира, циљни сегменти потрошача и њихова платежна способност, перцепција потрошача, позиционираност и диференцираност сира, ценовна еластичност тражње, имиц, статусна обележја и др. Дефинисање цена сира захтева на првом месту сагледавање цене коштања млека, трошкова производње сира и трошкове маркетинга, као и уважавање осталих фактора који утичу на увећање његове вредности и формирање коначне цене. Иако су, на пример, трошкови производње сира у планинским крајевима већи због смањене продуктивности радне снаге као последице традиционалног начина производње, остале специфичности као што су локација производње, надморска висина, биодиверзитет и испаша стоке, утичу на висок степен диференцираности, увећавају његову вредност, јачају имиц и омогућују постизање виших продајних цена. Органски производи показују ниску ценовну еластичност тражње, због чега није потребно спуштати њихову цену, него је потребно ове намирнице учинити доступним у каналима дистрибуције (Tzeng, et al.,

2011). Када је реч о сиру са заштићеном ознаком географског порекла, основна предност произилази из могућности његове диференцијације и брендирања. Захваљујући препознатљивости, гарантовано оригиналном укусу и уједначеном квалитету, потрошачи могу да буду сигурни у то да ће, без обзира на место и време куповине, увек добити очекивани, изворни производ. Као резултат тржишног вредновања специфичних знања, умећа и традиције производње, цена ових сирева је виша у односу на индустријске, што пружа могућност економског развоја и раста произвођача у мање развијеним срединама. И поред тога што могућност брзог прилагођавања цене тренутним тржишним условима чини овај инструмент маркетинг микса веома флексибилним и ефикасним у кратком року, специфичности традиционалног начина производње сира ограничавају примену стратегије на бази ценовне конкурентности. Дефинисање цене на бази вредности, претпоставља познавање функционалних и психолошких фактора који утичу на перцепцију и задовољство потрошача, односно његову спремност да плати вишу цену за сир. Дугорочни просперитет произвођача сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава наглашава потребу фокусирања на одабране сегменте потрошача, развој производа, канала маркетинга и промотивних активности, у циљу изградње и додавања перцепиране вредности сира, у односу на трошак куповине.

#### *4.7.2.1.3. Канали маркетинга као инструмент маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству*

Испорука производа на место и у време када за њега постоји платежно способна тражња, једна је од основних функција канала маркетинга. Избор канала маркетинга из понуде пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству, у Републици Србији подлеже законским ограничењима који прописују свега два начина продаје: од куће и на пијаци. Ова чињеница представља ограничење за произвођаче сира, али и аргумент који иде у прилог констатацији о потреби њиховог удруживања.

Процес трансформације производних инпута у сир, као финални производ појединачних или удружених произвођача, и његова испорука крајњем потрошачу, може да се одвија на различите начине и укључује различите учеснике који формирају канале маркетинга и утичу на креирање вредности. Коначна, испоручена вредност, зависи од унутрашњих перформанси сваког појединачног учесника, као и од типа и квалитета међусобних веза. Ланац вредности представља читав спектар активности, потребних да се производ или услуга доведе, од замисли, преко различитих фаза производње (укључујући и различите комбинације физичке трансформације, као и

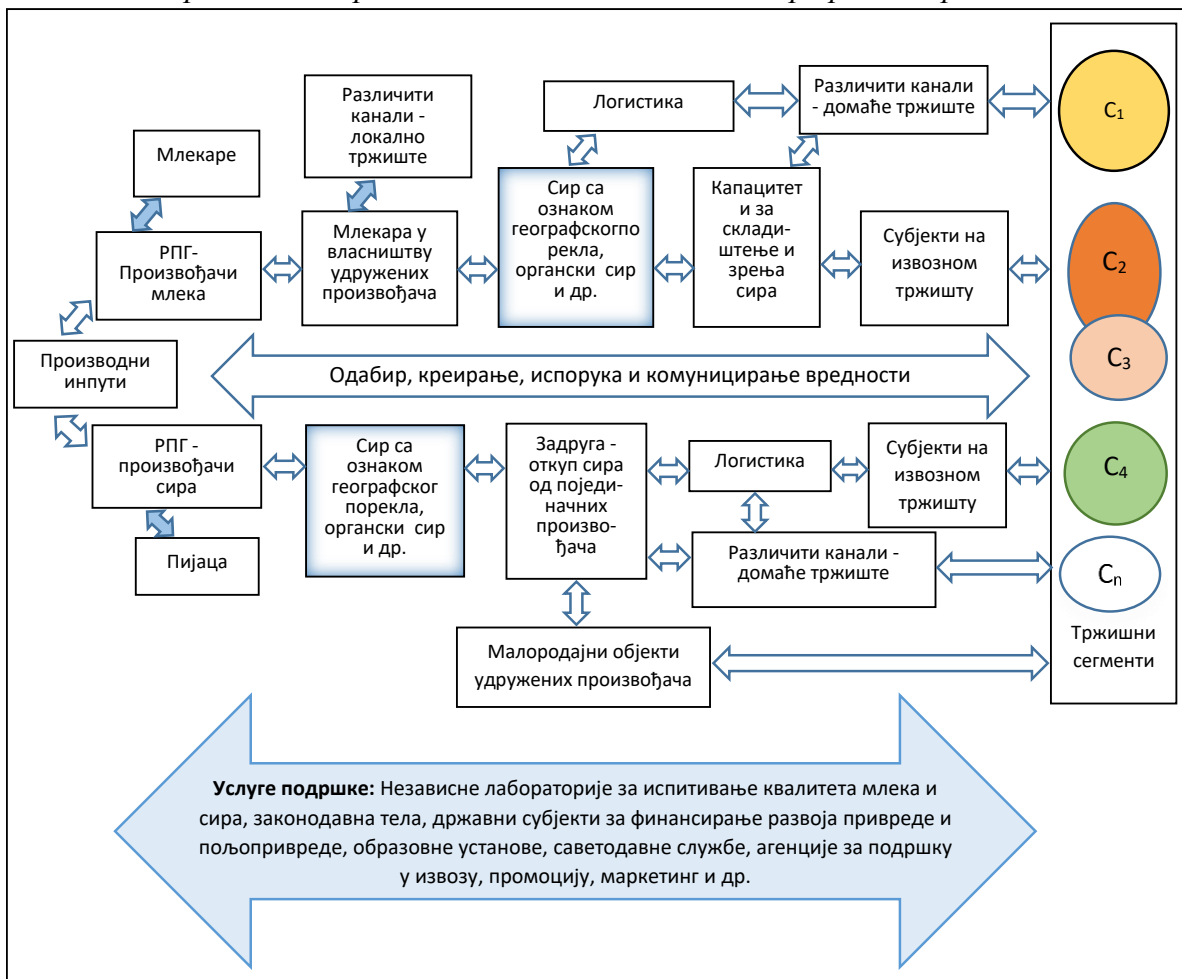
учешће различитих услуга), до крајњег потрошача, уз коначно одлагања и уклањања након употребе (Kaplinsky, et al., 2001).

Избор канала маркетинга, на првом месту зависи од циљног сегмента потрошача, као и од постављених циљева газдинства, производних капацитета, врсте и особина сира и других услова.

Газдинства која се баве производњом млека, могу да се одлуче за продају сировине локалним млекарима или за производњу сира, као производа са додатом вредношћу (слика 21). Они могу даље, као појединци, или путем удруживања да производе сир чија производња, осим специфичних знања, технологије производње, локације и др., захтева и посебне услове складиштења и зрења, услуге транспорта и др., које додатно увећавају вредност сира.

Сир са заштићеном ознаком географског порекла, органски сир, сир са зрењем и други специфични сиреви, поседују додатну вредност, чија је тржишна валоризација и пласман условљена идентификацијом и одабиром тржишних сегмената, за које таква вредност представља задовољење потреба, жеља и захтева, као и избором функционалних маркетинг канала, који ће ове производе учинити доступним потрошачима, у тражено време и место, потребним количинама и преферираном облику. Захваљујући својим јединственим особинама које су резултат услова и технологије производње, ограничене територије порекла и др., код ових сирева постоји изражена диференцираност у односу индустријске сиреве што доприноси бољој конкурентској позицији произвођача и јачој преговарачкој моћи у каналима маркетинга.

Слика 21 Алтернативни маркетинг канали и учесници у креирању и испоруци вредности сира са заштићеном ознаком географског порекла



Извор: истраживање аутора

Осим једносмерних токова, као што су физичка дистрибуција, плаћање, промоција и пренос власништва, почев од набавке производних инпута за производњу млека, до коначне испоруке сира крајњем потрошачу, међу субјектима маркетинг канала потребно је успоставити и систем двосмерног тока информација и комуникација. Када је реч о двосмерној комуникацији, примарни задатак маркетинг канала јесте пренос и благовремена испорука информација циљном аудиторијуму, при чему је потребно очувати смисао поруке изворног пошиљаоца. Усклађене активности, изградња и јачање веза међу вертикално или хоризонтално интегрисаним субјектима, утичу на перформансе појединачних учесника, као и на способност читавог ланца да креира, дода, испоручи и комуницира вредност сира.

Уколико произвођачи сира примењују директни маркетинг, односно продају сир директно крајњем потрошачу самостално, са фарме или на пијаци, у оквиру аранжмана

руралног и винског туризма, као и путем малопродајних објеката удружених произвођача, потребно је постојање снажне репутације, успостављен однос поверења и изграђен имиџ газдинства, што представља основу за жељени начин перцепције квалитета сира од стране потрошача. Директни маркетинг канали омогућују непосреднију везу између газдинства и потрошача и стварање дугорочних односа заснованих на поверењу, чиме је могуће је боље разумевање потреба, жеља, захтева и склоности потрошача. Могућност дегустације и оцена укуса и квалитета на месту продаје обезбеђује добијање повратних информација, и спровођење адекватних корекција у кратком временском периоду. Употребом директних маркетинг канала смањује се и могућност девијација, односно губљења информација као последице присуства већег броја посредника у њиховом преношењу, редукују се трошкови транспорта, посредничких провизија, складиштења и други трошкови. Удруживање произвођача пружа могућност употребе индиректних маркетинг канала, односно укључивања посредника између произвођача и крајњег потрошача и улазак у сложенији систем канала на домаћем и међународном тржишту. Ови посредници могу бити дистрибутери, субјекти који се баве истовремено и зрењем и дистрибуцијом сира, субјекти HORECA канала, којим се снабдевају хотели, ресторани, кафићи и јавне установе, затим, специјализоване продавнице за продају сира, продавнице органске хране и др. Одлуке о каналима маркетинга су од стратешког значаја за привредне субјекте, због чега избор учесника и њихова структура, треба да буде у складу са осталим инструментима маркетинг микса, на начин који омогућава тржишну валоризацију вредности сира.

#### *4.7.2.1.4. Маркетинг комуникације као инструмент маркетинг микса пољопривредних газдинстава која поседују објекте за прераду млека у домаћинству*

Савремени микс маркетинг комуникација карактерише изражени утицај медија и диверзификованост канала комуникација. Услед високих цена оглашавања, најамасовнији пропагандни медији, као што је телевизија, па чак и штампа са високим тиражом или специјализовани часописи, захтевају заједнички наступ удружених произвођача сира. Путем емитовања образовно информативних емисија и репортажа, телевизија може утицати на свест и информисаност циљног аудиторијума о присуству одређеног сира на тржишту. Удружени произвођачи могу, путем електронских медија, билборда, дисплеја и других аудио-визуелних материјала, на економско ефикасан начин, да утичу свест о значају сира у исхрани. Пропагандне кампање могу, на пример, да буду инициране са циљем промене ставова потрошача према производима на бази биљних масноћа, који често нису адекватно декларисани и имају нутритивну вредност



која није упоредива са сиром. Недовољно информисани потрошачи користе ове производе као супститут који има нижи садржај млечне масти, па чак и као посан производ. Информисањем циљног аудиторијума, произвођачи сира могу утицати на свест потрошача и промену њихових ставова и последично, на повећање куповине домаћих, традиционалних сирева.

Фазе у планирању и реализацији економске пропаганде су (Влаховић, 2003):

- Утврђивање циљева,
- Идентификација тржишних сегмената,
- Утврђивање финансијских средстава,
- Креирање специфичне поруке,
- Избор најефикаснијих и најекономичнијих преносника (медија) економске пропаганде-- Media MIX,
- Разрада акције за сваки одабрани медиј – Media Plan,
- Вредновање учинака економске пропаганде.

У контексту претходног примера, асоцијација удружења може, на пример, да организује промотивну кампању са циљем модификације понашања потрошача који купују производ на бази биљних масноћа уместо сира, и повећања продаје нискомасних сирева из понуре регистрованих пољопривредних газдинстава. При томе је потребно, у складу са циљевима економске пропаганде, уважити све елементе и фазе тока информација (слика 22).

Слика 22 Креирање пропагандне поруке, дијаграм тока информације



Izvor: Модификовано према Kotler, Ph., Keller, K., (2006)

Циљни сегмент су потрошачи који, због ниже цене и других разлога, ове производе купују као супститут сира, при чему се претпоставља да не располажу довољним бројем информација о њиховом саставу и прехранбеној вредности. С обзиром на то, да елементи поруке садрже речи и слике, избор медија у први план ставља Web страницу асоцијације, односно удружења, Facebook, Youtube и друге друштвене мреже, што захтева релативно мала финансијска средства у односу на друге медије. Процес кодирања представља начин комуницирања поруке. Пошиљалац текстуалне поруке, која гласи: „Личи. Није сир.“, може користити и слику, у овом случају сунђер у облику сира (слика 23), која уз адекватну поруку, асоцира на ниску нутритивну вредност производа на бази биљних масноћа.

Слика 23 Креирање сликовне пропагандне поруке, сунђер у облику сира



У процесу декодирања, од циљног аудиторијума очекује се да на одговарајући начин интерпретира поруку, као и да у следећој фази тока информација, узме учешће у комуникацијском процесу и одговори на жељени начин. Шум, односно сметње у преносу информација, могу представљати фактори као што су недовољно предзнање о значају елемената који чине нутритивну вредност сира, ограничено коришћење друштвених мрежа и сл. Прибављање повратних информација, као последња фаза процеса, омогућава сагледавање нивоа утицаја поруке на циљну публику.

Произвођачи сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава ограничено користе инструменте маркетинг комуникација. Осим личне продаје, која представља доминантни образац комуникација, практикује се и уступање гратис количина, као облик краткорочних подстицаје за унапређење продаје.

С обзиром на ограничени буџет пољопривредних газдинстава која се баве производњом сира, презентација на интернет страницама и комуницирање путем друштвених мрежа (Facebook, Twitter, Youtube, употреба блогова и др.), иако недовољно заступљене, представљају ефикасан начин за двосмерну комуникацију, информисање, уверавање, подсећање и подстицање потрошача на куповину.

Посебно је значајна изградња веза са локалном заједницом, у виду спонзорства локалних спортских манифестација, музичких, позоришних, кинематографских фестивала и др., што утиче на позитиван публицитет и стварање односа поверења између произвођача сира и јавности. На овај начин, појединачно и као удружење, произвођачи јачају репутацију и стварају предуслове и за лобирање, са циљем који може, на пример, бити усмерен на прилагођавање законских решења којима би се газдинствима омогућило да снабдевају школе, предшколске и друге јавне установе, легално продају сир ресторанима и др.

Промоција, као скуп средстава и метода којима се преносе информације од произвођача према купцу (Влаховић, 2003) и креирају везе за пријем повратних информација, треба да буде усклађена са осталим инструментима маркетинг микса. Основна сврха маркетинг комуницирања јесте да утиче на потрошача, његово мишљење о вредности производа и представу о трошковима и користима које остварује куповином (Holm, 2006), због чега су примарни задаци маркетинг комуникација оријентисани пре свега на јачање имица и раст вредности бренда. Повећање вредности бренда утиче на раст тржишног учешћа, доприноси јачању лојалности потрошача, омогућава постизање виших цена и повећање прихода (Shimp, et al., 2013). Јачањем имица постојеће понуде, сиреви са пољопривредних газдинстава постају препознатљиви и умањују дејство конкурентских производа и супститута.

Постоји више начина којима је, у оквиру маркетинг комуникација могуће унапредити имиц. Произвођачи органског сира могу атрактивном амбалажом, као покретачем комуникације са потрошачем, декларисањем и додатним информацијама на амбалажи да утичу на поверење потрошача, имиц сира и репутацију газдинства.

Доводећи у сумњу поштовање принципа органске производње, потрошачи су све више заинтересовани за додатне, етичке атрибуте ових производа, као што су виши стандарди о добробити животиња, регионална/ локална производња и праведне цене за произвођаче, за које су спремни да плате више (Zander, et al., 2011). Производ који је произведен у складу са стандарима органске производње садржи национални знак, на видљивом месту, са јасним натписом, који гарантује да је производ прошао кроз процес контроле и сертификације у складу са строгим регулативама ([www.organicnet.co](http://www.organicnet.co)). Истраживања такође показују спремност потрошача да плате вишу цену за производе који осим обавезне ознаке, поседују и неку од добровољних логотипа органске производње (Janssen, et al., 2011).

Постизање комуникационих циљева подразумева познавање психологије потрошача, што омогућава разумевање реакције потрошача на паковање (Silayoi, et al., 2007). На сличан начин, у складу са комуникацијским циљевима и специфичним својствима одређене врсте сира, могуће је промовисати и планински сир, овчији, козји, затим сир са ознаком географског порекла и др.

Друштвено-економски значај производње сира са заштићеном ознаком географског порекла, од надлежних институција захтева одлучну подршку произвођачима сира, како у финансијском смислу, тако и њихов ангажман у погледу едукације потрошача, средстава јавног информисања и носилаца јавног мњења, са циљем истицања разлика у односу на индустријске сиреви (Licitra, 2010).

Унапређење производње и пласмана сира претпоставља да су произвођачи у стању да сагледају сопствене дугорочне циљеве, и да разумеју механизме, начине и могућности њихове реализације путем неког од облика удруживања, а задатак државних институција јесте да, у оквиру својих надлежности, створе предуслове за њихово неометано функционисање.

## 5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

На основу резултата истраживања, могу се елаборирати следећи елементи радних хипотеза:

**Истраживачка хипотеза која гласи: На међународном тржишту расте тражња, пре свега аутохтоних врста сирева - ПРИХВАТА СЕ.**

Анализа резултата указују на раст потрошње сира у свету, што је резултат на првом месту промене прехранбених навика потрошача. У односу на године које су претходиле временском периоду на које се односи ово истраживање, крајем 20. и почетком 21. века, када су у јавности наглашено презентовани штетни утицаји конзумирања сира, савременим ставовима указује се на високу нутритивну вредност ове намирнице и њен вишеструки позитиван утицај на здравље. Позитиван публицитет, присуство и продор великих произвођача сира на нова тржишта, доступност и широк асортиман сира, развој индустрије брзе хране, полуготових смрзнутих производа и др., утицали су на промене прехранбених навика потрошача, што је резултирало општим растом тражње сира по просечној годишњој стопи од 1,54%. Просечна потрошња сира у свету износи 2,96 кг по становнику. Са просечном потрошњом од 26,4 килограма по становнику, уз тенденцију раста по просечној годишњој стопи од 0,61%, Француска је највећи потрошач сира. У овој земљи карактеристична је преференција потрошача ка сиру произведеном од сировог млека. На другом месту по потрошњи је Грчка, у као важан састојак традиционалне кухиње, у структури потрошње доминира Фета. Смањена куповна моћ становништва у Грчкој, као последица економске кризе у овој земљи, одразила се и на потрошњу сира која показује тенденцију пада по просечној годишњој стопи од 3,11%. Трећа земља по потрошњи сира је Исланд, са просечних 24,5 килограма по становнику и просечном стопом раста од 1,34% годишње. Потрошачи преферирају свеже сиреве, као и типа Edam i Gouda. Следи Немачка, са просечних 22,3 килограма по становнику.

Потрошачи на овом, економски развијеном, тржишту ценовно су осетљиви, што захтева понуду која садржи сет тражених вредности, почев од квалитета сира, амбалаже, информација о пореклу и др. На последњем месту, међу првих пет земаља налази се Финска са просечном потрошњом од 22,3 килограма годишње и динамиком раста од 3,67% годишње.

На економски мање развијеним тржиштима (као што је тржиште земаља ЦЕФТА-е) на потрошњу примарно утичу економски фактори, као што су доходак становништва и цене, за разлику од развијених земаља, на којима је за потрошаче основни критеријум одабира квалитет и додата вредност. На раст потрошње сира значајно утиче освајање нових тржишта (као што су тржишта азијских земаља) од стране светски препознатих брендова, миграције становништва, демографске промене, као и промене прехранбених навика потрошача, нарочито на тржиштима на којима се сир не конзумира свакодневно. Међу земљама Европске Уније и другим развијеним земљама света, потрошња сира расте споријим темпом, уз све већу преференцију потрошача ка аутохтоним сиревима са заштићеном ознаком географског порекла, као и иновацијама у погледу врста, паковања и начина њихове конзумације. Јединствене особине ових сирева, као резултат природних услова и традиционалних вештина производње својствене одређеном географском локалитету, значајно умањују дејство супститута и доприносе ценовној нееластичности тражње.

### **Истраживачка хипотеза која гласи: Извоз сира из Републике Србије није на задовољавајућем нивоу са становишта количина и вредности - ПРИХВАТА СЕ.**

Просечан годишњи извоз сира из Републике Србије, у периоду 2007-2014, износи 8,3 хиљада тона, односно 25,1% од просечне годишње производње, што је знатно нижи просек у односу на Италију, Немачку и Француску које у просеку годишње извезу 50%, 47% и 36%, редом.

Укупан извоз из Републике Србије, у периоду 2007-2014 на нивоу је 66,5 хиљада тона, чија је вредност 197,6 милиона евра. У структури извозних тржишта, за произвођаче сира примарну дестинацију представљају тржишта земаља ЦЕФТА групације на која се пласира 64,48% извозног асортимана и реализује 63,20% вредности извоза. На другом месту по значају је Руска Федерација, са 22,62% извезених количина и 25,35% вредности. Минималне количине (7,86%) сира пласирају се на тржиште Европске уније, од којих 95,2% на тржиште Републике Хрватске. Вредност извоза на тржиште земаља Европске уније у структури вредности укупног извоза Републике Србије учествује са свега 6,45%.

У посматраном периоду, тржиште земаља ЦЕФТА групације бележи раст увоза сира по просечној годишњој стопи од 4,19%. У истом временском интервалу евидентиран је значајан пада извоза сирева из Републике Србије на ово тржиште, по негативној просечној годишњој стопи од 9,54%. У погледу количина, извоз из Републике Србије је у датом временском интервалу смањен за 50,5%, док је вредност извоза умањена за 39,3%. Учешће сирева из Републике Србије на тржишту Босне и Херцеговине смањено је за 67,3%, Македоније за 48,8% и Црне Горе за 38,2%. У 2014. години на тржишту земаља ЦЕФТА-е доминирају сиреви првенствено Немачке, а затим и Аустрије, Словеније, Хрватске и других земаља Европске уније. Стопа раста увоза посматраних земаља указује на постојање неидентификоване тржишне тражње сира на овим тржиштима. Подаци указују на то, да произвођачи сира у Републици Србији, и поред значајног повећања увоза сира које су извршиле земаље ЦЕФТА-е у посматраном периоду, повољног геостратешког положаја у односу на већину земаља овог економског савеза, царинских олакшица и традиционално добрих пословних односа са привредним субјектима у земљама чланицама, нису у стању да констатују постојање тржишних сегмената и њихових вредносних критеријума, на основу којих би било могуће креирати адекватну понуду сира и задржати, односно повећати тржишно учешће.

Извоз на тржиште Руске Федерације, Република Србија започела је 2010. године, када је пласирано свега 9,1 тона сира. На ово извозно тржиште просечно се пласира 1.880 тона сира чија је вредност 6,3 милиона евра. У 2014. години, извоз на ово тржиште достиже ниво 6,5 хиљада тона, вредности 22,1 милиона евра, што је у односу на почетну годину, исказано релативним показатељима, значајно увећање извоза. Као једно од најзначајнијих увозних тржишта у светским размерама, Руска Федерација у просеку изврши увоз 306,7 хиљада тона сира годишње, чија је вредност 1,1 милијарди евра. Учешће Републике Србије у укупном увозу овог тржишта износи свега 0,61%. Сагледавајући тражњу сира на овом тржишту показатељима кретања обима и вредности увоза, и учешће, односно динамику повећања учешћа Републике Србије у увозу Руске Федерације, може се закључити да извоз сира из понуде домаћих произвођача, и поред значајног увећања у односу на прву годину, није на задовољавајућем нивоу. Ова констатација, уколико се сагледава са аспекта расположивих производних капацитета у Републици Србији, учешћа извоза у односу на актуелни обим производње, нивоа непродатих залиха и др., а у контексту режима слободне трговине са Руском Федерацијом, додатно истиче неискоришћене могућности извоза на ово тржиште.

Осим према Републици Хрватској, извоз у остале земље Европске уније је спорадичан и без континуитета. У временском интервалу 2007-2014, извоз према овом тржишту умањен је на једну трећину у односу на обим пласмана који је евидентиран за време чланства Хрватске у економском савезу ЦЕФТА.

### **Истраживачка хипотеза која гласи: Неповољна је конкурентска позиција Републике Србије на међународном тржишту сира - ПРИХВАТА СЕ.**

Производња и пласман сира из Републике Србије, суочен је са променљивим приликама и бројним изазовима како на домаћем, тако и на међународном тржишту. Недостатак домаће сировине, очекивано укидање ограничења производње млека у ЕУ, али и поремећени економски односи између Европске Уније и Русије, резултирали су већом испоруком млечних производа, по нижој цени, на тржиште земаља у региону. Излазак Хрватске из економског савеза ЦЕФТА у 2013. години и присуство богате понуде различитих сирева највећих светских произвођача на тржиштима земаља чланица, додатно су отежали пласман сирева Србије.

Посматрано са аспекта асортимана, цена, расположивих количина и квалитета, као основних елемената конкурентности на које привредни субјекти могу да утичу, конкурентска позиција произвођача сира Републике Србије на међународном тржишту је неповољна.

У структури извозног асортимана Републике Србије доминирају основне варијанте белих сирева, типа Фета, свежих и полутврдих сирева од пареног теста. Представљеним, релативно скромним асортиманом, као ни односом цене и квалитета, сиреви Републике Србије не могу да конкуришу на тржиштима на којима су присутни и светски познати брендови, чија понуда обухвата значајно већи број сирева, међусобно различитих по типу, врсти и варијанти.

Према резултатима истраживања, за произвођаче сира у Републици Србији основна стратегија постизања конкурентске предности на међународном тржишту, јесте стратегија ниских цена. Посматрано са аспекта ценовне конкурентности, а у контексту представљеног основног извозног асортимана, просечна извозна цена сира из Републике Србије од 2,97 евра/ кг, иако нижа у односу на извозне цене највећих конкурената, релативно је висока у односу на испоручену вредност и суштински не диференцира понуду, због чега не може да буде инструмент за стицање конкурентске предности. Истовремено, мали обим производње у односу на међународне конкуренте не употпуњује смисао и сврху ниских цена, јер домаћи произвођачи не располажу капацитетима који омогућују реализацију економије обима, којом се снижавају



просечни трошкови производње и на основу тога реализује профит. Дугорочно посматрано, овакво стратегијско опредељење може додатно угрозити тржишну позицију, па и опстанак произвођача сира.

Велика понуда сирева и могућност избора, утичу на све израженије захтеве потрошача у погледу квалитета сира и безбедности хране, што је у високоразвијеним земљама условило успостављање строгих креитеријума, односно стандарда квалитета и мера његове контроле. Прилагођавање производње у свим фазама процеса, од исхране музних грла и производње млека, преко технолошких поступака производње сира, до обележавања и складиштења, захтева од произвођача сира значајна финансијска средства. У условима недостајућих средстава за ову намену, произвођачи сира Републике Србије нису у стању да испуне високе стандарде, због чега се оријентишу се ка тржиштима која су у овом погледу мање захтевна. У коначном исходу, на извозним тржиштима произвођачи сира се поново суочавају са истим конкурентима из развијених земаља Европске уније, чије увозне пропозиције у погледу квалитета нису у стању да испуне. Ови произвођачи, високим квалитетом и познатим брендovima, поред сирева намењених сегменту потрошача веће платежне способности, асортиманом обухватају и ценовно ниже сегменте сирева, којима домаћи произвођачи не могу да конкуришу.

**Истраживачка хипотеза која гласи: Извоз сира мање је детерминисан кретањем физичког обима производње, а више осталим релевантним чиниоцима - квалитетом, ценом, имицом бренда и сл. - ПРИХВАТА СЕ**

Република Србија годишње у просеку произведе 33,1 хиљада тона, а у извозу реализује свега једну четвртину наведене количине сира, што је у просеку 8,3 хиљада тона. У односу на производњу, чија просечна стопа раста износи 4,45%, динамика раста извоза износи у просеку 4,75% годишње. Бржи темпо раста извоза, одраз је уласка на тржиште Руске Федерације у 2011. години и наглог раста обима пласмана сира на ово тржиште, који се, и поред релативно малог обима од 952 тоне у почетној години, до 2014. године увећао за 582,8%. Континуиран раст производње, са једне стране, и дисконтинуитет, односно осцилације у обиму извоза, са друге, резултирао је повећањем индекса залиха непродатих количина сира за 35% у 2014. у односу на 2013. годину.

Раст производње јесте један од основних предуслова за повећање пласмана сира, у оквиру кога, повећање извоза представља резултат међусобног дејства више елемената који дефинишу конкурентност понуде на међународном тржишту. Међу

основним ограничавајућим факторима извоза сира из Републике Србије јесу скроман асортиман сира, који није у функцији тражње на иностраним тржиштима и незадовољавајући ниво квалитета, што негативно утиче на изградњу имица, вредност понуде и брендирање сира. Полазну основу за дефинисање понуде према одређеном извозном тржишту представљају идентификовани тржишни сегменти, односно њихове потребе, жеље, куповна моћ и перцепција вредности. У том смислу, извоз сира одређен је способношћу произвођача да препознају и одреде тржишну тражњу. Употребном инструмената маркетинг микса, потребно је да привредни субјекти креирају производ одговарајуће вредности и изврше његову испоруку на одређену дестинацију у одговарајуће време, као и да путем интегрисаних маркетинг комуникација креирају имиц и препознатљиву понуду, која садржи виши ниво вредности у односу на конкуренцију. Изградња имица утиче на диференцирање понуде и основни је елемент креирања брэнда и формирање вредности коју су потрошачи спремни да плате. На тржиштима релативно ниског дохотка, као што је тржиште земаља ЦЕФТА-е, међу основним критеријумима вредновања производа јесте цена, за разлику од тржишта земаља Европске уније, у оквиру којих су наглашени захтеви потрошача који се односе на квалитет, здравствени аспект, репутацију произвођача, географско порекло и имиц сира, паковање, декларисање и друге елементе, који заједно чине вредност. Испорука вредности специфичним сегментима купаца и потрошача детерминише извоз сира и обезбеђује предуслове за постизање циљане конкурентске позиције на међународном тржишту.

### **Истраживачка хипотеза која гласи: Низак је ниво примене и управљања маркетингом међу произвођачима сира у Републици Србији - ПРИХВАТА СЕ**

Маркетинг перформансе предузећа, од којих зависи способност привредног субјекта да креира, пренесе и испоручи вредност, резултат су маркетинг истраживања, маркетинг стратегије, планирања, имплементације, контроле и евалуације, као кључних подручја управљања маркетингом.

Пословна политика произвођача сира, микро, малих и средњих предузећа, оријентисана је првенствено на производњу и продају. Сагледавајући статус маркетинга као пословне функције међу микро, малим и средњим предузећима, један од основних индикатора који указује на његову маргинализовану позицију, јесте релативно низак ниво издвајања финансијских средстава за ову намену. Ови привредни субјекти, за потребе маркетинга годишње у просеку потроше 4.050,00 евра, а свега 20,5% испитаника годишње издвоји преко 2.000,00 евра. Потребно је нагласити

да већина произвођача, трошкове маркетинга идентификује са издацима за репрезентацију.

Истраживањем произвођача сира, правних лица, микро, малих и средњих предузећа, идентификован је недостатак информација, маркетинг знања и вештина доносилаца маркетинг одлука. Последишно, маркетинг заузима споредно место у пословној пракси ових привредних субјеката, а одлуке о маркетинг активностима доноси власник или директор, на основу сопствених ставова о потреби њиховог спровођења, а не на бази егзактних истраживања и маркетинг информација. Имајући у виду претходноу констатацију, основни предуслов имплементације маркетинг концепта јесте увођење маркетинг функције и формализован процес маркетинг планирања, интегрисан у систем корпоративног планирања и подржан од стране свих нивоа менаџмента.

Резултати истраживања произвођача сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава још више су поражавајући. Они указују на недостатак свести о значају маркетинга, што је резултат непознавања основних елемената, суштине и сврхе маркетинга. Уместо планске одлуке засноване на уоченим потребама потрошача и бројним тржишним могућностима производње сира, основни разлог диверзификације производње газдинстава која се баве производњом млека, јесте несигурност пласмана сировог млека, као производа веома ограниченог рока трајања, што само по себи није довољно за тржишну валоризацију додате вредности садржане у сиру. С обзиром на то, да је економски резултат производње, односно пласмана сира, условљен тржишним вредновањем материјалних и нематеријалних ресурса уложених у производ, неопходна је изградња свести ових произвођача о значају, потреби и начину имплементације маркетинга у пословање газдинстава. Испуњењем овог предуслова, диверзификација као једна од маркетинг стратегија, може значајно да допринесе расту и развоју газдинстава која се баве производњом млека.

**Истраживачка хипотеза која гласи: Постоји значајна корелациона веза између обима пласмана сира и перцепираног значаја елемената маркетинг микса привредних субјеката - НЕ ПРИХВАТА СЕ.**

Од начина на који доносиоци маркетинг одлука, као и извршиоци тих одлука, перцепирају значај елемената маркетинг микса, зависе маркетинг перформансе привредних субјеката. Начин разумевања маркетинг концепта, и у оквиру њега опажање и имплементација оне комбинације елемената маркетинг микса, која на најефикаснији начин задовољава потребе и жеље циљних сегмената потрошача,

одређује способност привредних субјеката да испоруче вредност. Виши ниво испоручене вредности у односу на конкуренцију, у коначном исходу утиче на повећање тржишног учешћа, раст обима пласмана сира у погледу количина и вредности, као и на укупан развој и раст привредних субјеката.

Међу истраживаним привредним субјектима маркетинг није имплементиран у пословање истраживаних привредних субјеката, због чега су они, без обзира на облик организовања, величину и годишњи обим производње, претежно оријентисани на производњу и продају. У контексту претходно реченог није идентификована, статистички значајна корелациона веза између обима пласмана сира и перцепираног значаја елемената маркетинг микса. У прилог наведеном закључку, у даљем излагању представља се начин перцепције појединих елемената маркетинг микса и последице одсуства опажања елемената маркетинг микса као делове неодвојиве целине.

Асортиман сира из понуде микро, малих и средњих предузећа је релативно скроман, у просеку обухвата четири основна типа, и то претежно: бели сир у кришкама, ситан сир, качкавал и полутврди сир типа Едамер.

Произвођачи сира не спроводе маркетинг истраживања. Изостанак истраживања, недостатком информација о потрошачима и непознавањем концепта вредности, међу произвођачима сира наглашен је значај цене, у односу на остале елементе маркетинг микса.

Идентификоване ставове испитаника, да цена и устаљене прехранбене навике потрошача опредељујуће утичу на одлуку о куповини сира, демантује сопствена пракса. И поред ниже просечне цене коју остварују у извозу на тржиште земаља ЦЕФТА-е (2,91 евра/кг) у односу на просечне увозне цене сира земаља чланица (3,28 евра/ кг), у истраживаном временском интервалу забележен континуирани пад тржишног учешћа произвођачи сира Републике Србије.

Осим ценом, према ставовима испитаника, куповина сира одређена је навикама потрошача. Схватање понашања потрошача као последице њихових навика, представља додатне баријере у разумевању њихових потреба, жеља и вредносних критеријума. Уместо овог обележја потрошача, произвођачима сира требало би указати на термин „лојалност“. Претпоставка за стварање лојалних потрошача јесте познавање теорије и праксе њиховог понашања, креирање јединствених карактеристика сира и стварање снажних брендова којима се испоручује вредност и гарантује квалитет.

Коначно, када се упореде и доведу у везу одговори који су, на питање о перцепцији најважнијих фактора на доношење одлуке о куповини, оцењени рангом највећег интензитета, са највише рангираним одговорима испитаника о начину на који сиреви

привредних субјеката конкуришу на тржишту, може се сагледати суштина начина на који привредни опажају инструменте маркетинг микса. С обзиром на то да већина произвођача (43,6%), перцепира цену као најзначајнији фактор који утиче на одлуку потрошача о куповини, логично би било очекивати да у том случају привредни субјекти покушавају да конкуришу ниским ценама. Супротно очекивањима, ставови произвођача указују на то да основу стицања конкурентске предности представља квалитет, како се изјаснило 46,2% испитаника. Да би квалитет сира међу потрошачима био препознат као врхунски, потребно је да он и буде представљен од стране произвођача као такав. То подразумева ангажовање и осталих атрибута производа, као што су облик, величина и дизајн паковања, декларисање, и др. Даље, гаранција квалитета сира јесте бренд, а не субјективна процена произвођача. Изградња бренда захтева сегментацију тржишта и дефинисање стратегије, затим и употребу цене, канала дистрибуције и маркетинг комуникација, као осталих инструмената маркетинг микса. Бренд смањује ризик куповине и утиче на изградњу поверења потрошача, што су основни предуслови за стицање потрошача, стварање поверења и, на основу тога, повећање обима пласмана сира.

### **Истраживачка хипотеза која гласи: Сегментација тржишта представља битан предуслов формирања одговарајуће маркетинг стратегије привредних субјеката - ПРИХВАТА СЕ**

Сегментација тржишта резултат је маркетинг истраживања и представља концепт према коме се потрошачи, селектовани према сличним демографским, психографским, друштвеним, културним и другим варијаблама, групишу у хомогене целине. Сличности потрошача у оквиру ових група могу бити одраз сличних потреба, вредносних критеријума, сличног начина реаговања на маркетинг подстицаје и др. Избор тржишних сегмената одређен је циљевима привредних субјеката, и треба да буде усклађен са њиховим укупним капацитетима, којима на најбољи начин могу задовољити потребне, жеље и захтеве одабраних сегмената купаца и потрошача. Са економског аспекта, профилисање купаца и потрошача и њихова сегментација, засновани на маркетинг истраживањима, омогућавају привредним субјектима да креирају специфичан маркетинг микс, односно тржишну понуду за сваки циљни сегмент, тако да на ефикасан начин алоцирају ограничена средства, прате резултате, врше корективне мере и на тај начин максимизирају ниво профита.

Као елементарна фаза у креирању маркетинг стратегије, сегментација представља основу за позиционирање понуде употребом унутрашњих и спољних атрибута сира,

као што су изглед, укус, текстура, ознака квалитета, име брена и др., у складу са особинама које потрошачи у оквиру дефинисаног сегмента оцењују као битне. Поред тога, идентификовани вредносни критеријуми циљних сегмената омогућавају постављање референтних оквира за диференцијацију понуде у односу на конкуренцију. Изостанком маркетинг истраживања, произвођачи сира у Републици Србији ускраћени су за кључне информације о преференцијама потрошача, због чега нису у могућности да идентификују тржишне сегменте и међу њима изврше избор оних који чије је потребе могуће задовољити на начин који кореспондира циљевима ових привредних субјеката. Без сегментације тржишта, није могуће ни позиционирање вредности, изградња брэнда, креирање имица, као ни диференцирање понуде. Одсуством сегментације, један од основних начина на који домаћи произвођачи сира покушавају да конкуришу, како на домаћем, тако и на тржиштима извоза, јесте нижа цена у односу на конкуренцију. Ово није последица њиховог стратегијског избора, него резултат непрепознавања тржишних сегмената и њихових вредносних критеријума, а тиме и изостанка понуде сира, прилагођене потребама, жељама, захтавима и платежној моћи дефинисаних сегмената. Присуство бројних конкурената на домаћем и међународном тржишту који, захваљујући обиму производње и нижим просечним трошковима, остварују профитабилно пословање уз ниже цене, дугорочно посматрано, угрожава раст, развој и опстанак домаћих произвођача сира који на истим тржиштима конкуришу на исти начин. Услов за дефинисање адекватне маркетинг стратегије јесте сегментација тржишта и идентификација оних елемената понуде, који, за платежно способне купце и потрошаче представљају вредност и које су привредни субјекти способни да на ефикасан начин креирају, пренесу и испоруче.

**Истраживачка хипотеза која гласи: Применом одговарајуће маркетинг стратегије може се унапредити производња, пласман на домаћем тржишту и извоз сира из Републике Србије - ПРИХВАТА СЕ**

Избор одговарајуће маркетинг стратегије, чија је сврха реализацији циљева привредних субјеката, а тиме и њихов раст и развој, зависи од већег броја фактора као што су величина и расположиви ресурси предузећа, дефинисани циљеви, избор одговарајућих тржишних сегмената, актуелне тржишне прилике и др. На основу спроведеног истраживања међународног и домаћег тржишта сира, економско - политичких прилика, идентификованих конкурената, технолошких, производних, организационих, маркетинг и других карактеристика микро, малих и средњих предузећа, приоритетне алтернативне стратегије раста представљају стратегија

пенетрација постојећих тржишта, повећањем пласмана постојећих сирева и стратегија развоја производа намењених постојећим тржиштима, редизајниранњем постојећих или увођењем нових производа.

Тржиште земаља ЦЕФТА-е, за произвођаче сира значајно је са аспекта географског положаја (што омогућава ниже транспортне трошкове и нижи ниво потребних залиха), успостављеног бесцаринског режима, сличних културно-историјских вредности и сл. И поред бројних предности, ово, као и домаће тржиште, јесу тржишта релативно ниског дохотка и изражене ценовне еластичности тражње, због чега повећање тржишног учешћа захтева примену стратегије ниских трошкова. Пенетрацију тржишта могуће је постићи понудом сирева који су у традиционалној употреби и који су потрошачима на овом тржишту познати, као што је сир типа Фета, сир од пареног теста, ситни сир и др. Повећање тржишног учешћа постиже се истовременим стимулисањем учесталости и количине куповине и потрошње, иновирањем начина употребе постојећих сирева и др. Ефикасан начин диференцијације понуде може се постићи бржом испоруком мањих количина сира.

За произвођаче сира Републике Србије, указане шансе за пенетрацију на тржиште Руске Федерације, резултат су првенствено забране увоза млечних производа из Европске уније на ово тржиште, режима слободне трговине између Републике Србије и Руске Федерације и добро прихваћеног актуелног извозног асортимана од стране руских потрошача, у оквиру кога доминирају свежи сиреви и сир типа Фета. Искористићење указаних прилика условљено је могућностима повећања производних капацитета, задовољењем извозних стандарда, дизајном, обликом и величином паковања и др.

У оквиру стратегије пенетрације тржишта, повећање тржишног учешћа међу земљама Европске уније могуће је понудом сира високог квалитета, првенствено сир типа Фета, који задовољава захтеване стандарде и конкурише у нижем ценовном сегменту.

Примена стратегије развоја производа на актуелним тржиштима, подразумева на првом месту редизајн постојећих производа, додавањем нових карактеристика као што су растегљивости сира, могућност гриловања, смањење садржаја соли, смањење садржаја млечне масти, редизајн паковања и др. Наведене промене изискују релативно мале трошкове, због чега је овим сиревима, на ефикасан начин могуће обогатити понуду на домаћем тржишту и тржишту земаља ЦЕФТА-е. Стратегија развоја производа, проширењем линије производа, као што су органски сиреви и сиреви са заштићеном ознаком географског порекла, захтева значајна финансијска улагања у производњу, маркетинг истраживања и брендирање, због чега је потребно прецизно

дефинисати тражњу, односно тржишне сегменте. Ови сиреви треба да се позиционирају у вишем ценовном сегменту да и таргетирају потенцијалне потрошачиме веће куповне моћи, на тржишту Руске Федерације и Европске уније.

Осим наведених стратешких опција, произвођачи сира могу да унапреде пласман сира развојем географски, потпуно нових тржишта, као што је тржиште земаља Арапске лиге, које бележи значајан раст увоза сира и количински и вредносно. Високи захтеви овог тржишта у погледу врсте сира, квалитета и специфичних стандарда, географска удаљеност и други фактори, претпостављају високу свест и посвећеност удружених произвођача, изградњу бренда и развој ексклузивног производа, намењеног сегменту потрошача са високим дохотком. Извозом сира на ово географски и културолошки дистанцирано тржиште, уз неизоставну подршку надлежних државних институција, отвара се могућност реафирмације овчарства у Републици Србији.

### **Истраживачка хипотеза која гласи: Стварање јаких аутохтоних брендова битан је предуслов повећања пласмана сира - ПРИХВАТА СЕ**

Претежно производно оријентисани, привредни субјекти Републике Србије који послују у сектору прераде млека, на перцепирају маркетинг као значајну пословну функцију. Резултат одсуства примене маркетинга јесте низак ниво диференцираности сира у односу на конкуренцију и релативно ниска цена сира на домаћем и међународном тржишту. У условима малих производних капацитета у светским размерама и ограниченог обима производње, ниска цена сира домаћих произвођача није резултат ефикасности производње, односно дефинисане конкурентске стратегије, него је одраз садржане вредности, коју купци и потрошачи перцепирају као ниску. Један од основних предуслова повећања вредности сира јесте његово брендирање, засновано на маркетинг истраживањима, сегментацији тржишта и познавању психолошких карактеристика потрошача, чија је сврха креирање диференциране понуде у односу на конкуренцију.

Могућност снажне диференцијације имају, на првом месту, сиреви са заштићеном ознаком географског порекла, затим органски, козји и овчији сир. Аутохтони сиреви поседују сет особина које их квалификују за могућност брендирања. Препознатљив, јединствен квалитет, специфична географска локација и име, традиционалан начин производње, као и чињеница да су количине ограничене, уз развој осталих атрибута производа, логотипа, амбалаже, слогана, изгледа веб странице и др., може да допринесе изградњи снажних брендова.



У нашој земљи извршена је заштита једног броја аутохтоних сирева као што су Сјенички, Златарски, Хомољски, Пиротски качкаваљ и други сиреви, који треба да буду основа понуде сира из Републике Србије, изградње репутације произвођача и препознатљивих брендова намењених првенствено дефинисаним сегментима, односно тржишним нишама потрошача Европске Уније и Руске Федерације, али и осталим тржиштима на којима је идентификована платежно способна тржишна тражња.

У циљу унапређења пласмана сира из Републике Србије путем диференцирања и повећања вредности сира, поред значајног предуслова који подразумева имплементацију маркетинга у пословну праксу привредних субјеката, за произвођаче сира у Републици Србији, кључна подручја стратешке интервенције представљају: јачање домаће сировинске базе и обезбеђење потребних количина млека, ниво квалитета који задовољавапроширење асортимана сира развојем технолошких решења и изградњом капацитета за зрење сира, производња аутохтоних сирева за које је извршена заштита ознаке географског порекла и њихово брендирање.

**Истраживачка хипотеза која гласи: Стварање позитивног имица бренда аутохтоних сирева битна је претпоставка повећања тражње на домаћем и међународном тржишту - ПРИХВАТА СЕ**

Тржиште сира карактерише изражена конкурентност и присуство бројних мултинационалних компанија из земаља са развијеном индустријом прераде млека, који у тржишној утакмици учествују са светски познатим брендovima сира. Овакви тржишни услови отежавају афирмацију понуде и раст тржишног учешћа домаћих произвођача, који, нарочито на извозним тржиштима не могу да конкуришу овим компанијама ни ценом, ни квалитетом сира, као ни осталим атрибутима производа.

За произвођаче сира Републике Србије, тржишну шансу представља раст тражње за локално произведеним сиревима, што указује на могућност производње и пласмана аутохтоних сирева са заштићеном ознаком географског порекла. Ознака географског порекла представља релативно јефтин инструмент економске пропаганде. Захваљујући јединственим особинама, ове сиреве није могуће репродуковати ван одређених локалитета и без специфичних рецептура и вештина и знања, што утиче на висок степен њихове диференцираности у односу на конкуренцију. Ознака географског порекла гарантује врхунски квалитет и на тај начин представља снажно средство у брендирању аутохтоних сирева, што значајно утиче на унапређење пласмана сира, односно економски положај произвођача, као и људи настањених на одређеном географском подручју и привреде читаве земље.

У условима богате понуде индустријских сирева, евидентан раст тражње за аутохтоним сиревима, нарочито на тржиштима високог дохотка, резултат је жеље потрошача за за изворним укусима сира који воде порекло са различитих географских дестинација и носе обележје специфичне традиције производње карактеристичне за одређену регију.

Јединствене карактеристике аутохтоних сирева које проистичу из географског положаја, климатских услова, културно-историјског наслеђа, примене традиционалних знања и вештина и других специфичности, представљају могућност позиционирања аутохтоних сирева Републике Србије и изградњу имица заснованом на квалитету, културном идентитету и друштвеним вредностима. На овај начин, брендирање и креирање позитивног имица аутохтоних сирева, утиче на изградњу конкурентског идентитета укупне понуде сира из Републике Србије, чиме се стварају предуслови за подстицање и повећање његове тражње, како на домаћем, тако и на међународном тржишту.

Као земља у којој постоји традиција производње сира, и поред добрих природних услова и расположивих прерађивачких капацитета, подаци о производњи и спољнотрговинском промету указују на то да произвођачи нису у довољној мери спремни да количинама, асортиманом, као ни квалитетом, одговоре на раст тражње за овом намирницом. У поређењу са европским земљама сличним по географским карактеристикама, природним условима, броју пољопривредног становништва и просечној површини пољопривредног земљишта по становнику, Република Србија остварује, вредносно и количински, вишеструко мању производњу и извоз сира. У условима раста потражње сира у свету и промена преференција потрошача са једне стране, и нестабилних услова пословања, као и присуства великог броја конкурената, са друге, имплементација маркетинга у пословну праксу и брендирање сира представља императив за произвођаче сира. У светским размерама, Република Србија није конкурент у сегменту индустријских сирева. Оно што, пре свега удружени, произвођачи сира Републике Србије могу да понуде све захтевнијим потрошачима на домаћем и међународном тржишту, јесу првенствено аутохтони сиреви који носе ознаку географског порекла, варијетети традиционалних, органских, као и сиреви са додатом вредношћу који могу да задовоље специфичне захтеве идентификоване тржишне тражње, како у погледу квалитета и осталих маркетинг обележја, тако и у погледу безбедности хране.

Основни услов за креирање профитно оријентисаних пољопривредних газдинстава која се баве производњом сира, јесте континуирана аграрна политика

којом се креирају услови извесности за привредне субјекте. Удруживање, успостављање акредитованих програма континуиране едукације из области маркетинга и производње сира, као и државни подстицаји у виду наменски опредељених финансијских средстава, представљају неке од примарних фактора развоја и јачања конкурентске позиције произвођача сира.

## 6. ЛИТЕРАТУРА

1. Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership , Free Press, Volume: 1
2. Akroyomare, O., Adeosun, L., Ganiyu, R. (2013): Approaches for Generating and Evaluating Product Positioning Strategy, International Journal of Business Administration, Sciedu Press, Volume: 4, Issue: 1
3. Alvarez, B., Casielles, R. (2005): Consumer evaluations of sales promotion: the effect on brand choice, European Journal of Marketing, Emerald Insight, Volume 39, Issue 1/2
4. Anholt, S. (2007): Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions, Journal of Brand Management, Palgrave Macmillan, Volume 14
5. Ayal, I., Zif, J. (1979): Market expansion strategies in multinational marketing, Journal of Marketing, American Marketing Association, Volume 43, Issue 2
6. издање, Универзитет у Сарајеву, Економски факултет
7. Baines, P., Fill, C., Page, K. (2011). Marketing, 2nd Edition, Oxford University Press
8. Baldwin, J., Yan, B. (2012): Market Expansion and Productivity Growth: Do New Domestic Markets Matter as Much as New International Markets?, Statistics Canada, Ottawa
9. Bazenkova, A. (2015): Fake Cheese Floods Russian Stores, The Moscow Times, <https://themoscowtimes.com/articles/fake-cheese-floods-russian-stores-50029>, приступљено децембар 2015.
10. Бахтијаревић-Шибер, Ф., Сикавица, П. (2001): Лексикон менаџмента, Масмедиа, Загреб
11. Богданов, Н., Бабовић, М. (2014). Радна снага и диверзификација прихода на пољопривредним газдинствима у Србији - стање и изазови за политику руралног развоја, Зборник радова - Примена података Пописа пољопривреде 2012. у анализи стања пољопривреде и у планирању аграрне политике у Републици Србији Суботица, Републички завод за статистику

12. Bølling Johansen, S., Næs, T., Hersleth, M. (2011): Motivation for choice and healthiness perception of calorie-reduced dairy products, A cross-cultural study, *Apetite*, Elsevier, Volume: 56, Issue: 1
13. Boshers, J. (2013): The Middle East Arab Consumer Profile, *IstiZada Middle East Marketing Blog*, <http://istizada.com/blog/the-middle-east-arab-consumer-profile/>, приступљено новембар 2015.
14. Braghieri, A., Girolami, A., Riviezzi, A. M., Piazzolla, N., Napolitano, F. (2014): Liking of Traditional Cheese and Consumer Willingness to Pay, *Italian Journal of Animal Science*, Pagepress, Volume:13
15. Breidert, C. (2005): Estimation of willingness-to-pay, Theory, measurement, and application, Vienna, Doctoral thesis, WU Vienna University of Economics and Business.
16. Васиљев, С., Сударевић, Т. (2014): *Маркетинг принципи*, Прометеј, Нови Сад
17. Васиљев, С., Цветковић, Љ., Канцир, Р., Пантелић, Д. (2007). *Маркетинг менаџмент (Vol. 2)*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица.
18. Van Kleef, E., Van Trijp, H., Luning, P. (2005): Consumer research in the early stages of new product development: a critical review of methods and techniques, *Food Quality and Preference*, Elsevier, Volume 16, Issue 3
19. Veale, R., Quester, P., Karunaratna, A. (2006): The role of intrinsic (sensory) cues and the extrinsic cues of country of origin and price on food product evaluation, 3rd International Wine Business & Marketing Research Conference, Montpellier, <http://www.academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2010/05/Veale.rtf.pdf>, приступљено октобар 2016
20. Velandia, M., Dayton, L., Maria, M., Roland, R., James, L., Burton, E., Rejesus, R., Ashok, M. (2011): Factors Influencing Cotton Farmers' Perceptions about the Importance of Information Sources in Precision Farming Decisions, *Agricultural and Applied Economics Association, Annual Meeting*, Pittsburgh
21. Видановић, И. (2006): *Речник социјалног рада*, ауторско издање, Београд
22. Влаховић, Б. (2003): *Тржиште пољопривредно-прехранбених производа*, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
23. Влаховић, Б., Кочић, С., Лаћарац, Ђ. (2007): Упоредна анализа потрошње сира у европским земљама. *Савремена пољопривреда*, 134-140.
24. Влаховић, Б. (2011): *Тржиште и маркетинг пољопривредно - прехранбених производа*, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет

25. Влаховић, Б., Радојевић, В., Живанић, И. (2011): Истраживање ставова потрошача о потрошњи органске хране у Србији, Економика пољопривреде, број 3, Научно друштво аграрних економиста Балкана, Београд
26. Влаховић, Б. (2012): Маркетинг вина Војводине, Покрајински секретаријат за пољопривреду, водопривреду и шумарство, Нови Сад
27. Влаховић, Б., Пушкарић, А. (2013): Органска пољопривреда - шанса за агробизнис, Град Нови Сад - Градска управа за привреду, Нови Сад
28. Влаховић, Б., Пушкарић, А., Мугоша, И. (2014): Тржиште сира у земљама ЦЕФТА групације, 19., Зборник радова, Саветовање о биотехнологији са међународним учешћем, Volume 19 (21), (pp. 347-353), Чачак
29. Влаховић, Б., Поповић - Врањеш, А., Мугоша, И. (2014): International Cheese Market - Current State and Perspective, Economic Insight - Trends and Challenges, Petroleum-Gas University of Ploiesti, Vol.III (LXVI), No. 1/2014, 35 - 43
30. Влаховић, Б. (2015). Тржиште агроиндустријских производа - специјални део, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет.
31. Влаховић, Б., Пушкарић, А. (2015): Стање и перспектива извоза агроиндустријских производа Републике Србије на тржиште Руске Федерације, Агроекономика, година 44, број 66, стр. 13-24, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
32. Влаховић, Б., Шојић, С. (2016): Истраживање ставова потрошача о органским пољопривредно - прехранбеним производима и њиховим брендovima, Агроекономика, година 45, број 70, стр. 33-46, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
33. Влаховић, Б. (2017): Маркетинг, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
34. Врачар, Д. (2010): Стратегије тржишног комуницирања, Универзитет у Београду, Економски факултет
35. Gilligan, С., Wilson, R. (2003): Strategic Marketing Planning, Butterworth-Heinemann, Oxford
36. Goetsch, H. (1994): Developing, Implementing, & Managing an Effective Marketing Plan, Ntc Business Books
37. Golovnev, D., Kostina, O. (2010): Brand audit of Russian cheese market, Russian food & drinks market magazine, No 4, Moscow, Russia
38. Grosskopf, W., Münkner, H., Ringle, G. (2016): Our Co-operative, Idea-Mission-Achievements, 2nd Edition, Lit verlag GmbH & Co., Zürich

39. Грубор, А., Ђокић, Н. (2016): Organic food consumer profile in the Republic of Serbia, *British Food Journal, Emerald Insight, Volume 118, Issue 1*
40. Ђорђевић Милошевић, С., Миловановић, Ј. (2012): Одрживи туризам у функцији руралног развоја - Мала пољопривредна газдинства и рурални туризам у Србији, Универзитет Сингидунум, Факултет за примењену екологију Футура, Агрознање, Вршац, ФАО, Будимпешта
41. Egan, J. (2007): *Marketing Communications, 1st Edition, Thomson Learning*
42. Ellis, F. (2000): The Determinants of Rural Livelihood Diversification in Developing Countries, *Journal of Agricultural Economics, Wiley, Volume 51, Issue 2*
43. Ерић, Д., Бераха, И., Ђуричин, С., Кеџман, Н., Јакшић, Б. (2012): Финансирање малих и средњих предузећа у Србији, Институт економских наука, Београд, Привредна комора Србије
44. Espejel, J., Fandos, C., Flavián, C. (2007): The role of intrinsic and extrinsic quality attributes on consumer behaviour for traditional food products, *Managing Service Quality: An International Journal, Emerald Insight, Volume 17, Issue 6*
45. Zander, K., Hamm, U., Freyer, B., Goessinger, K., Naspetti, S., Padel, S., Stolz, H., Stolze, M., Zanolli, R. (2011): Consumer concerns regarding additional ethical attributes of organic food, *Organic is Life: Knowledge for tomorrow , ISO FAR, Bonn, 2, pp. 22-24, <http://orgprints.org/19775/>, приступљено децембар 2016*
46. Zineldin, M. (2006): The royalty of loyalty: CRM, quality and retention, *Journal of Consumer Marketing, Emeraldinsight, Volume 23, Issue 7*
47. Jandaghi, G., Shahanaghi, K., Irani, H. (2011): A Framework for Selection of Intermediary in Marketing Channel, *Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution, EduSoft, Volume 2, Issue 2*
48. Janssen, M., Hamm, U. (2011): Are consumers willing to pay a price premium for specific organic logos? IFOAM OWC: 3rd ISO FAR Scientific Conference, <http://orgprints.org/19703/>, приступљено децембар 2016.
49. Јеремић, З., Шестовић, М. (2014): Перформансе нето извозника у периоду економске кризе, Зборник радова - Име игре је конкурентност - путеви обнове српског развоја, Универзитет Сингидунум, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд
50. Jerónimo, E., Malcata, X. (2013): Handbook of cheese in health - Sensory characteristics of cheese, [http://www.wageningenacademic.com/doi/10.3920/978-90-8686-766-0\\_3](http://www.wageningenacademic.com/doi/10.3920/978-90-8686-766-0_3), приступљено новембар 2016.

51. Jobber, D. (2003): Principles and Practice of Marketing, 4th Edition, McGraw-Hill Publishing Co, New York City
52. Jones, R., Suoranta, M., Rowley, J. (2013): Entrepreneurial marketing: a comparative study, The Service Industries Journal, Routledge, Volume 33 Issue 7-8
53. Kaplinsky, R., Morris, M. (2001): A Handbook For Value Chain Research, International Development Research Centre, Practical Action Publishing, Warwickshire
54. Karli, B., Bilgic, A., Celik, Y. (2006): Factors Affecting Farmers' Decision to Enter Agricultural Cooperatives Using Random Utility Model in the South Eastern Anatolian Region of Turkey, Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics, German Institute for Agriculture in the Tropics and Subtropics (DITSL GmbH), Volume 107, No 2
55. Kashket, S., DePaola, D. (2002): Cheese Consumption and the Development and Progression of Dental Caries, Nutrition Reviews, Oxford University Press-Journal, Volume 60, Issue 4
56. Keller, K. L., Sternthal, B., Tybout, A. (2002): Three Questions You Need to Ask About Your Brand, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Volume 80, Issue 9
57. Keller, K., Batra, R. (2016): Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas, Journal of Marketing, American Marketing Association, Volume 80, No 6
58. Kirmani, A., Zeithaml, V. (1993): Advertising, perceived quality, and brand image, In D. A. Aaker and A. L. Biel (Ed.), Brand Equity and Advertising, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
59. Knapp, D. (2000): The brand mindset, McGraw-Hill, New York
60. Копривица, М. (2014): Основе маркетинга, Прометеј, Нови Сад
61. Kotler, P. (2001): Управљање маркетингом, анализа, планирање, примјена и контрола, Мате д.о.о., Загреб
62. Kotler, P. (2002): Marketing Management Millenium Edition, Pearson Custom Publishing, Boston
63. Kotler, P. (2006): Котлер о маркетингу, Masmedia d.o.o., Загреб
64. Kotler, P., Keller, K. (2006): Маркетинг менаџмент, Дата Статус, Београд
65. Kotler, P., Lane, K. (2006): Управљање маркетингом, Дата Статус, Београд
66. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., Armstrong, G. (2013): Marketing, Pearson Australia Group Pty Ltd, Frenchs Forest, New South Wales

67. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007): Принципи маркетинга, Мате д.о.о., Београд
68. Kovács Sárkány, H., Kovács, V. (2015): Прерада прехранбених производа у оквиру газдинства - пракса у Мађарској, могућност у Србији, *The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, Regional Science Association of Subotica, Serbia Volume 7, Issue 1
69. Kumara, S., Canhua, K. (2010): Perceptions of country of origin: An approach to identifying expectations of foreign products, *Journal of Brand Management*, Palgrave Macmillan UK, Volume 17, Issue 5
70. Lakhanya, L. (2015): Key internal factors affecting the small, medium and micro enterprises (SMMEs) marketing strategies in rural South Africa, *Problems and Perspectives in Management*, LLC Consulting Publishing Company Business Perspectives, Volume 13, Issue 2
71. Lamb, C., Hair Jr., J., McDaniel, C. (2012): *Essentials Of Marketing*, 7th Edition, South-Western Cengage Learning
72. Lambin, J.-J., Schuiling, I. (2012): *Marketing-Driven Management*, 3rd Edition, Palgrave Macmillan, London
73. Licitra, G. (2010): World wide traditional cheeses: Banned for business?, *Dairy Science & Technology*, Springer, Volume 90, Issue 4
74. Lindén, C., & Åkesson, E. (2015): Swedish consumers' views of cheese brands : an explorative survey among students' views, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala
75. Ловрета, С., Кочар, Ј., Петковић, Г. (2005): Канали маркетинга, Универзитет у Београду, Економски факултет
76. Ловрета, С., Стојковић, Д. (2009): Утицај електронске трговине на канале маркетинга, *Маркетинг*, година 40, Број 2, Интерма Нет, Београд
77. Лончар, Д. (2011): Улога аналитичког маркетинга у формулисању промотивне и дистрибутивне стратегије предузећа, *Економски хоризонти*, година 13, број 1, Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет
78. Лончар, Д., Ристић, Б. (2011): Анализа конкуренције и тржишне концентрације у сектору млекарства у Србији, Универзитет у Београду, Економски факултет
79. Лончаревић, Р., Машић, Б., Ђорђевић-Бољановић, Ј. (2007): Менаџмент - принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд
80. Lundy, M., Gottret, M., Ostertag, C., Best, R., Ferris, S. (2008): *Participatory Market Chain Analysis for Smallholder Producers*, Catholic Relief Services, Baltimore



81. Мариноски, Н., Стаменковић, П., Цонић, М. (2014): Гастрономски сардџаји руралног туризма Србије, БизИнфо, година 5, број 1, Висока пословна школа струковних студија, Блаце
82. Маричић, Б. (2002): Понашање потрошача, Савремена администрација, Београд
83. Марушић, М. (2006): План маркетинга, АДЕСО, Загреб
84. Матијевић, Б., Демин, М., Крицвој, Т., Подгоршек, Ј., Коговшек, М., Максимовић, В., Тафра, В., Магдић, В. (2015): The cheese consuming culture in Central Croatia and Southeastern Slovenia, Journal of Hygienic Engineering and Design, Volume 11, Consulting and Training Center KEY, Скопје
85. Mathew, V. N., Raudah , A. M., Abdullah, A., Mohamad Ismail, S. N. (2014): Acceptance on Halal Food among Non - Muslim Consumers, International Halal Conference, PWTC Kuala Lumpur, Malaysia, 4-5 September 2012, Elsevier Ltd.
86. Mahajan, V. (2013): Understanding the Arab Consumer, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2013/05/understanding-the-arab-consumer>, приступљено март 2016
87. Middleton, V., (1998): Marketing In Travel And Tourism, Elsevier
88. Midmore, P., Foster, C., Schermer, M. (2004): Organic Producer Initiatives and Rural Development: Four European Case Studies, University of Wales Aberystwyth, School of Management and Business
89. Mikkelsen, P. (2015): World cheese production, Special focus on Asia and the Middle East, [www.ameft.com/World\\_Cheese\\_Consumption.pdf](http://www.ameft.com/World_Cheese_Consumption.pdf), приступљено јануар 2014
90. Милановић, З. (2006): Српски сир и кајмак у европском окружењу, Институт за економику пољопривреде, Београд
91. Mitoula R., Theodoropoluou E., Georgitsoianni E., Balanika F. (2013): The Contribution of Cheese Making Factories to Sustainable Local Development: The Case of Ellassona, Journal of Business and Economics, Academic Star Publishing Company, Volume 4, No 10
92. Modig, E., Dahlén, M., Colliander, J. (2014): Consumer-perceived signals of "creative" versus "efficient" advertising, International Journal of Advertising, Taylor & Francis, Volume 33, Issue 1
93. Möller, K., Anttila, M. (1987): Marketing Capability - A key Success Factor in Small Business?, Journal of Marketing Management, Taylor & Francis, Volume 3, Issue 2
94. Moloney, A., Monahan, F., Schmidt, O. (2014): Quality and authenticity of grassland products, EGF at 50: The Futue Of European Grasslands, Organising Committee of

- the 25th General Meeting of the European Grassland Federation IBERS, Aberystwyth University.
95. Monroe, K., Cox, J. (2001): Pricing Practices that Endanger Profits, Marketing Management, American Marketing Association, Volume 10, Issue 3
  96. Murray, J., Delahunty, C. (2000): Mapping consumer preference for the sensory and packaging attributes of Cheddar cheese, Food Quality and Preference, Elsevier, Volume 11, Issue 5
  97. McCarthy, B., Murphy, L. (2013): Who's buying organic food and why? Political consumerism, demographic characteristics and motivations of consumers in North Queensland, Universidade do Algarve, Tourism & Management Studies, Volume 9, No 1
  98. McDonald, M. (2004): Маркетиншки планови, Masmedia d.o.o., Загреб
  99. McElwee, G., Anderson, A., Vesala, K. (2006): The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? Journal of Business Strategy, Emerald Insight, Volume 27, Issue 6
  100. McKenna, R., (1991): Marketing is everything, Harvard Business Review, Volume 69, Issue 1
  101. Nagle, T., Hogan, J., Zale, J. (2014). The Strategy and Tactics of Pricing A Guide to Growing More Profitably, 5th Edition, Pearson Education Limited
  102. Narver, J., Slater, S. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, American Marketing Association, Volume 54, Issue 4
  103. Niehof, A. (2004): The significance of diversification for rural livelihood systems, Food Policy, Elsevier, Volume 29, Issue 4
  104. Nistorescu, T., Barbu, C. M., Dumitriu, R. (2013): Trademark vs brand: a conceptual approach. Management and Marketing Journal, Editura Universitaria Craiova, Volume 11, Issue 1
  105. Ожеговић, Л., Павловић, Н. (2012): Менаџмент малих и средњих предузећа носилац развоја привреде, Школа бизниса, број 1, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад
  106. Oliver, S. (2010): Public Relations Strategy, 3rd Edition, Kogan Page Limited
  107. Olmsted, L. (2012): Most Parmesan Cheeses In America Are Fake, Here's Why, <http://www.forbes.com/sites/larryolmsted/2012/11/19/the-dark-side-of-parmesan-cheese-what-you-dont-know-might-hurt-you/#5f814a8471be>, приступљено април 2014
  108. Павлек, З. (2002): Маркетинг у акцији ,Vol. 1, Алфа д.д., Загреб

109. Павловић, Н. (2009): Утицај малих предузећа на привредни раст, Научностручни часопис Развој и управљање, број 3, Друштво за енергетску ефикасност БИХ, Бања Лука
110. Papulova, Z. (2014): The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, Journal of Economics, Business and Management, SAS Publisher, Volume 2, No 1
111. Park, W., Jaworski, B., MacLinnis, D. (1986): Strategic Brand Concept - Image Management, Journal of Marketing, American Marketing Association, Volume 50, Issue 4
112. Pelton, L., Strutton, D., Lumpkin, J. (2014): Marketing Channels, Heriot-Watt University, Edinburgh Business School
113. Perlmutter, M. (1995): Becoming globally civilised, managing across culture, Mastering Management Part 6, Financial Times
114. Perreault, W., McCarthy, J. (2002): Basic Marketing a Global-Managerial Approach, McGraw Hill
115. Петровић, Ј., Driouech, N., Радосавац, А., Коцић, С., Стојановић, А., Берјан, С., Весна, М., Bilali, H. (2014): Organic Food Production as a Development Opportunity for Serbia, International Journal of Environmental and Rural Development, 5-2, India
116. Pickton, D., Broderick, A. (2005): Integrated Marketing Communications, 2nd Edition, Pearson Education Limited
117. Porter, M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, 1st Export Edition, Free Press
118. Porter, M. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1st Export Edition, Free Press
- 119.
120. Поповић - Врањеш А. (2015): Специјално сираство, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
121. Поповић, Р. (2009): Структурне промене на тржишту млечних производа у Србији, Прехрамбена индустрија - млеко и млечни производи, година 20, број 7-12, СХТ, Универзитет у Новом Саду, Технолошки факултет
122. Премовић, М., Дамњановић, В. (2010): Стратешки приступ брендирања нације, Сингидунум ревија, 7(1), Универзитет Сингидунум, Београд
123. Ravishankar, T., Yadav, V., Tangade, P., Tirth, A., Chaitra, T. (2012): Effect of consuming different dairy products on calcium, phosphorus and pH levels of

- human dental plaque: A comparative study, *European Archives of Paediatric Dentistry*, Springer, Volume 13, Issue 3
124. Радуљ, Р. (2013): Географско порекло као елемент брендирања пољопривредних и прехранбених производа, *Економске идеје и пракса*, стр. 65-84, Универзитет у Београду, Економски факултет
125. Rankin, S., Chen, C., Sommer, D. (2005): *Handbook of Food Science, Technology, and Engineering - Mozzarella and Scamorza cheese*, CRC Press
126. Renko, N. (2009): *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb
127. Reviron, S., Chappuis, J., Barjolle, D. (2003): Vertical alliances for origin labelled food products: what is the most relevant economic model of analysis? EAAE Seminar « New Policies and Institutions for European Agriculture », Institute of Agricultural Economics, Swiss Federal Institute of Technology
128. Rice, C. (2001): *Разумевање потрошача*, друго издање, ПС Грмеч - Привредни преглед, Београд
129. Rollins, M., Nickell, D., Ennis, J. (2013): The impact of economic downturns on marketing, *Journal of Business Research*, Elsevier, Volume 67, Issue 1
130. Rolnicki, K. (1998): *Managing Channels of Distribution*, AMACOM, New York
131. Romero, M., Gomez, M. (2015): Brand personality and purchase intention, *European Business Review*, Emerald Insight, Volume 27, Issue 5
132. Rundh, B. (2009): Packaging design: creating competitive advantage with product packaging, *British Food Journal*, Emerald Insight, Volume 111, Issue 9
133. Салаи, С., Хегедиш, И., Грубор, А. (2007): *Маркетинг комуницирање* (Vol. 1), Универзитет у Новом Саду, Економски факултет, Суботица.
134. Samuelson, P. (2000): *Економија*, Мате д.о.о., Загреб
135. Сарић, З., Пухан, З., Диздаревић, Т. (2007): *Сирарска производња на раскршћу традиције и индустрије*, *Савремене пољопривреда*, Volume 56(5), *Дневник - Пољопривредник а.д.*, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет и Научни институт за ратарство и повртарство
136. Sarkis, J., Coulter, K. (2005): Development of a media selection model using the analytic network process, *International Journal of Advertising*, *The Review of Marketing Communications*, Taylor & Francis, Volume 24, Issue 2
137. Silayoi, P., Speece, M. (2007): The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach, *European Journal of Marketing*, Emerald Insight, Volume 41, Issue 11/12

138. Симовић, С., Илић, Г. (2014): Основе менаџмента са менаџментом у спорту, Универзитет у Бањој Луци, Факултет физичког васпитања и спорта
139. Стојановић, Т., & Черовић, С. (2008): Значај гастрономске понуде за развој сеоског туризма Србије, Зборник радова, број 56, Географски факултет Универзитета у Београду
140. Стојичевић, Х. (2014): Приручник за извоз у Русију, Геополитика, Београд
141. Сударевић, Т., Влаховић, Б., Шурјановић, И. (2013): Ставови у погледу примене виралног маркетинга у прехранбеној индустрији у Србији, Економика пољопривреде, година 60, број 2, Научно друштво аграрних економиста Балкана, Београд
142. Schiffman, L., Kanuk, L. (2007): Ponašanje potrošača, Мате д.о.о., Загреб
143. Schultz, D., Schultz, H. (2004): IMC The Next Generation - Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communications, McGraw Hill
144. Sharp, B., Dawes, J. (2001): What is Differentiation and How Does it Work?, Journal of Marketing Management, Taylor & Francis, Volume 17, Issue 7-8
145. Sharpley, R. (2002): Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus, Tourism Management, Elsevier, Volume 23, Issue 2
146. Shimp, T., Andrews, J. (2013): Advertising, Promotion, and other aspects of Integrated Marketing Communications, Cengage Learning
147. Тихи, Б., Чичић, М., Бркић, Н. (2006): Маркетинг, Економски факултет у Сарајеву.
148. Tolba, M., Saab, N. (2009): Arab Environment: Climate Change - Impact of Climate Change on Arab Countries, Arab Forum for Environment and Development (AFED), Technical Publications and Environment & Development magazine, Beirut, Lebanon
149. Torelli, C., Özsomer, A., Carvalho, S., Keh, H., Maehle, N. (2012): Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter?, Journal of Marketing, American Marketing Association, Volume 76, Issue 44
150. Trout, J. (1996): The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy, McGraw-Hill, New York
151. Trout, J., Ries, A. (1982): Positioning: the Battle for Your mind, Warner Books, New York

152. Tunick, M. (2014). *The science of cheese*, Oxford University Press, New York
153. Tzeng, H., Ju, C., Ting, Y. (2011): Demand elasticities of organic vegetables in Taiwan, Vol. 2: Socio-Economy, Livestock, Food Quality, Agro-Ecology and Knowledge Dissemination, Proceedings of the Third Scientific Conference of ISOFAR, Namyangju, Republic of Korea
154. УНКОВИЋ, М. (2014): Конкурентност привреде, Hesperia edu, Београд
155. УНКОВИЋ, М., & СТАКИЋ, Б. (2011): Спољнотрговинско и девизно пословање, друго издање, Универзитет Сингидунум, Београд
156. Hall, C., Gössling, S. (2016): *Food Tourism and Regional Development*, Routledge, London
157. Harbutt, J. (2000): *Svjetska Enciklopedija sira*, Naklada Fran, Zagreb
158. Hartman Group Inc. (2011): *Looking Ahead Food Culture 2012*, <http://www.hartman-group.com/downloads/looking-ahead-2012-trends.pdf>, приступљено јануар 2014.
159. Hill, C., Jones, G. (2008): *Strategic Management*, 2nd Edition, South-Western Cengage Learning, Mason
160. Hinterhuber, A. (2008): Customer value-based pricing strategies: why companies resist, *Journal of Business Strategy*, Emerald Insight, Volume 29, Issue 4
161. Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. (2015): *Strategic Management: Competitiveness & Globalisation*, Vol. 11, Cengage Learning, Stamford
162. Hogarth-Scott, S., Watson, K., Wilson, N. (1996): Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, Emerald Insight, Volume 4, Issue 1
163. Ходовић-Бабић, В., Домазет, А., Куртовић, Е. (2012): *Основи маркетинга*, четврто издање, Универзитет у Сарајеву, Економски факултет
164. Holm, O. (2006): Integrated marketing communication: from tactics to strategy, *Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Insight, Volume 11, Issue 1
165. Hwang, J., Kandampully, J. (2012): The role of emotional aspects in younger consumer-brand relationships, *Journal of Product & Brand Management*, Emerald Group Publishing Limited, Volume 21, Issue 2
166. Cengiz, E. (2010): Measuring Customer Satisfaction: Must or Not?, *MSU Barbaros Naval Journal of Naval Science and Engineering*, Sciences and Engineering Institute, Volume: 6, Issue: 2

167. Chiciudean, G., Funar, S., Muresan, I. (2016): Importance of Intrinsic and Extrinsic Attributes of Cheese during the Buying Decision Process, University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine, Cluj-Napoca, Volume: 73, Issue 1
168. Coren, C., Clamp, C. (2014): The Experience of Wisconsin's Wine Distribution Co-operatives, Journal of Co-operative Organization and Management, Elsevier, Volume: 2, Issue 1
169. Daugstad, K., Kirchengast, C. (2013): Authenticity And The Pseudo-Backstage Of Agri-Tourism, Annals of Tourism Research, Elsevier, Volume 43
170. Di Fonzo, A., Russo, C. (2015): Designing geographical indication institutions when stakeholders' incentives are not perfectly aligned, British Food Journal, Emerald Insight, Volume 117, Issue 10
171. Doole, I., Lowe, R. (2008): International marketing strategy, 5th Edition, Cengage Learning EMEA
172. Doole, I., Grimes, T., Demack, S. (2006): An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs, Marketing Intelligence & Planning, Emerald Insight, Volume 24, Issue 6
173. Fandos, C., Flavián, C. (2007): Intrinsic and extrinsic quality attributes, loyalty and buying intention: an analysis for a PDO product, British Food Journal, Emerald Insight, Volume 108, Issue 8
174. Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., Reibstein, D. (2014): Metrike marketinga, Мате д.о.о., Загреб, 2. издање
175. Feng, H., Morgan, N., Rego, L. (2015): Marketing Department Power and Firm Performance, Journal of Marketing, AMA Journals, Volume 79, Issue 5
176. Fernqvist, F., Ekelund, L. (2014): Credence and the effect on consumer liking of food, Food Quality and Preference, Elsevier, Volume 32, Part C
177. Ferrell, O., Hartline, M., Lucas, Jr., G. (2002): Marketing Strategy, 1st Edition Harcourt, Inc., Orlando,
178. Fill, C., Jamieson, B. (2011): Marketing Communications, Heriot-Watt University, Edinburgh Business School  
<https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Marketing-Communications-Course-Taster.pdf>, приступљено јун 2016.
179. Fischer, C., Hartmann, M. (2010): Agri-food Chain Relationships, CABI International, Wallingford, Oxfordshire
180. Freytag, P., Højbjerg Clarke, A. (2001): Business to Business Market Segmentation, Industrial Marketing Management, Elsevier Science Inc, Volume 30, Issue 6

181. Wedel, M., Kamakura, W. (2000): Market Segmentation - Conceptual and Methodological Foundations, 2nd Edition, Springer, New York
182. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). Menedžment, deseto izdanje, Mate д.о.о., Загреб
183. Weitz, B., Jap, S. (1995): Relations Marketing and Distribution Channels, Journal of the Academy of Marketing Science, Springer Science & Business Media B.V., Volume 23, Issue 4

## 7. WEB СТРАНИЦЕ

1. [www.http://ndb.nal.usda.gov/ndb/foods](http://ndb.nal.usda.gov/ndb/foods), приступљено јануар 2015.
2. <https://en.wikipedia.org/wiki/Cheese>, приступљено јануар 2015.
3. <http://chefsblade.monster.com/>, приступљено јануар 2015.
4. [http://www.ifcndairy.org/en/the\\_ifcn/welcome/index.php](http://www.ifcndairy.org/en/the_ifcn/welcome/index.php), приступљено јануар 2015.
5. [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_cheeses](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cheeses), приступљено јануар 2015.
6. <http://www.milkproduction.com/Library/Scientific-articles/Other-milking-animals/Development-of-a-niche-/>, приступљено јануар 2015
7. <http://www.digitalattic.org/home/war/vegetius/>, приступљено јануар 2015.  
<http://www.thenibble.com/REVIEWS/main/cheese/cheese2/history.asp#beginning>, приступљено јануар 2015.
8. <http://www.ladismithcheese.co.za/blog.php?id=8>, приступљено јануар 2015.
9. <http://romanarmy.net/cheese.shtml/htm>, приступљено јануар 2015.
10. <http://www.etymonline.com/index.php?term=monastery>, приступљено јануар 2015. <https://sites.google.com/site/writ102jonesamber/home/research-paper>, приступљено јануар 2015.
11. <http://www.cheesesociety.org/domain-three-cheese-ripening-affinage/>, приступљено јануар 2015.
12. <http://www.nature.com/news/archaeology-the-milk-revolution-1.13471>, приступљено јануар 2015.
13. <http://www.livescience.com/43782-mummies-have-oldest-cheese.html>, приступљено фебруар 2015.
14. [https://en.wikipedia.org/wiki/Cheese#/media/File:Amsterdam\\_-\\_Cheese\\_store\\_-\\_1605.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Cheese#/media/File:Amsterdam_-_Cheese_store_-_1605.jpg), приступљено јун 2014.
15. <http://www.todayifoundout.com/index.php/2013/04/the-history-of-cheese/>, приступљено јануар 2015.



16. <https://littlefallscheesefestival.com/history-of-the-19th-century-herkimer-county-cheese-industry-by-nan-ressue/>, приступљено фебруар 2015.
17. [http://ec.europa.eu/agriculture/milk/background/jm-2012-12-12/01-gira\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/milk/background/jm-2012-12-12/01-gira_en.pdf), приступљено јул 2014.
18. <http://www.milkproduction.com/Library/Scientific-articles/Other-milking-animals/Development-of-a-niche-/>, приступљено јануар 2015.
19. <http://www.statista.com/statistics/261132/cheese-production-in-the-us/>, приступљено март 2015.
20. <https://en.wikipedia.org/wiki/Nguri>, приступљено фебруар 2015.
21. [https://en.wikipedia.org/wiki/Roumy\\_cheese](https://en.wikipedia.org/wiki/Roumy_cheese), приступљено јануар 2015.
22. <http://www.tetrapak.com/rs/about/newsarchive/rastuca-globalna-potraznja-zamlekom>, приступљено октобар 2015.
23. [http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/medium-term-outlook/2013/fullrep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/medium-term-outlook/2013/fullrep_en.pdf), приступљено март 2015.
24. <http://newsfeed.time.com/2014/01/21/why-mozzarella-is-the-worst-cheese-there-is/>, приступљено април 2015.
25. <http://www.forbes.com/sites/larryolmsted/2012/11/19/the-dark-side-of-parmesan-cheese-what-you-dont-know-might-hurt-you/#5f814a8471be>, приступљено септембар 2015.
26. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2578517/Europe-wants-Parmesan-seeks-change.html>
27. <http://www.dairyfoods.com/2015-dairy-100>, приступљено септембар 2015.
28. <http://www.germanfoods.org/consumer/facts/guidetocheese.cfm>, приступљено мај 2015.
29. <http://www.germanfoodguide.com/cheese-search.cfm>, приступљено мај 2015.
30. <http://ourcheeses.com/all-about-cheese/organic>, приступљено јануар 2016.
31. [http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf), приступљено јануар 2016.
32. <http://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/expert-answers/functional-foods/faq-20057816>, приступљено децембар 2015.
33. <http://www.maison-du-lait.com/en/key-figures/50-facts-about-french-dairy-industry>, приступљено мај 2015.
34. <http://www.euromonitor.com/dairy-in-italy/report>, приступљено фебруар 2016.
35. [http://www.clal.it/en/?section=quadro\\_italia](http://www.clal.it/en/?section=quadro_italia), приступљено мај 2015.

36. [http://www.clal.it/en/?section=produzioni\\_popolazione\\_world](http://www.clal.it/en/?section=produzioni_popolazione_world), приступљено мај 2015.
37. <http://www.zuivelnl.org/wp-content/uploads/2015/03/Dutch-dairy-in-figures-2013.pdf>, приступљено април 2016.
38. <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/>, приступљено август 2015.
39. <https://www.iddba.org/training-materials/pdfs/iddba-engaging-the-evolving-shopper>, приступљено фебруар 2016.
40. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/536291/IPOL\\_BRI%282014%29536291\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/536291/IPOL_BRI%282014%29536291_EN.pdf), приступљено децембар 2015.
41. [https://sh.wikipedia.org/wiki/Arapska\\_liga](https://sh.wikipedia.org/wiki/Arapska_liga), приступљено фебруар 2016.
42. <http://www.euromonitor.com/cheese-in-saudi-arabia/report>, приступано новембар, 2015.
43. <http://www.thedairysite.com/articles/2875/european-cheese-market/>, приступано јануар-новембар, 2015.
44. [http://www.dairyinfo.gc.ca/index\\_e.php?s1=dff-fcil&s2=cons&s3=consglo&s4=tc-ft#ref1](http://www.dairyinfo.gc.ca/index_e.php?s1=dff-fcil&s2=cons&s3=consglo&s4=tc-ft#ref1)
45. <http://stats.oecd.org/>, приступљено фебруар 2016.
46. <http://www.dairyfoods.com/articles/90953-iddba-says-cheese-shoppers-seek-variety-bold-flavors-fpo>, приступљено фебруар 2016.
47. <http://www.furlotti.com/en/on-board-catering-and-vending/cheese-parmigiano-reggiano-snack/>, приступљено мај 2016.
48. [http://www.keeper.com/Digital-Asset-Management/oecd/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2013\\_agr\\_outlook-2013-en#page213](http://www.keeper.com/Digital-Asset-Management/oecd/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2013_agr_outlook-2013-en#page213), приступљено август 2015.
49. [http://s3.amazonaws.com/zanran\\_storage/www.fil-idf.org/ContentPages/796998192.pdf](http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.fil-idf.org/ContentPages/796998192.pdf), приступљено јануар 2015.
50. <http://www.reportlinker.com/p02080581-summary/Consumer-Trends-Analysis-Understanding-Consumer-Trends-and-Drivers-of-Behavior-in-the-German-Dairy-Food-Market.html>, приступљено мај 2015.
51. <http://www.euromonitor.com/cheese-in-finland/report>, приступљено децембар 2015.
52. <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=61>, приступљено фебруар 2016.
53. <http://blog.euromonitor.com/2014/10/booming-acquisitions-to-lead-to-further-consolidation-in-dairy-market.html>, приступљено фебруар 2016.

54. [http://www.parmigianoreggiano.com/consortium/consortium\\_history/default.aspx](http://www.parmigianoreggiano.com/consortium/consortium_history/default.aspx), приступљено мај 2016.
55. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/206455/2/Mancini%202015%20Innovation%20and%20Marketing%20Strategies%20for%20GI%20Products%20The%20Case%20of%20Parmigiano%20Reggiano%20Cheese%20as%20Ingredient.pdf>, приступљено јун 2016.
56. [http://www.foodbusinessnews.net/articles/news\\_home/Dairy\\_News/2014/01/Capitalizing\\_on\\_growing\\_passio.aspx?ID=%7BA88F5D58-D685-4221-AD17-8716E779A491%7D&cck=1](http://www.foodbusinessnews.net/articles/news_home/Dairy_News/2014/01/Capitalizing_on_growing_passio.aspx?ID=%7BA88F5D58-D685-4221-AD17-8716E779A491%7D&cck=1), приступљено јун 2016.
57. [http://www.mlekara.rs/main\\_sr.html](http://www.mlekara.rs/main_sr.html), приступљено септембар 2015.
58. <http://www.europlat.org/cheese-market-3-key-trends-shaping-the-market.htm>, приступљено март 2016.
59. <http://progressivemagazin.rs/online/sirevi/>, приступљено јун 2016.
60. <https://www.facebook.com/IzlozbaSira/photos/a.531300430283429.1073741828.531236903623115/981154511964683/?type=3&theater>, приступљено јун 2016.
61. <http://www.zis.gov.rs>, приступано јануар-децембар 2016.
62. <http://www.cestesira.hr/o-projektu.html>, приступљено мај 2017.
63. <http://www.brandxpress.net/2006/02/corporate-branding-vs-product-branding/>, приступљено март 2015.
64. [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs), приступано јун-децембар 2015.
65. [www.imlek.rs](http://www.imlek.rs), приступљено новембар 2015.
66. [www.meggle.rs](http://www.meggle.rs), приступљено септембар 2015.
67. [www.mlekara.rs](http://www.mlekara.rs), приступљено септембар 2015.
68. [www.mlekoprodukt.com](http://www.mlekoprodukt.com), приступљено децембар 2015.
69. [www.niskamlekara.co.rs](http://www.niskamlekara.co.rs), приступљено новембар 2015.
70. [www.somboled.rs](http://www.somboled.rs), приступљено децембар 2015.
71. [www.benikomerc.co.rs](http://www.benikomerc.co.rs), приступљено децембар 2015.
72. [www.granice.rs](http://www.granice.rs), приступљено децембар 2015.
73. [www.mlekaradana.rs](http://www.mlekaradana.rs), приступљено децембар 2015.
74. [www.ekomlek.rs](http://www.ekomlek.rs), приступљено децембар 2015.
75. [www.ekofil.co.rs](http://www.ekofil.co.rs), приступљено децембар 2015.
76. [www.kuscompany.co.rs](http://www.kuscompany.co.rs), приступљено децембар 2015.
77. [www.lazar.co.rs](http://www.lazar.co.rs), приступљено децембар 2015.
78. [www.mlekaraadloznica.com](http://www.mlekaraadloznica.com), приступљено децембар 2015.
79. [www.milkop.net](http://www.milkop.net), приступљено децембар 2015.
80. [www.mokrinmlek.backabanat.com](http://www.mokrinmlek.backabanat.com), net, приступљено децембар 2015.

81. [www.muza.rs](http://www.muza.rs), приступљено децембар 2015.
82. [www.zapistare.rs](http://www.zapistare.rs), приступљено децембар 2015.
83. [www.mlekarastaraplanina.com](http://www.mlekarastaraplanina.com), приступљено децембар 2015.
84. [www.pkzlatibor.com](http://www.pkzlatibor.com), приступљено децембар 2015.
85. [www.beosapra.rs](http://www.beosapra.rs), приступљено децембар 2015.
86. [www.select-milk.com](http://www.select-milk.com), приступљено октобар 2015.
87. [http://www.landanacheese.com/our-assortment/2/Cat\\_Landana-Herbs-cheese.html](http://www.landanacheese.com/our-assortment/2/Cat_Landana-Herbs-cheese.html), приступљено јун 2016.
88. <http://www.foodmarket.spb.ru/eng/current.php?article=1110>, приступљено новембар 2015.
89. <http://www.forbes.com/sites/markadomanis/2015/01/23/russias-population-is-still-growing-but-trouble-lies-ahead/#56b3c2e822c8>, приступљено јун 2015.
90. <http://www.slglasnik.info/sr/30-23-03-2016/33409-zakljucak-o-osvajanju-ipard-programa-za-republiku-srbiju-za-period-2014-2020-godine.html>, приступљено новембар 2016.
91. <http://www.politika.rs/scc/clanak/264505/Kako-do-dozvole-za-halal-i-koser-hranu>, приступљено јул 2015.
92. <http://www.preduzetnickiservis.rs/sr/sertifikacija-standardizacija-i-standardi/halal/>, приступљено јануар 2016.
93. <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/standardi>, приступљено јануар 2016.
94. <http://rpkans.com/standardi-u-poljoprivredi>, приступљено фебруар 2016.
95. <http://www.eurostandard.rs/ifs-medjunarodni-standard-za-hranu/>, приступљено јануар 2016.
96. <http://www.foodmarket.spb.ru/eng/current.php?article=1382>, приступљено март 2016.
97. <http://www.economicwebinstitute.org/glossary/imports.htm>, приступљено фебруар 2016.
98. <http://europa.rs/srbija-i-evropska-unija/kljucni-dokumenti/sporazum-o-stabilizaciji-i-privrednoj-saradnji>, приступљено август 2015.
99. <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfcfr/CFRSearch.cfm?fr=133.182>, приступљено јун 2017.
100. <http://www.labellingmatters.org/latest-news/groundbreaking-study-shows-that-consumers-want-to-know-how-their-food-is-produced.html>, приступљено јун 2016.

101. <http://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/theme-overview/consumer-demand-for-organic-milk-continues-to-expandcan-the-us-dairy-sector-catch-up>, приступљено фебруар 2016.
102. [http://eukonvent.org/wp-content/uploads/2015/03/Neiskorisceni-potencijali-organske-proizvodnje\\_Nakon-sednice\\_FIN.pdf](http://eukonvent.org/wp-content/uploads/2015/03/Neiskorisceni-potencijali-organske-proizvodnje_Nakon-sednice_FIN.pdf), приступљено фебруар 2016.
103. <http://smallbusiness.chron.com/percentage-gross-revenue-should-used-marketing-advertising-55928.html>, приступљено јануар 2017.
104. [http://projects.tempus.ac.rs/attachments/project\\_resource/759/1013\\_M%20Chapter%203%20SWOT\\_Manual%20R\\_Nikolic.pdf](http://projects.tempus.ac.rs/attachments/project_resource/759/1013_M%20Chapter%203%20SWOT_Manual%20R_Nikolic.pdf), приступљено август 2016.
105. <http://www.agencija.autentik.net/tekst4.php>, приступљено септембар 2016.
106. [http://twp.duke.edu/uploads/media\\_items/mission-statement.original.pdf](http://twp.duke.edu/uploads/media_items/mission-statement.original.pdf), приступљено септембар 2016.
107. [https://www.famu.edu/cesta/main/assets/File/coop\\_extension/MARKETING/Marketing%20for%20the%20Small-Scale%20Agricultural%20Business.pdf](https://www.famu.edu/cesta/main/assets/File/coop_extension/MARKETING/Marketing%20for%20the%20Small-Scale%20Agricultural%20Business.pdf), приступљено јун 2016.
108. <http://www.slowfood.com>, приступљено октобар 2015.
109. [http://www.swlearning.com/pdfs/chapter/0324113900\\_1.PDF](http://www.swlearning.com/pdfs/chapter/0324113900_1.PDF), приступљено септембар 2016.
110. <https://www.pinterest.com/pin/406731410067902781/>, приступљено септембар 2016.
111. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/vision>, приступљено мај 2016.
112. <http://www.businessnewsdaily.com/5678-value-chain-analysis.html>, приступљено октобар 2016.
113. <http://www.abc.net.au/news/2015-12-04/sheeps-milk-cheese-producer-looks-to-asia-for-export-opportunity/7001710>, приступљено септембар 2016.
114. <http://www.roymorgan.com/findings/5402-cheese-snacks-increasingly-popular-among-parents-september-2013-201401292257>, приступљено септембар 2016.
115. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>, приступљено јануар 2016.
116. <http://www.economicwebinstitute.org/glossary/product.htm>, приступљено март 2015.
117. <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>, приступљено јул 2016.

118. <http://theconversation.com/us-government-pushes-pizza-to-help-the-cheese-industry-23154>, приступљено мај 2016.
119. <http://bif.rs/2015/10/brendovi-sa-geografskim-poreklom-mocno-oruzje-sa-pedigroom/>, приступљено јул 2016.
120. <http://www.foodmarket.spb.ru/eng/archive.php?year=2006&article=373&section=16>, приступљено август 2016.
121. <http://asq.org/glossary/q.html>, приступљено август 2016.
122. <http://www.dairyreporter.com/Processing-Packaging/Cheese-packaging-innovations-squeezed-out-by-retailers-marketing-expert>, приступљено септембар 2016.
123. <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Marketing-Channels-Course-Taster.pdf>, приступљено септембар 2016.
124. <http://rpkn.com/kako-pokrenuti-internet-marketing-kampanje/>, приступљено децембар 2016.
125. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>, приступљено мај 2015.
126. [http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2013/mountain-farming/fulltext\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2013/mountain-farming/fulltext_en.pdf), приступљено септембар 2016.
127. <https://agroekonomija.wordpress.com/2011/01/21/proizvodnja-mleka-i-mlesnih-proizvoda-u-republici-srbiji/>, приступљено јун 2015.
128. <http://uap.gov.rs/wp-content/uploads/2016/05/STRATEGIJA-2014-2020-.pdf>, приступљено децембар 2015.
129. [http://www.europeanprogres.org/dokumenti/45\\_285124\\_ep-anual-report-d6-17072015-ser.pdf](http://www.europeanprogres.org/dokumenti/45_285124_ep-anual-report-d6-17072015-ser.pdf), приступљено јун 2016.
130. [https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agri-eip/files/20150415differentiation\\_products.pdf](https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agri-eip/files/20150415differentiation_products.pdf), приступљено јун 2016.
131. <http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E07.htm>, приступљено јун 2016.
132. <https://www.organicnet.co/magazine/sta-je-sertifikacija-i-zato-je-potreban-sertifikat>, приступљено фебруар, 2016.

## 8. ИЗВЕШТАЈИ

1. Downing, J., Brand, M., Ruth, C., Wolfe, J. (2008): Key Elements of the Value Chain, United States Agency for International Development, Washington
2. European Parliament (2014): The Russian Embargo: Impact on the Economic and Employment Situation in the EU, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/536291/IPOL\\_BRI%282014%29536291\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/536291/IPOL_BRI%282014%29536291_EN.pdf)
3. INDUSTRY OVERVIEW - The Food & Beverage Industry in Germany (2014), Germanytrade&Invest: [http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf)
4. Извештај о спроведној секторској анализи тржишта откупа сировог млека, производње и прераде млека и млечних производа <http://www.kzk.org.rs/kzk/wp-content/uploads/2012/08/Sektorska-analiza-mleko-finalna-verzija.pdf>
5. Комисија за заштиту конкуренције Републике Србије. (2012): Секторска анализа тржишта откупа сировог млека, производње и прераде млека и млечних производа, Београд, [www.kzk.org.rs/](http://www.kzk.org.rs/), приступљено јул 2015. године
6. Lafouillère, C. (2012): World and EU dairy through 2016, [http://ec.europa.eu/agriculture/milk/background/jm-2012-12-12/01-gira\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/milk/background/jm-2012-12-12/01-gira_en.pdf)
7. OECD-FAO (2013): Agricultural Outlook 2013-2022. <http://www.keepeek.com>, приступљено мај 2015
8. PACMAN (2013): Promoting Attractiveness, Competitiveness and Internationalisation of Agro-food Clusters of the Med Area, [http://www.pacmanproject.eu/page/project-documents/doc2013/PACMAN\\_EGUIDE.pdf](http://www.pacmanproject.eu/page/project-documents/doc2013/PACMAN_EGUIDE.pdf), приступљено фебруар 2015
9. Развој овчарства у функцији унапређења производње аутохтоних сирева и меса (2008): Пројекат, Извештај о раду за период 2007/2008. године, Институт за економику пољопривреде и прехранбене индустрије, Универзитет у Сарајеву, Пољопривредно-прехранбени факултет
10. Службени гласник РС бр. 33/2010, Правилник о квалитету производа од млека и стартер култура
11. Службени гласник РС бр. 36/2009. (n.d.), Закон о спољнотрговинском пословању

12. Службени гласник РС бр. 85/2013, Правилник о декларисању, означавању и рекламирању хране
13. Службени гласник РС бр. 111/13, Уредба о извршавању Закона о порезу на додату вредност на територији Аутономне покрајине Косово и Метохија за време важења Резолуције Савета безбедности ОУН број 1244
14. Службени гласник РС бр 18/2010, Закон о ознакама географског порекла
15. Food Processing Center (2001): The Specialty Cheese Market report, DigitalCommons@University of Nebraska, Lincoln



## 9. ПРИЛОЗИ

### Прилог 1

Упитник - микро, мала и средња предузећа

Назив правног лица \_\_\_\_\_, место \_\_\_\_\_, МБ \_\_\_\_\_;  
Класификација према величини: а) занатска радња б) микро в) мало г) средње  
Име и презиме лица одговорног за маркетинг: \_\_\_\_\_,  
годиште \_\_\_\_\_, пол \_\_\_\_\_, школска спрема \_\_\_\_\_, телефон \_\_\_\_\_,  
мобилни телефон: \_\_\_\_\_, електронска пошта (e-mail) \_\_\_\_\_,  
интернет страница \_\_\_\_\_, датум попуњавања Упитника \_\_\_\_\_.

Поштовани,

молим Вас да попуните Упитник и на тај начин допринесете бољем сагледавању могућности унапређења управљања маркетингом сирева Србије и потпунијем разумевању ваших потреба као произвођача сира.

Напомена: Упитник попуњава лице које је доносилац маркетинг одлука у предузећу. Под појмом „предузеће“ на овом месту ће подразумевати занатске радње, микро, мала и средња правна лица.

У сврху израде докторске дисертације на Пољопривредном факултету Универзитета у Новом Саду, организатор истраживања је Изабела Мугоша, Нови Сад, запослена у Развојном фонду АП Војводине, Булевар цара Лазара 7а и личне податке испитаника користиће искључиво у оквиру својих активности у комуникацији са произвођачима.

Хвала на учешћу!

### У п и т н и к

о ставовима и мишљењима носилаца функције управљања маркетингом правних лица која се баве производњом сира

#### 1. Колика је годишња производња сира у кг?

Упутство: На обележено место, молим упишите количину сира.

Годишње се произведе \_\_\_\_\_ кг/т сира.

#### 2. Да ли у оквиру предузећа постоји маркетинг сектор?

Упутство: Молим, упишите ознаку „X“ испред тачног одговора.

Да.

Не постоји одвојено, маркетинг је у саставу сектора (одељења)

\_\_\_\_\_.

Не постоји, маркетинг одлуке доноси власник или директор предузећа према сопственој процени о потребама спровођења маркетинг активности.

**3. Која је старосна структура, школска спрема и занимање стално запослених који у предузећу обављају послове у области маркетинга?**

**Упутство:** Молим, на почетну линију упишите старост за сваког запосленог, заокружите одговарајућу стручну спрему и упишите занимање.

1. \_\_\_\_\_ година 1. CCC 2. ВШС 3. ВСС 4. Остало занимање \_\_\_\_\_,  
функција \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_ година 1. CCC 2. ВШС 3. ВСС 4. Остало занимање \_\_\_\_\_,  
функција \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_ година 1. CCC 2. ВШС 3. ВСС 4. Остало занимање \_\_\_\_\_,  
функција \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_ година 1. CCC 2. ВШС 3. ВСС 4. Остало занимање \_\_\_\_\_,  
функција \_\_\_\_\_

**4. Да ли постоји формално дефинисана мисија предузећа и како она гласи?**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачног одговора. Уколико је мисија дефинисана, молим да напишете како она гласи.

- Не.
- Да, она гласи:

---

---

---

**5. Шта чини снагу предузећа у производњи сира? Упутство:** Молим, рангирајте понуђене одговоре вредностима од 1 до 14 (опционо до 13, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 14 (13) највеће слагање са исказом.

- Препознатљивост робне марке.
- Дугогодишње присуство на тржишту и традиција производње.
- Развијена извозна тржишта.
- Имиџ квалитетних производа.
- Имиџ здравих производа.
- Испорука одговарајуће вредности купцу за уложен новац.
- Специфичан и упечатљив дизајн амбалаже.
- Ниже цене од примарних конкурената.
- Употреба обновљивих извора енергије.
- Асортиман понуде сира.
- Сопствена малопродајна мрежа.
- Одговарајућа струка и образовање менаџмента.
- Припадност одређеној групацији или асоцијацији.
- Нешто друго: \_\_\_\_\_.

**6. Шта су слабости предузећа у вези са производњом сира?**

**Упутство:** Молим, рангирајте понуђене одговоре вредностима од 1 до 8 (опционо до 7, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 8 (7) највеће слагање са исказом.

- Више цене од примарних конкурената.
- Мало национално тржиште.
- Високи трошкови производње услед релативно застареле опреме.
- Ниска продуктивност у односу на конкуренте на ЕУ тржишту.
- Недостатак средстава за обнављање опреме и проширење производње.
- Недовољно искоришћење капацитета због недостатка млека.
- Недовољно познавање и пракса међународног маркетинга.
- Нешто друго: \_\_\_\_\_.

**7. Које фактори из окружења које предузеће види као прилике за развој и раст?**

**Упутство:** Молим, рангирајте понуђене одговоре вредностима од 1 до 6 (опционо до 5, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 6 (5) највеће слагање са исказом.

- Близина тржишта.
- Добри природни услови за производњу млека (клима, састав земље, пашњаци и сл.).
- Промена животног стила потрошача у правцу здравог начина исхране.
- Могућност проширења асортимана сира (нпр. органских, са зачинским биљем и сл.).
- Тренд пораста тражње сира у свету и могућност извоза.
- Нешто друго: \_\_\_\_\_.

**8. Који фактори из окружења, за предузеће представљају потешкоће (претње) које треба превазићи? Упутство:** Молим, рангирајте понуђене одговоре вредностима од 1 до 9 (опционо до 8, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 9 (8) највеће слагање са исказом.

- Изражена конкуренција у производњи сира.
- Мала куповна моћ потрошача.
- Нелојална конкуренција – „сиво“ тржиште, утицај увозних лобија, све већа употреба биљних сирева као састојака готових јела и пецива и сл.
- Недовољно информисани потрошачи.
- Имитација од стране конкуренције.
- Непостојаност квалитета млека које се набавља од коопераната.
- Могућност увоза млека и млечних производа из ЕУ.
- Недовољни подстицаји од стране државе.
- Нешто друго: \_\_\_\_\_.

**9. Које стандарде је предузеће усвојило?**

**Упутство:** На линије, молим, упишите називе стандарда.

- Стандард \_\_\_\_\_, стандард \_\_\_\_\_,  
стандард \_\_\_\_\_, стандард \_\_\_\_\_,  
стандард \_\_\_\_\_, стандард \_\_\_\_\_.

**10. Које изворе информација доступне на на домаћем тржишту предузеће употребљава? Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачног одговора, а у наставку оцените добијене информације оценом од 1 до 5.

- Привредне коморе (републичке, покрајинске, регионалне). Оцена квалитета информација \_\_\_\_.
- Агенције за развој (републичке, покрајинске, регионалне). Оцена квалитета информација \_\_\_\_.
- Републички завод за статистику. Оцена квалитета информација \_\_\_\_.
- Трговачки ланци. Оцена квалитета информација \_\_\_\_.
- Дистрибутери. Оцена квалитета информација \_\_\_\_.
- Други извори, молим напишите који \_\_\_\_\_.

**11. Да ли предузеће систематски, периодично спроводи истраживање тржишта потрошача (начин употребе сира, сатисфакција куповином, перцепиран квалитет и сл.)? Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачног одговора, а у наставку упишите динамику.

- Да, истраживање се спроводи у организацији предузећа \_\_\_\_\_ годишње.
- Да, наручена истраживање спроводе маркетинг и консултантска предузећа \_\_\_\_\_ годишње.
- Не, податке о потрошачима који нас интересују добијамо од малопродаваца.
- Не спроводе се истраживања, до података о потрошачима долазимо на други начин, молим упишите који:  
\_\_\_\_\_.

**12. На који начин сиреви које предузеће производи конкуришу на тржишту?**

**Упутство:** Молим, рангирајте понуђене одговоре вредностима од 1 до 8 (опционо до 7, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 8 (7) највеће слагање са исказом.

- Дугогодишњом производњом и репутацијом сирева које предузеће производи.
- Специфичним асортиманом.
- Препознатљивом робном марком.
- Квалитетом.
- Иновативним паковањем.
- Нижом ценом у односу на сиреве конкурената.
- Захваљујући промоцији и другим маркетинг активностима које се спроводе.
- Неким другим атрибутима или начином, молим да напишите којим:  
\_\_\_\_\_.

**13. Шта је према Вашем мишљењу за купце и потрошаче одлучујуће при куповини сира уопште?**

**Упутство:** Молим, рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 8 (опционо до 7, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 8 (7) највеће слагање са исказом.

- Доступност у каналима дистрибуције.
- Упознатост са производом, промоција.
- Паковање.
- Бренд.
- Информације са декларације.
- Навике.
- Цена.
- Нешто друго \_\_\_\_\_.

**14. На који начин ваше предузеће формира цену сирева?**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Додавањем марже на укупне трошкове.
- Цена се формира према уоченој спремности специфичних тржишних сегмената да плате производ(е).
- Основ за формирање цена су конкурентске цене.
- Дистрибутери диктирају цену.
- Неки други начин, молим да напишете који: \_\_\_\_\_.

**15. Коју врсту попушта ваше предузеће одобрава купцима и потрошачима?**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Попусту на количину купљених сирева.
- Временски ограничени попусти на целокупан асортиман.
- Попусту за конкретан сир чија се продаја жели поспешити.
- Попусту намењени специфичним сегментима потрошача (пензионери, студенти и сл.).
- Не одобравају се попусти, јер не утичу на повећање продаје сира.
- Неки други облик попушта, молим напишите који: \_\_\_\_\_.

**16. Које начине промоције сира предузеће спроводи?**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Дегустације.
- Гратис количине.
- Оглашавање.
- Штампаче промотивних летака и другог материјала.
- Промоција у сарадњи са различитим организацијама које се баве исхраном.
- Промоција у сарадњи са различитим туристичким организацијама.
- Не спроводе се промоције, јер не доносе очекиване резултате.
- Неки други облик промоције, молим напишите који: \_\_\_\_\_.

**17. Које канале продаје (дистрибуције) предузеће користи за продају сирева?**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачних одговора. У наставку одговора који сте означили, молим упишите име канала преко кога се у највећој мери врши продаја сира.

- Прехрамбене продавнице. Назив: \_\_\_\_\_
- Супермаркети. Назив: \_\_\_\_\_
- Велепродаје. Назив: \_\_\_\_\_
- Мегамаркети. Назив: \_\_\_\_\_
- Сопствени малопродајни објекти. Назив: \_\_\_\_\_
- Угоститељски објекти (ресторани, пицерије и сл.). Назив: \_\_\_\_\_
- Неки други, молим упишите који: \_\_\_\_\_

**18. Које канале комуникације користите у сврху промоције?**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Личном комуникацијом између представника предузећа и циљних сегмената.
- Огласи у новинама и специјализованим часописима.
- Путем друштвених мрежа на интернету (Facebook, Twitter и сл.).
- Путем сопствене странице или интернет огласа.
- Развијањем односа сарадње са разним потрошачким групама и удружењима.
- Неки други канал, молим упишите који: \_\_\_\_\_

**19. Да ли је предузеће излагало сиреве на сајмовима и другим манифестацијама у земљи и иностранству? Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачног одговора, а у наставку, на празну линију упишите државу и назив сајма или манифестације на којој је предузеће излагало сиреве, број учешћа, као и последњу годину када је предузеће учествовало.

- Не.
- Да, излагало је у:
  - \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
(година) (држава) (сајам, манифестација) (број учешћа)
  - \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
(година) (држава) (сајам, манифестација) (број учешћа)
  - \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
(година) (држава) (сајам, манифестација) (број учешћа)
  - \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
(година) (држава) (сајам, манифестација) (број учешћа)
  - \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
(година) (држава) (сајам, манифестација) (број учешћа)

**20. Да ли предузеће извози сир? Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачног одговора. Уколико је одговор негативан, молим пређите на питање број 26.

- Не.
- Да.

**21. Шта је одлучујуће при доношењу одлуке о избору извозног тржишта?**

**Упутство:** Молим, рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 6 (опционо до 5, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 6 (5) највеће слагање са исказом.

- Почетни трошкови уласка на ново тржиште.
- Величина тржишта и потрошња сира.
- Конкуренција и цене на иностраном тржишту.
- Ниво zasiћености тржишта и потенцијал раста.
- Степен корупције.
- Нешто друго: \_\_\_\_\_.

**22. Који су највећи изазови, потешкоће са којима се сусрећете приликом извоза сира?**

**Упутство:** Молим, рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 8 (опционо до 7, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 8 (7) највеће слагање са исказом.

- Високи трошкови уласка у дистрибутивне канале иностраних тржишта.
- Непознавање склоности и навика купаца и потрошача.
- Стандарди које је потребно задовољити.
- Законски оквири државе у коју се планира извоз.
- Непознавање формалних и неформалних правила пословања.
- Високи трошкови по основу посредничких провизија.
- Релативно високе цене у односу на инострану конкуренцију, због малих извозних подстицаја који су доступни произвођачима сира у Србији.
- Нешто друго: \_\_\_\_\_.

**23. На који начин предузеће најчешће започиње улазак на нова тржишта?**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Сопственом иницијативом, достављањем понуде страном увознику.
- Након сајмова, изложби и сличних манифестација.
- Путем личних познанстава и веза.
- Иницијативом и понудом иностраног купца.
- Уз помоћ и асистенцију надлежних установа и агенција за промоцију извоза Србије.
- Преко домаћих трговачких предузећа које купују сир и извозе га.
- Извоз спроводи сектор за извоз у склопу предузећа.
- Предузеће поседује огранак или представништво у иностранству.
- Предузеће има трговачког представника у иностранству.
- Уговорни односима са дистрибутерима.
- Улазак на неки други директан начин: \_\_\_\_\_.

**24. Према вашем искуству, који су кључни критеријуми и особине производа, који опредељују место на полици на иностраним тржиштима? Упутство:** Молим, упишите одговор на празну линију.

\_\_\_\_\_.

**25. На који начин тежите да се издвојите од конкуренције на иностраним тржиштима?**

**Упутство:** Молим, упишите одговор на празну линију.

\_\_\_\_\_.

**26. Да ли је предузеће члан неког удружења, асоцијације или савеза?**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред тачног одговора и допуните називом удружења, асоцијације или савеза.

- Да (молим упишите назив): \_\_\_\_\_.
- Било је, али више није (молим упишите назив удружења, асоцијације или савеза и разлог): \_\_\_\_\_.
- Не (молим упишите разлог): \_\_\_\_\_.

**27. Уколико сте на претходно питање одговорили позитивно, на скали од 1 до 5 оцените степен задовољства, у складу са предностима које предузеће остварује чланством:**

**Упутство:** Молим, упишите ознаку „X“ испред одговора који одражава Ваш став. У наставку, молим кратко образложите одговор.

- Нисам задовољан. \_\_\_\_\_.
- У малој мери сам задовољан. \_\_\_\_\_.
- Немам став.
- Задовољан сам. \_\_\_\_\_.
- У великој мери сам задовољан. \_\_\_\_\_.

**28. Каква би врста организоване подршке за ваше предузеће била корисна?**

**Упутство:** Молим, рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 4 (опционо до 3, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 4 (3) највеће слагање са исказом.

- Финансијска, кроз кредите са повољним каматним стопама.
- Маркетинг, у вези са истраживањем тржишта, тражњом и понудом, промоцијом и др.
- Подршка кроз веће учешће државе у промовисању сирева из Србије.
- Нека друга (молим напишите која) \_\_\_\_\_.

**29. Који су највећи изазови, односно проблеми са којима се предузеће, као произвођач сира, сусреће? Упутство:** Молим, упишите укратко, у слободној форми кључне изазове.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Уважавајући време које сте одвојили за попуњавање овог упитника, још једном Вам се најискреније захваљујем!**



## Прилог 2

Упитник - регистрована пољопривредна газдинства

Име \_\_\_\_\_, презиме \_\_\_\_\_, место становања \_\_\_\_\_,  
годиште \_\_\_\_\_, пол \_\_\_\_\_, школска спрема \_\_\_\_\_, телефон \_\_\_\_\_,  
мобилни телефон: \_\_\_\_\_, електронска пошта (e-mail) \_\_\_\_\_,  
интернет страница \_\_\_\_\_, датум попуњавања Упитника \_\_\_\_\_.

Поштовани,

молим Вас да попуните Упитник и на тај начин допринесете бољем сагледавању могућности унапређења управљања маркетингом сирева Србије и потпунијем разумевању Ваших потреба као пољопривредног произвођача.

Напомена: Упитник попуњава члан газдинства<sup>13</sup> који је у највећој мери укључен у активности око производње и пласмана сира. У сврху израде докторске дисертације на Пољопривредном факултету Универзитета у Новом Саду, организатор истраживања је Изабела Мугоша, Нови Сад, запослена у Развојном фонду АП Војводине, Булевар цара Лазара 7а и личне податке испитаника користиће искључиво у оквиру својих активности у комуникацији са произвођачима.

Хвала на учешћу!

### У п и т н и к

**о ставовима и мишљењима пољопривредних газдинстава која се баве производњом сира у регистрованим објектима**

#### **30. Која је старосна структура и школска спрема чланова домаћинства?**

**Упутство:** На почетну линију упишите број година за остале чланове газдинства, заокружите одговарајућу стручну спрему и упишите занимање.

\_\_\_\_\_ година 1. ОШ 2. КВ 3. ССС 4. ВШС 5. ВСС 6. Остало Занимање \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ година 1. ОШ 2. КВ 3. ССС 4. ВШС 5. ВСС 6. Остало Занимање \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ година 1. ОШ 2. КВ 3. ССС 4. ВШС 5. ВСС 6. Остало Занимање \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ година 1. ОШ 2. КВ 3. ССС 4. ВШС 5. ВСС 6. Остало Занимање \_\_\_\_\_

#### **31. Која је старосна структура, школска спрема и занимање пунолетних чланова који не учествују у пословима на газдинству?**

Питање се односи на чланове две наредне генерације у односу на примарну породицу, који стичу приходе ван газдинства, не учествују или у малој мери учествују у пословима газдинства. Напомена: примарну породицу чине најстарији чланови газдинства.

<sup>13</sup> Чланове газдинства чине сви чланови породице који живе и раде у истом домаћинству.

**Упутство:** На почетну линију упишите старост за сваког члана породице који не учествује у пословима на газдинству, заокружите одговарајућу стручну спрему и упишите занимање.

_____ година	1. ОШ	2. КВ	3. ССС	4. ВШС	5. ВСС	6. Остало	Занимање _____
_____ година	1. ОШ	2. КВ	3. ССС	4. ВШС	5. ВСС	6. Остало	Занимање _____
_____ година	1. ОШ	2. КВ	3. ССС	4. ВШС	5. ВСС	6. Остало	Занимање _____
_____ година	1. ОШ	2. КВ	3. ССС	4. ВШС	5. ВСС	6. Остало	Занимање _____

**32. Колико дуго се на газдинству производи сир?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачног одговора.

- од 1-5 година
- од 6-10 година
- преко 10 година.

**33. Да ли сте, пре него што сте постали носилац газдинства стицали искуство и у неким другим предузећима или ванпољопривредним делатностима?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачног одговора.

- Не, искуство сам стицао на газдинству, искључиво учећи од старијих чланова породице.
- Да, искуство сам стицао радећи у области производње и прераде хране.
- Да, искуство сам стицао у ванпољопривредним делатностима.

**34. Шта чини снагу (предности) Вашег газдинства у производњи сира?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 11 (опционо до 10, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 11 (10) највеће слагање са исказом.

- Велико лично искуство у производњи сира.
- Велико искуство у области организације и управљања.
- Подршка и учешће чланова породице.
- Личне склоности ка предузетништву.
- Сарадња са стручњацима у овој области.
- Асортиман понуде сира.
- Добра информисаност.
- Одговарајућа струка и образовање.
- Специфичне маркетинг активности.
- Начин производње сира, тешко доступан осталим произвођачима (нпр. органски, тврди са карактеристичним зрењем и сл.).
- Нешто друго \_\_\_\_\_.

**35. Шта су слабости Вашег газдинства у вези са производњом сира?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 6 (опционо до 5, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 6 (5) највеће слагање са исказом.

- Недовољна информисаност и низак степен коришћења комуникационих технологија.

- Недостатак финансијских средстава за повећање обима производње.
- Изостанак маркетинг активности због недостатка финансијских средстава.
- Недоступност програма едукације и информација из области маркетинга сира.
- Недостатак обрадивог земљишта.
- Нешто друго \_\_\_\_\_.

**36. Које фактори из окружења стоје газдинству на располагању као могућности развоја?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 6 (опционо до 5, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 6 (5) највеће слагање са исказом.

- Близина тржишта.
- Добри природни услови за производњу млека (клима, састав земље, пашњаци и сл.).
- Промена животног стила потрошача у правцу здравог начина исхране.
- Перспектива развоја тржишта традиционалних сирева.
- Повећање животног стандарда потрошача у Србији.
- Нешто друго \_\_\_\_\_.

**37. Који фактори из окружења, за Ваше газдинство представљају потешкоће (претње) које треба превазићи?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 6 (опционо до 5, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 6 (5) највеће слагање са исказом.

- Изражена конкуренција у производњи традиционалних тј. сирева у „домаћој“ производњи.
- Мала куповна моћ потрошача.
- Нелојална конкуренција – утицај увозних лобија, све већа употреба биљних сирева као састојака готових јела и пецива и сл.
- Недовољно информисани потрошачи.
- Велика понуда индустријских сирева.
- Нешто друго \_\_\_\_\_.

**38. Колика је годишња производња сира у кг?**

**Упутство:** На обележено место, молим упишите количину сира.  
Годишње се произведе \_\_\_\_\_ кг/т сира.

**39. Величина обрадивих површина у власништву и закупу?**

**Упутство:** На почетну линију упишите површине у хектарима.  
\_\_\_\_\_ хектара у власништву.  
\_\_\_\_\_ хектара у закупу.

**40. Да ли сте одлазили на сајмове и друге манифестације у земљи и иностранству, у циљу унапређења производне и маркетинг праксе? Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачног одговора, а у наставку на празну линију упишите назив манифестације (заокружите да ли сте тамо боравили у својству излагача или посетиоца), број одлазака и годину.

Не.

Да, био сам у:

\_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ .  
(година) (држава) (манифестација, излагач/ посетилац) (број посета)

\_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ .  
(година) (држава) (манифестација, излагач/ посетилац) (број посета)

\_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ .  
(година) (држава) (манифестација, излагач/ посетилац) (број посета)

\_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ .  
(година) (држава) (манифестација, излагач/ посетилац) (број посета)

**41. Да ли сиреви које производите поседују препознатљиву ознаку (жиг, лого) газдинства?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачног одговора.

Да.

Не, актуелни асортиман сирева има сталне купце који га препознају.

Не, \_\_\_\_\_ (наведите разлог).

**42. Окарактерисите сир оцењујући понуђене исказе:**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред два одговора која одговарају Вашем мишљењу.

Наминица која се свакодневно конзумира, због чега нису потребне маркетинг активности.

Производ који је недовољно исплатив због велике конкуренције.

Производ чија вредност може да се увећа улагањем у маркетинг.

Нешто друго \_\_\_\_\_.

**43. На који начин сиреви које газдинство производи конкуришу сиревима других произвођача?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 6 (опционо до 5, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 6 (5) највеће слагање са исказом.

Дугогодишњом производњом и репутацијом сирева које газдинство производи.

Специфичним асортиманом.

Препознатљивим паковањем.

Нижом ценом у односу на сиреве конкурената.

Захваљујући промоцији и другим маркетинг активностима које се спроводе.

Неким другим атрибутима или начином, молим да напишите којим:

\_\_\_\_\_.

**44. Шта је према Вашем мишљењу за потрошача уопштено одлучујуће при куповини сира?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 9 (опционо до 8, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 9 (8) највеће слагање са исказом.

- Доступност у каналима дистрибуције.
- Упознатост са производом, промоција.
- Паковање.
- Робна марка.
- Информације са декларације.
- Навике.
- Могућност непосредног контакта са произвођачем.
- Цена.
- Нешто друго \_\_\_\_\_.

**45. Које су информације на декларацији сира за потрошаче најважније?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 5 (опционо до 4, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 5 (4) највеће слагање са исказом.

- Информације о адитивима.
- Рок трајања.
- Количина млечне масти.
- Да је произведен по традиционалној рецептури.
- Нешто друго \_\_\_\_\_.

**46. На који начин формирате цену сирева?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Додавањем марже на укупне трошкове.
- Цена се формира према ученој спремности специфичних тржишних сегмената да плате производ(е)
- Основ за формирање цена су конкурентске цене.
- Неки други начин, молим да напишете који:  
\_\_\_\_\_.

**47. Да ли одобравате попусте? Уколико одобравате, молим упишите коју врсту попушта одобравате својим купцима и потрошачима?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Не одобравам попусте, јер не утичу на повећање продаје.
- Попуст на количину купљених сирева.
- Временски ограничени попусти на целокупан асортиман.
- Попуст за конкретан сир чија се продаја жели поспешити.
- Попуст намењени специфичним купцима.
- Неки други облик попушта, молим напишите који:  
\_\_\_\_\_.

**48. Које начине промоције (рекламе) сира практикујете?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Дегустације.
- Гратис количине.
- Ogлашавање.
- Штампаче промотивних летака и другог материјала.
- Промоција у сарадњи са различитим организацијама које се баве исхраном.
- Промоција у сарадњи са различитим туристичким организацијама.
- Не спроводим промоције, јер не доносе очекиване резултате.
- Неки други облик промоције, молим напишите који:

\_\_\_\_\_.

**49. Које канале продаје (дистрибуције) користите за продају сирева?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Директна продаја, на пијаци.
- Угоститељски објекти (ресторани, пицерије и сл.).
- Радионице за производњу пецива.
- Неки други, молим упишите који:

\_\_\_\_\_.

**50. Које канале комуникације користите у сврху промоције?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Личну комуникацију.
- Ogласи у новинама и часописима.
- Путем друштвених мрежа на интернету (Facebook, Twitter и сл.).
- Путем сопствене странице или интернет огласа.
- Присутством у каталозима туристичких организација.
- Неки други канал, молим упишите који:

\_\_\_\_\_.

**51. За која бисте питања највише желели да знате одговор?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 7 (опционо до 6, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 7 (6) највеће слагање са исказом.

- Шта су маркетинг активности?
- Како да повећам продају?
- Како да привучем и задржим задржим купце?
- Какав сир желе купци?
- Како да сиреви које производим постану препознатљиви?
- Како да пласирам сир на инострана тржишта?
- Неко друго питање: \_\_\_\_\_.

**52. Какви су планови газдинства у вези са будућим пословањем (односи се на период до 3 године)? Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачних одговора.

- Одржање постојећег нивоа и обима пословања.
- Проширење обима пословања на домаћем тржишту.
- Унапређење производње, увођење стандарда, и понуда специфичног асортимана иностраним тржиштима.
- Покушај удруживања са мањим бројем произвођача и заједнички наступ на домаћем и иностраним тржиштима.
- Немам планова.
- Нешто друго, молим упишите шта: \_\_\_\_\_

**53. Каква врста организоване спољне подршке би за Вас била корисна?**

**Упутство:** Рангирајте сваки понуђени одговор вредностима од 1 до 8 (опционо до 7, без могућности понављања), при чему вредност 1 означава најмање, а вредност 8 (7) највеће слагање са исказом.

- Финансијска, кроз кредите са повољним каматним стопама
- Консултативна, у вези са законима, уредбама, прописима, стандардима и сл. из области која се односи на производњу и промет сира.
- Едукативна, у вези са маркетингом, истраживањем тржишта, промоцијом и др.
- Едукативна, у вези са управљањем и организовањем производње и продаје.
- Едукативна, у вези са могућностима извоза сира.
- Саветодавна, у вези са технологијом производње.
- Кроз учешће и асистенцију државних институција или других организација око удруживања. ради постизања што бољег пласмана, набавке, извоза и сл.
- Нека друга (молимо напишите која) \_\_\_\_\_

**54. Да ли сте члан неког удружења произвођача и какве погодности остварујете чланством?**

**Упутство:** Упишите ознаку „X“ испред тачног одговора, а на линије, уколико сте члан, молим наведите погодности које доноси чланство, односно, разлоге због којих нисте члан ни једног удружења.

- Да, члан сам удружења које се зове \_\_\_\_\_, из \_\_\_\_\_ (место)
- Нисам члан ни једног удружења.

Образложење: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Уважавајући време које сте одвојили за попуњавање овог упитника, још једном Вам се захваљујем!**

### Прилог 3

Табела 1: Т-тест значајности разлике - На међународном тржишту расте тражња сира.

	Упарене разлике					т тест	Степен слободe	Значајност
	Аритметичка средина	Стд. девијација	Стд. грешка аритметичке средине	95% интервал поверења				
				Доња граница	Горња граница			
Укупна производња сира у свету у тонама - Укупан извоз сира у свету у тонама	14.995	.1935	.0731	14.8167	15.1747	204.98	6	.000

Табела 2: Т-тест значајности разлике - Извоз сира из Републике Србије није на задовољавајућем нивоу са становишта количине и вредности.

		Упарене разлике					т тест	Степен слободe	Значајност
		Аритметичка средина	Стд. девијација	Стд. грешка аритметичке средине	95% интервал поверења				
					Доња граница	Горња граница			
1	Укупан увоз земаља ЦЕФТА - Извоз Р. Србије у земље ЦЕФТА, количине, тона	15.5950	5.20870	1.84155	11.24042	19.94958	8.468	7	.024
2	Укупан увоз земаља ЦЕФТА - Извоз Р. Србије у земље ЦЕФТА, вредност, евра	53.0625	18.8648	6.66973	37.29110	68.83390	7.956	7	.025
3	Укупан увоз Руске Федерације– Извоз Р. Србије у Руску Федерацију, количине, тона	304.836	74.3641	26.29169	242.6662	367.0062	11.594	7	.007
4	Укупан увоз Руске Федерације - Извоз Р. Србије у Руску Федерацију, вредност, евра	1026.32	362.6280	128.2083	723.1616	1329.490	8.005	7	.019
5	Укупан увоз у ЕУ - Извоз Р. Србије у ЕУ, количине, тона	6162.38	8093.208	2697.736	-58.604	12383.37	2.284	8	.049
6	Укупан увоз у ЕУ – Извоз Р. Србије у ЕУ, вредност, евра	12922.8	1805.363	638.292	11413.55	14432.19	20.246	7	.011



Табела 3: Т-тест значајности разлике - Неповољна је конкурентска позиција Републике Србије на међународном тржишту сира.

		Упарене разлике					т тест	Степен слободe	Значајност
		Аритметичка средина	Стд. девијација	Стд. грешка аритметичке средине	95% интервал поверења				
					Доња граница	Горња граница			
1	Просечне увозне цене Европске уније – Просечне извозне цене Р. Србије у Европску унију	1.26250	.16688	.05900	1.12298	1.402	21.39	7	.000
2	Просечне увозне цене земаља ЦЕФТА - Просечне извозне цене Р. Србије у земље ЦЕФТА	.33250	.16421	.05806	.19522	.4697	5.727	7	.001
3	Просечне увозне цене Руске Федерације из света – Просечне извозне цене Р.Србије у Руску Федерацију	.41500	.09678	.04839	.26100	.5690	8.576	3	.003

Табела 4: Т-тест значајности разлике - Извоз сира мање је детерминисан кретањем физичког обима производње, а више осталим релевантним чиниоцима - квалитетом, ценом, имицом бренда и сл.

		Упарене разлике					т тест	Степен слободe	Значајност
		Аритметичка средина	Стд. девијација	Стд. грешка аритметичке средине	95% интервал поверења				
					Доња граница	Горња граница			
1	Укупна производња сира Р. Србије у тонама – Укупан извоз сира из Р. Србије у тонама	13.6737	2.61763	.92547	11.48535	15.86215	14.775	7	.000

Табела 5: Преглед потрошње сира за одабране земље

Назив земље	Просечна вредност	Интервал варијације		CV (%)	Стопа промене (%)
		Мин.	Макс.		
Швајцарска	21,7	21,1	22,7	0,5	-0,71
Италија	21,0	20,1	22,3	0,7	-0,55
Холандија	20,1	18,5	21,5	1,0	-0,95
Естонија	19,9	17,1	21,5	1,5	1,93
Аустрија	19,3	17,7	20,9	1,1	2,40
САД	15,1	14,7	15,5	0,3	0,56
Србија	11,2	10,2	12,3	0,7	-1,15
Хрватска	8,8	7,1	11,2	1,5	4,55
Русија	5,7	5,4	6,1	0,2	1,03
EU	17,1	16,4	17,9	0,5	1,25

*Извор: Израчунато на основу података [www.dairyinfo.gc.ca](http://www.dairyinfo.gc.ca) и [www.stats.oecd.org](http://www.stats.oecd.org), приступљено новембар 2015. и на основу података из Републичког завода за статистику, достављених по упиту, октобар 2015.*

Табела 6: Просечне извозне цене према земљама чланицама ЦЕФТА (2007-2014), евра/кг, по годинама

	Црна Гора	Албанија	Македонија	БиХ	Косово	Просечна цена по годинама
2007	2,91	0,00	2,11	2,42	1,25	2,48
2008	3,46	0,00	2,80	2,92	1,79	3,20
2009	3,05	2,72	2,58	2,69	2,01	2,85
2010	3,06	3,74	2,55	2,67	1,41	2,82
2011	3,26	2,79	3,05	2,81	3,30	3,12
2012	2,91	2,69	3,03	2,75	1,83	2,89
2013	3,11	0,00	3,48	2,74	1,92	3,06
2014	3,04	2,00	3,32	2,70	2,39	3,04
Просечна цена периода	3,15	2,78	2,72	2,70	1,83	<b>2,91</b>

*Извор: Израчунато на основу података РВЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

Табела 7: Просечне цене сира земаља Европске Уније у увозу на тржиште Републике Србије (2007-2014), евра/кг, по годинама

	Италија	Холандија	Немачка	Аустрија	Хрватска	Просечна цена увоза из ЕУ по годинама
2007	5,88	0,00	4,49	4,32	3,47	4,20
2008	6,05	4,82	5,17	4,79	3,73	4,64
2009	6,41	3,23	3,68	3,74	4,06	3,93
2010	6,61	3,48	3,55	3,65	4,02	3,78
2011	7,52	4,06	3,95	3,58	4,59	4,21
2012	7,34	4,23	3,74	3,60	3,79	4,08
2013	7,11	4,83	4,02	3,69	3,36	4,04
2014	7,31	4,55	3,82	4,03	3,39	3,93
Просечна цена периода	6,91	4,22	3,92	3,83	3,59	4,09

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

Табела 8: Просечне цене сира земаља ЦЕФТА у увозу на тржиште Републике Србије (2007-2014), евра/кг, по годинама

	Босна и Херцеговина	Македонија	Црна Гора	Просечна цена по годинама
2007	0,00	3,68	1,98	3,64
2008	3,79	4,51	5,29	4,49
2009	3,28	3,59	2,79	3,56
2010	6,03	2,33	2,78	2,37
2011	6,59	2,14	3,79	2,18
2012	0,00	2,02	4,20	2,03
2013	2,19	2,90	4,45	2,90
2014	3,66	4,04	4,85	4,01
Просечна цена периода	3,72	2,51	4,01	2,58

*Извор: Израчунато на основу података РУЦ, подаци достављени по упиту, новембар 2015.*

Табела 9: Перцепција основних елемената конкурентности сира из понуде микро, малих и средњих предузећа

Фактори снаге	Обим производње, тона	-				Укупно
		до 99	од 100 до 299	од 300 до 599	600 и више	
Дугогодишњом производњом и репутацијом сирева које предузеће производи.	N	7	3	2	0	12
	Структура (%)	17,9	7,7	5,1	0,0	<b>30,8</b>
Специфичним асортиманом.	N	3	0	0	0	3
	Структура (%)	7,7	0,0	0,0	0,0	<b>7,7</b>
Препознатљивом робном марком.	N	2	1	0	0	3
	Структура (%)	5,1	2,6	0,0	0,0	<b>7,7</b>
Квалитетом.	N	6	7	2	3	18
	Структура (%)	15,4	17,9	5,1	7,7	<b>46,2</b>
Иновативним паковањем.	N	1	0	0	0	1
	Структура (%)	2,6	0,0	0,0	0,0	<b>2,6</b>
Нижом ценом у односу на сиреве конкурената.	N	1	1	0	0	2
	Структура (%)	2,6	2,6	0,0	0,0	<b>5,1</b>
Захваљујући промоцији и другим маркетинг активностима.	N	0	0	0	0	0
	Структура (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Нешто друго	N	0	0	0	0	0
	Структура (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Укупно	N	20	12	4	3	39
	Структура (%)	51,3	28,2	10,3	7,7	<b>100,0</b>

Табела 10: Перцепција фактора који одлучујуће утичу на одлуку потрошача о куповини сира из понуде микро, малих и средњих предузећа

Фактори снаге	Обим производње, тона	-	до	од	од	600 и	Укупно
			99	100 до 299	300 до 599	више	
Доступност у каналима дистрибуције.	N		0	1	1	0	2
	Структура (%)		0,0	2,6	2,6	0,0	5,1
Упознатост са производом, промоција.	N		1	1	0	0	2
	Структура (%)		2,6	2,6	0,0	0,0	5,1
Паковање.	N		4	0	0	0	4
	Структура (%)		10,3	0,0	0,0	0,0	10,3
Бренд.	N		2	1	0	0	3
	Структура (%)		5,1	2,6	0,0	0,0	7,7
Информације са декларације.	N		0	0	0	0	0
	Структура (%)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Навике.	N		4	4	2	1	11
	Структура (%)		10,3	10,3	5,1	2,6	28,2
Цена.	N		9	5	1	2	17
	Структура (%)		23,1	12,8	2,6	5,1	43,6
Нешто друго	N		0	0	0	0	0
	Структура (%)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Укупно:	N		20	12	4	3	39
	Структура (%)		28,2	7,7	2,6	0,0	100,0

Табела 11: Облици промотивних активности које спроводе произвођачи сира, микро, мала и средња предузећа

Фактори снаге	Обим производње, тона	-				Укупно
		до 99	од 100 до 299	од 300 до 599	600 и више	
Дегустације.	N	8	4	3	1	16
	Структура (%)	11,8	5,9	4,4	1,5	23,5
Гратис количине.	N	5	7	2	2	16
	Структура (%)	7,4	10,3	2,9	2,9	23,5
Оглашавање.	N	2	2	1	1	6
	Структура (%)	2,9	2,9	1,5	1,5	8,8
Штампање промотивних летака и другог материјала.	N	5	3	2	3	13
	Структура (%)	7,4	4,4	2,9	4,4	19,1
Промоција у сарадњи са различитим организацијама које се баве исхраном.	N	2	2	0	2	6
	Структура (%)	2,9	2,9	0,0	2,9	8,8
Промоција у сарадњи са различитим туристичким организацијама.	N	3	0	1	0	4
	Структура (%)	4,4	0,0	1,5	0,0	5,9
Не спроводе се промоције, јер не доносе очекиване резултате.	N	6	1	0	0	7
	Структура (%)	8,8	1,5	0,0	0,0	10,3
Нешто друго	N	0	0	0	0	0
	Структура (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Укупно:	N	31	19	9	9	68
	Структура (%)	36,8	26,5	11,8	13,2	100,0

Табела 12: Пеарсонова корелација ранга међу тестираним варијаблима код микро, малих и средњих предузећа

		Годишњи пла- сман сира	Образ ов. запо- сл.	Значај робне марке	Значај па- кова- ња	Значај бренда	Значај информ ац. са деклар.	Значај промоц ије
Годишњи пла- сман сира	Пирсонова корел.	1	-0.213	0.135	-0.161	0.012	-0.179	0.171
	Значајн.		0.258	0.44	0.371	0.946	0.297	0.349
Образов. запо-сл.	Пирсонова корел.	-0.213	1	-0.116	0.208	0.141	-0.045	0.14
	Значајн.	0.258		0.542	0.287	0.457	0.815	0.485
Значај робне марке	Пирсонова корел.	0.135	-0.116	1	0.022	0.179	0.18	-0.319
	Значајн.	0.44	0.542		0.903	0.304	0.3	0.075
Значај паковања	Пирсонова корел.	-0.161	0.208	0.022	1	-0.294	0.114	0.084
	Значајн.	0.371	0.287	0.903		0.097	0.527	0.648
Значај бренда	Пирсонова корел.	0.012	0.141	0.179	-0.294	1	0.077	-0.004
	Значајн.	0.946	0.457	0.304	0.097		0.656	0.981
Значај информац. са деклар.	Пирсонова корел.	-0.179	-0.045	0.18	0.114	0.077	1	.357*
	Значајн.	0.297	0.815	0.3	0.527	0.656		0.045
Значај промоције	Пирсонова корел.	0.171	0.14	-0.319	0.084	-0.004	.357*	1
	Значајн.	0.349	0.485	0.075	0.648	0.981	0.045	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Табела 13: Пеарсонова корелација ранга међу тестираним варијаблама код пољопривредних газдинстава

		Год. пласман сира	Бр. члана	Просеч. год. старости	Образов. члан.	Конкурентност – нижа цена	Конкурентност – паковање	Попусти	Декларација	Промоција	Дистрибуција
Годишњи пласман сира	Пирсонова корел.	1	-0.21	-0.024	0.034	-0.07	0.186	-0.144	-0.035	0.055	-0.126
	Значајн.		0.073	0.841	0.775	0.554	0.114	0.228	0.767	0.646	0.311
Бр. Чланова	Пирсонова корел.	-0.21	1	-.525**	-0.15	-0.17	0.055	-0.141	-0.086	-0.017	-0.021
	Значајн.	0.073		0	0.192	0.141	0.632	0.234	0.458	0.883	0.862
Просеч. год. Старости	Пирсонова корел.	-0.024	-.525**	1	0.145	0.066	0.006	0.061	-0.087	-0.117	0.098
	Значајн.	0.841	0		0.207	0.569	0.962	0.61	0.453	0.313	0.419
Образов. члан.	Пирсонова корел.	0.034	-0.15	0.145	1	-0.039	-0.014	0.006	-.338**	-0.019	-0.006
	Значајн.	0.775	0.192	0.207		0.738	0.905	0.962	0.003	0.873	0.961
Конкурентност – нижа цена	Пирсонова корел.	-0.07	-0.17	0.066	-0.039	1	-0.159	0.047	-0.03	-.230*	0.063
	Значајн.	0.554	0.141	0.569	0.738		0.17	0.694	0.795	0.046	0.606
Конкурентност - паковање	Пирсонова корел.	0.186	0.055	0.006	-0.014	-0.159	1	0.13	.305**	0.145	-0.105
	Значајн.	0.114	0.632	0.962	0.905	0.17		0.274	0.007	0.211	0.388
Попусти	Пирсонова корел.	-0.144	-0.141	0.061	0.006	0.047	0.13	1	-0.111	-.235*	0.241
	Значајн.	0.228	0.234	0.61	0.962	0.694	0.274		0.348	0.047	0.051
Декларација	Пирсонова корел.	-0.035	-0.086	-0.087	-.338**	-0.03	.305**	-0.111	1	0.195	-0.059
	Значајн.	0.767	0.458	0.453	0.003	0.795	0.007	0.348		0.091	0.628
Промоција	Пирсонова корел.	0.055	-0.017	-0.117	-0.019	-.230*	0.145	-.235*	0.195	1	-.280*
	Значајн.	0.646	0.883	0.313	0.873	0.046	0.211	0.047	0.091		0.02
Дистрибуција	Пирсонова корел.	-0.126	-0.021	0.098	-0.006	0.063	-0.105	0.241	-0.059	-.280*	1
	Значајн.	0.311	0.862	0.419	0.961	0.606	0.388	0.051	0.628	0.02	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## 10. ПОПИС ТАБЕЛА, ГРАФИКОНА И СЛИКА

### 10.1. Табеле

Табела 1 Енергетска вредност и хемијски састав сира и основних намирница животињског порекла у 100г намирнице .....	6
Табела 2 Препоручен начин употребе одабраних сирева.....	27
Табела 3 Кретање производње сира у свету према врсти млечних грла (2007-2013)*, хиљада тона.....	31
Табела 4 Највећи произвођачи овчијег сира у свету (2007-2013*), 000 тона.....	32
Табела 5 Највећи произвођачи козјег сира у свету (2007-2013*), 000 тона.....	32
Табела 6 Највећи произвођачи бивољег сира, (2007-2013), хиљада тона.....	33
Табела 7 Географска расподела производње сира у свету (2007-2013)*, .....	37
Табела 8 Највећи произвођачи сира у свету (2007-2013*), милиона тона.....	38
Табела 9 Упоредни приказ кретања просечних извозних цена аутохтоних овчијих сирева.....	48
Табела 10 Највећи извозници сира у свету (2007-2014), хиљада тона.....	52
Табела 11 Највећи извозници сира у свету (2007-2014), милијарди евра.....	53
Табела 12 Највећи увозници сира у свету (2007-2014), хиљада тона.....	58
Табела 13 Највећи увозници сира у свету (2007-2014), милијарди евра.....	59
Табела 14 Највећи увозници међу земљама Арапске лиге (2007-2014), хиљада тона	64
Табела 15 Највећи увозници међу земљама Арапске лиге (2007-2014), милиона евра.....	65
Табела 16 Кретање увоза сира у земље ЦЕФТА групације (2007-2014), хиљада тона	69
Табела 17 Кретање увоза сира у земље ЦЕФТА групације (2007-2014), милиона евра.....	71
Табела 18 Кретање увоза у Босну и Хецеговину (2007-2014) у тонама и структура учешћа највећих добављача .....	74
Табела 19 Кретање увоза у Црну Гору у тонама и структура учешћа највећих добављача .....	75
Табела 20 Кретање увоза у Молдавију у тонама и структура учешћа највећих добављача.....	76
Табела 21 Кретање увоза у Македонију у тонама и структура учешћа највећих добављача .....	77
Табела 22 Највећи потрошачи сира у свету (2007-2014), килограма по становнику ..	81
Табела 23 Производња млека у Републици Србији (2007-2014), милиона литара .....	89
Табела 24 Најзначајнији тржишни учесници индустријске прераде млека према величини и структури инсталираних капацитета у 2012. години.....	91
Табела 25 Удео сировог млека утрошеног у производњи различитих млечних производа 2006. и 2008. године, у % .....	93
Табела 26 Производња сира у Србији (2007-2014), хиљада тона .....	97
Табела 27 А.Д. Имлек, производни асортиман сира.....	103
Табела 28 Meggle d.o.o., производни асортиман сира .....	104
Табела 29 А.Д. Млекара, Суботица, производни асортиман сира.....	105
Табела 30 Млекопродукт д.о.о., производни асортиман сира.....	106
Табела 31 Нишка млекара д.о.о., производни асортиман сира .....	107
Табела 32 Сомболед д.о.о.о, производни асортиман сира.....	107

Табела 33 А.Д. Млекара Шабац, производни асортиман сира .....	108
Табела 34 Бени Комерц д.о.о., производни асортиман сира .....	109
Табела 35 Млекара Границе д.о.о., производни асортиман сира.....	109
Табела 36 Млекара Дана, производни асортиман сира .....	110
Табела 37 Млекара Екомлек д.о.о., производни асортиман сира .....	111
Табела 38 Млекара Екофил д.о.о., производни асортиман сира.....	112
Табела 39 Млекара Кић Comranу d.o.o., производни асортиман сира.....	113
Табела 40 Млекара Лазар д.о.о., производни асортиман сира .....	114
Табела 41 Млекара А.Д. Лозница, производни асортиман сира.....	114
Табела 42 Млекара Милкоп д.о.о., производни асортиман сира .....	115
Табела 43 Млекара Мокрин-млек СЗР, производни асортиман сира.....	116
Табела 44 Млекара Муза ЗТР, производни асортиман сира .....	117
Табела 45 Млекара Спасојевић д.о.о., производни асортиман сира.....	118
Табела 46 Млекара Стара планина д.о.о., производни асортиман сира.....	119
Табела 47 Млекара ПК Златибор, производни асортиман сира.....	120
Табела 48 Веосарга d.o.o., производни асортиман сира.....	121
Табела 49 Select milk d.o.o., производни асортиман сира.....	122
Табела 50 Структура учешћа сира у каналима дистрибуције и заступљеност у асортиману произвођача .....	123
Табела 51 Производи и средства који одражавају вредност доброг здравља, према комуникацијским порукама које произвођачи сира упућују купцима и потрошачима .....	125
Табела 52 Преглед асортимана сира према робним маркама .....	128
Табела 53 Учешће Републике Србије у структури увоза најзначајнијих извозних дестинација, (2007-2014), хиљада тона .....	144
Табела 54 Учешће Републике Србије у структури вредности увоза најзначајнијих извозних дестинација, (2007-2014), милона евра .....	145
Табела 55 Извоз сира из Републике Србије на тржиште земаља ЦЕФТА (2007-2014), хиљада тона.....	149
Табела 56 Извоз сира из Републике Србије у земље ЦЕФТА (2007-2014), милиона евра.....	151
Табела 57 Просечне извозне цене према земљама чланицама ЦЕФТА (2007-2014), евра/кг .....	151
Табела 58 Извоз сира из Републике Србије у земље ЕУ (2007-2014), тона.....	158
Табела 59 Извоз сира из Републике Србије у земље ЕУ (2007-2014), хиљада евра ..	160
Табела 60 Увоз сира у Републику Србију из земаља Европске уније (2007-2014), тона .....	174
Табела 61 Увоз сира у Републику Србију из земаља Европске уније (2007-2014),...	176
Табела 62 Просечне цене сира земаља Европске уније у увозу на тржиште Републике Србије (2007-2014), евра/кг .....	177
Табела 63 Увоз сира у Републику Србију из земаља ЦЕФТА (2007-2014), тона.....	179
Табела 64 Увоз сира у Републику Србију из земаља ЦЕФТА (2007-2014), хиљада евра.....	181
Табела 65 Просечне цене сира земаља CEFTA у увозу на тржиште Републике Србије (2007-2014), евра/кг .....	181
Табела 66 Биланс спољнотрговинске размене сира Републике Србије .....	183

Табела 67 Структура спољнотрговинске размене сира Републике Србије (2007-2014), милиона евра .....	184
Табела 68 Структура анкетираних, микро, малих и средњих предузећа према окрузима .....	187
Табела 69 Годишње улагање у маркетинг микро, малих и средњих предузећа, евра	193
Табела 70 Претежни асортиман произвођача сира - микро, малих и средњих предузећа .....	195
Табела 71 Структура правних лица према врсти стандарда које поседују .....	197
Табела 72 Перцепција фактора снага микро, малих и средњих предузећа.....	200
Табела 73 Перцепција фактора слабости микро, малих и средњих предузећа .....	202
Табела 74 Перцепција шанси микро, малих и средњих предузећа.....	203
Табела 75 Перцепција претњи микро, малих и средњих предузећа .....	204
Табела 76 Фактори који утичу на доношење одлуке у микро, малим и средњим предузећима о извозним тржиштима .....	211
Табела 77 Асортиман понуде сира регистрованих пољопривредних газдинстава ....	224
Табела 78 Хијерархија потреба произвођача сира, регистрованих пољопривредних газдинстава, за спољном подршком .....	244
Табела 79 Исказани ставови произвођача сира, регистрованих пољопривредних газдинстава о удруживању .....	245
Табела 80 Ставови микро, малих и средњих предузећа о највећим изазовима са којима суочавају и могућа решења у оквиру маркетинг активности .....	251
Табела 81 Ставови регистрованих пољопривредних газдинстава о највећим изазовима са којима се и могућа решења у оквиру маркетинг активности .....	256
Табела 82 TOWS матрица стратегијских избора произвођача сира у Републици Србији, микро, малих и средњих предузећа .....	265
Табела 83 Категорије сегментације тржишта и одабране варијабле .....	278
Табела 84 Приступ сегментацији тржишта потрошача сира у Републици Србији ....	280
Табела 85 Ланац вредности у производњи сира.....	289
Табела 86 Атрибути сира као елементи позиционирања .....	292
Табела 87 Преферирани атрибути сира и паковања Cheddar сира .....	298
Табела 88 TOWS матрица стратегијских избора произвођача сира на регистрованим пољопривредним газдинствима која поседују објекте за прераду млека у домаћинству у Републици Србији .....	319

## 10.2. Графיקони

Графикон 1 Структура производње основних прерађевина од млека (2007-2013)* ...	30
Графикон 2 Тренд кретања производње сира у свету.....	36
Графикон 3 Кретање производње највећих произвођача сира у свету (2007-2013), ...	45
Графикон 4 Кретање просечних извозних цена за одабране овчије сиреве .....	50
Графикон 5 Тренд кретања извоза сира у свету (2007-2014), милиона тона.....	51
Графикон 6 Кретање извоза највећих извозника сира у свету,.....	54
Графикон 7 Тренд кретања увоза сира у свету (2007-2014), милиона тона .....	56
Графикон 8 Кретање увоза највећих увозника сира у свету, .....	60

Графикон 9 Кретање увоза највећих увозница сира .....	66
Графикон 10 Тренд кретања увоза сира у земље ЦЕФТА.....	68
Графикон 11 Тренд кретања увоза сира у земље ЦЕФТА (2007-2014), милиона евра	70
Графикон 12 Тренд потрошње сира у свету (2007-2014), милиона тона.....	79
Графикон 13 Структура потрошње сира по становнику у Републици Србији.....	83
Графикон 14 Тренд кретања производње млека у Србији (2007-2014), милиона литара.....	88
Графикон 15 Укупна производња млека у Републици Србији по врсти музних грла.	89
Графикон 16 Тржишно учешће највећих привредних субјеката у области прераде млека .....	94
Графикон 17 Тренд кретања укупне производње сира у Републици Србији (2007-2014), хиљада тона.....	96
Графикон 18 Структура производње сира у Србији према типу тржишних субјеката, (2007-2014), хиљада тона.....	98
Графикон 19 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије (2007-2014), хиљада тона .....	136
Графикон 20 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије (2007-2014), милиона евра.....	137
Графикон 21 Структура извозног асортимана сира у Републици Србији (2007-2014), у % .....	138
Графикон 22 Највећи извозници сира из Републике Србије (2007-2014), у % .....	141
Графикон 23 Структура извоза сира из Републике Србије према извозним дестинацијама,(2007-2014), у % .....	143
Графикон 24 Просечне извозне цене сира из Републике Србије према извозним дестинацијама,(2007-2014), евра.....	145
Графикон 25 Тренд кретања извоза сира из Србије на тржиште земаља ЦЕФТА ....	148
Графикон 26 Тренд кретања вредности извоза сира из Републике Србије на тржиште земаља ЦЕФТА (2007-2014), милиона евра.....	150
Графикон 27 Структура асортимана сира Републике Србије .....	152
Графикон 28 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије на тржиште Руске Федерације (2007-2014), хиљада тона .....	154
Графикон 29 Структура извозног асортимана сира Републике Србије на тржиште Руске Федерације, (2007-2014), у % .....	155
Графикон 30 Тренд кретања вредности извоза сира из Републике Србије на тржиште Руске Федерације (2007-2014), милиона евра.....	156
Графикон 31 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије на тржиште.....	157
Графикон 32 Структура извозног асортимана сира Републике Србије на тржиште Европске уније, (2007-2014), у %.....	159
Графикон 33 Тренд кретања извоза сира из Републике Србије на тржиште.....	160
Графикон 34 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију (2007-2014), хиљада тона .....	166
Графикон 35 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију (2007-2014), милиона евра.....	167
Графикон 36 Структура увозног асортимана сира у Републици Србији (2007-2014), у % .....	168
Графикон 37 Структура тржишта увоза сира у Републику Србију, (2007-2014), у % .....	172

Графикон 38 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију из Европске уније (2007-2014), тона .....	173
Графикон 39 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију .....	175
Графикон 40 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију .....	178
Графикон 41 Тренд кретања увоза сира у Републику Србију .....	180
Графикон 42 Највећи увозници сира у Републику Србију (2007-2014), у % .....	182
Графикон 43 Кретање вредности спољнотрговинске размене (2007-2014), милиона евра .....	185
Графикон 44 Структура узорка микро, малих и средњих .....	188
Графикон 45 Дужина пословања привредних субјеката микро, малих и средњих предузећа .....	189
Графикон 46 Образовна структура доносилаца маркетинг одлука у микро, малим и средњим предузећима .....	189
Графикон 47 Егзистенција маркетинг сектора у структури .....	190
Графикон 48 Структура микро, малих и средњих предузећа према томе да ли имају дефинисану мисију .....	192
Графикон 49 Структура микро, малих и средњих предузећа према обиму производње .....	194
Графикон 50 Географска расподела истраживаних произвођача сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава .....	217
Графикон 51 Структура произвођача сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава, према броју чланова .....	218
Графикон 52 Структура произвођача сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава, према полу .....	218
Графикон 53 Старосна структура носилаца пољопривредних газдинстава .....	219
Графикон 54 Просечна старосна структура пољопривредних газдинстава .....	219
Графикон 55 Образовна структура носилаца пољопривредних газдинстава .....	220
Графикон 56 Обим производње сира на пољопривредним газдинствима .....	220
Графикон 57 Обим производње у односу на број чланова пољопривредних газдинстава .....	221
Графикон 58 Обим производње сира у односу на обрађиване површине .....	222
Графикон 59 Структура производње сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава, према врсти млека .....	222
Графикон 60 Величина асортимана сира регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње .....	223
Графикон 61 Број сирева у асортиману газдинстава према просечној старости члана газдинства који је у највећој мери ангажован на преради млека .....	225
Графикон 62 Структура газдинстава у односу на дужину праксе производње сира .....	226
Графикон 63 Структура произвођача сираа у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на област стицања искуства .....	226
Графикон 64 Ставови носилаца регистрованих пољопривредних газдинстава о плановима газдинства у будућем периоду .....	228
Графикон 65 Структура одговора носилаца регистрованих пољопривредних газдинстава о плановима газдинстава, у односу на обим производње .....	229
Графикон 66 Карактеризација сира према перцепцији произвођача .....	230
Графикон 67 Перцепција фактора снага регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње .....	231

Графикон 68 Перцепција слабости регистрованих пољопривредних газдинстава ...	232
Графикон 69 Перцепција фактора слабости регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње .....	233
Графикон 70 Перцепција шанси регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње .....	234
Графикон 71 Перцепција претњи регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на обим производње .....	235
Графикон 72 Структура газдинстава према томе да ли поседују .....	235
Графикон 73 Структура ставова произвођача сира о факторима којима сиреви газдинства стичу конкурентску предност .....	236
Графикон 74 Ставови произвођача о факторима који утичу на одлуку потрошача о куповини.....	237
Графикон 75 Структура промотивних активности које спроводе произвођачи сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава.....	240
Графикон 76 Структура канала дистрибуције које користе произвођачи сира у оквиру регистрованих пољопривредних газдинстава.....	240
Графикон 77 Употреба канала дистрибуције у односу обим производње сира регистрованих пољопривредних газдинстава.....	241
Графикон 78 Структура регистрованих пољопривредних газдинстава према обиму производње и начина формирања цене .....	243
Графикон 79 Структура одговора произвођача сира на питање:.....	253
Графикон 80 Структура одговора произвођача сира на питање:.....	255

### 10.3. Сlike

Слика 1 Илустрација из средњег века, транспорт течних производа.....	21
Слика 2 Развој млекарства и производње сира кроз историју .....	22
Слика 3 Подела и особине сира који се ставља у промет у Републици Србији .....	26
Слика 4 Кораца у анализи конкуренције .....	72
Слика 5 Сир као оброк, Parmiggiano Reggiano са пекмезом и виљушком .....	80
Слика 6 Тржишно учешће десет највећих компанија за прераду млека у свету.....	84
Слика 7 Пример Co-branding-a: McDonald's и Parmigiano Reggiano.....	86
Слика 8 Аутохтони сиреви Републике Србије са заштићеном ознаком .....	131
Слика 9 Канали дистрибуције сира у Републици Србији.....	134
Слика 10 Начин уласка на међународно тржиште .....	140
Слика 11 Фазе у процесу стварања и испоруке вредности .....	199
Слика 12 Портеров модел конкурентских сила на тржишту сира у Републици Србији .....	206
Слика 13 SWOT анализа - микро, мала и средња предузећа.....	215
Слика 14 SWOT анализа - регистрована пољопривредна газдинства.....	248
Слика 15 Процес стратегијског планирања .....	258
Слика 16 Ansoff-ова матрица раста микро, малих и средњих предузећа .....	270
Слика 17 Изглед амбалаже једног од домаћих произвођача сира .....	299
Слика 18 Утицај перцепираног квалитета на имиџ бренда.....	310

Слика 19 Пример ефектног промотивног узорка: више врста сира у облику оловке са зарезачем уместо тренице.....	313
Слика 20 Ansoff-ова матрица раста удружених произвођача коју поседују објекте за прераду млека у домаћинству .....	324
Слика 21 Алтернативни маркетинг канали и учесници у креирању и испоруци вредности сира са заштићеном ознаком географског порекла .....	335
Слика 22 Креирање пропагандне поруке, дијаграм тока информације .....	338
Слика 23 Креирање сликовне пропагандне поруке, сунђер у облику сира .....	339

## 11. Биографија

Рођена у Бачкој Тополи 25.05. 1968. године. Основну и средњу школу завршила у Новом Саду.

Студије економије завршила на Економском факултету Суботици 1994. године. Магистарски рад: “Маркетинг истраживање у функцији пословног плана пољопривредних газдинстава, корисника кредита Фонда за развој АП Војводине“ одбранила 20.01.2012. године у Суботици.

У периоду од 2004. до 2005. године, запослена у „ПИК Бечеј пољопривреда“ А.Д., у сектору маркетинга, на пословима маркетинг истраживања.

У 2005. години ангажована од стране иностраног наручиоца – Tesa Beiersdorf Group, као сарадник на пројекту на пословима маркетинг истраживања и пројекције тражње за производима наручиоца истраживања.

Запослена у предузећу „Ј.М.Ц.“ д.о.о., Нови Сад, у периоду од 2005. до 2008. године на пословима маркетинг истраживања.

Од 2008. до 2013. године запослена у Фонду за развој Аутономне Покрајине Војводине, на радном месту: Саветник за пријем и обраду кредитних захтева.

Од 2013. године запослена у Развојном фонду Аутономне Покрајине Војводине на радном месту: Самостални стручни сарадник.

Завршила обуку предвиђену Едукацијским Пројектом “Јачање јавних служби у процесу пружања помоћи код оснивања нових предузећа, Ада – Војводина”, чиме је стекла звање Саветник за мали бизнис.

Специјалистички семинар Фондови Европске Уније - процес, програмирање и израда пројеката.

Осим српског, говори и пише мађарски и енглески.

Мајка једног детета, Роберта.