

Univerzitet u Beogradu

Ekonomski fakultet

mr Marija Mandarić

**STRATEGIJSKI BRENĐ MENADŽMENT KAO  
FAKTOR KONKURENTNOSTI KOMPANIJA**

Doktorska disertacija

Beograd, 2012. godina

MENTOR:

Prof. dr Goran Petković

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

ČLANOVI KOMISIJE:

1. Prof. dr Saša Veljković

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

2. Prof. dr Vinka Filipović

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

Datum odbrane doktorske disertacije: \_\_\_\_\_

Datum promocije doktorske disertacije: \_\_\_\_\_

Doktorat nauka (oblast): \_\_\_\_\_

## Strategijski brend menadžment kao faktor konkurentnosti kompanija

### *Apstrakt*

*Intenzivna konkurencija na tržištu i promenljivi uslovi poslovanja navode kompanije da kontinuirano tragaju za novim izvorima konkurentne prednosti. Globalizacija tržišta ujedinila je potrošače u zahtevima koje postavljaju pred kompanije i doprinela je razvoju novih marketing strategija koje omogućavaju porast satisfakcije i lojalnosti potrošača prema brendu, direktno implicirajući i poboljšanje finansijskih performansi u poslovanju.*

*Kreiranje i razvoj brenda predstavlja dugoročnu investiciju kompanije. U doktorskoj disertaciji pokušali smo da ukažemo da primena koncepta brend menadžmenta doprinosi celokupnom učinku brenda na tržištu i ukupnim finansijskim rezultatima. Orijehtacija prema brendu kompanije jeste polazna determinanta strategijskog brend menadžmenta. U cilju merenja doprinosa SBM-a poslovnim rezultatima sprovedli smo empirijsko istraživanje u 300 prvorangiranih kompanija u 2010. godini, prema kriterijumu - obim prometa u 2009. godini. Prikupljeno je 66 upitnika, od toga 63 validna upitnika, na osnovu kojih smo izvršili analizu i izneli rezultate. Rezultati su pokazali da je korelacija statistički značajna i pozitivna između inovacije, informacione tehnologije, orijentacije prema brendu, jedinstvenosti brenda, učinka brenda i finansijskih rezultata, dok između brend barijere i finansijskog rezultata postoji negativna korelacija, potpuno opravdano. Poseban predmet analize je poređenje rezultata implementacije brend menadžmenta u domaćim i inostranim kompanijama na teritoriji Republike Srbije, gde signifikantne vrednosti ukazuju na značajnu razliku tretmana strategijskog brend menadžmenta u domaćim i inostranim kompanijama, u korist inostranih kompanija.*

*Ograničenja sprovedenog terenskog istraživanja ne mogu se ignorisati, međutim rezultati se veoma značajni za sagledavanje doprinosa brend menadžmenta u poslovanju kako za naučnu i stručnu javnost, tako i za privredne subjekte.*

***Ključne reči:*** *strategijski brend menadžment, brend strategija, vrednost brenda, globalizacija, konkurentnost*

## Strategic brand management as the factor of company competitiveness

### *Summary*

*Intensive competition in the market and changing business conditions make companies continuously search for new sources of competitive advantage. The market globalization has united consumers in setting their requirements before the companies and contributed to development of new marketing strategies which enable the growth of satisfaction and loyalty of consumers toward a brand, directly implying the improvement of financial performances in business.*

*Creation and development of a brand represents a long-term investment of a company. In this doctoral dissertation, we have tried to point out that the implementation of the brand management concept contributes to the brand's market performance and overall financial performance. Orientation towards the company brand is a starting determinant of the strategic brand management. In order to measure the SBM's contribution to business results, we have conducted an empirical research in 300 companies ranked first in 2010, according to the criteria – turnover in 2009. Finally, 66 questionnaires were collected, out of which 63 valid ones, based on which we conducted an analysis and presented our results. The results have shown that the correlation is statistically significant and positive between innovation, information technology, orientation towards a brand, brand uniqueness, brand performance and financial performance, while there is a negative correlation between the brand barrier and financial performance, fully justified. Special subject of the analysis is the comparison of the results of the implementation of brand management in domestic and foreign companies in the Republic of Serbia, where significant values point out to important difference in strategic brand management treatment in domestic and foreign companies, in the favor of foreign companies.*

*Limitations to the conducted field research cannot be ignored, however, the results are very significant for understanding the contribution of brand management to business, both for scientific and professional public and for businesses.*

**Key words:** *strategic brand management, brand strategy, brand value, globalization, competitiveness*

# SADRŽAJ

UVOD.....	11
DEO I.....	15
KONKURENTNOST I MARKETING AKTIVNOSTI NA GLOBALNOM TRŽIŠTU .....	15
1. Prihvatanje globalne orijentacije.....	16
1.1. Pojam i ciljevi globalizacije.....	16
1.2. Globalizacija poslovanja.....	17
1.2.1. Poslovne strategije kompanija na tržištu.....	20
1.2.2. Brend u procesu globalizacije.....	21
1.3. Inovacija i tehnologija - podsticaji globalnog progressa.....	24
1.3.1. Doprinos tehnoloških dostignuća u poslovanju.....	25
1.3.2. Ograničenja tehnološkog progressa.....	27
1.3.3. Inovacija i brend menadžment.....	29
2. Konkurentnost kao determinanta rastuće globalizacije .....	32
2.1. Pojam i uloga koncepta konkurentnosti.....	32
2.1.1. Konkurentnost makroekonomskog sistema.....	32
2.1.2. Korporativni sektor i konkurentnost.....	34
2.2. Procena konkurentske prednosti.....	36
2.3. Postupak analize konkurencije.....	38
2.4. Vrste konkurentskih strategija.....	39
3. Analiza marketing okruženja .....	42
3.1. Strategijska uloga marketinga na globalnom tržištu.....	42
3.1.1. Internet marketing – marketing globalnog dometa.....	44
3.1.2. Personalizacija i kastomizacija poslovanja na internetu kao determinante brend menadžmenta.....	46
3.2. Istraživanje potrošača – input za donošenje odluka menadžera.....	49
3.2.1. Motivacioni faktor potrošnje i kreiranje novih potreba.....	49

3.2.2. Upravljanje odnosima sa potrošačima u funkciji kreiranja lojalnosti i satisfakcije potrošača prema brendu .....	51
3.3. Refleksija svetskih trendova na marketing aktivnosti .....	55
3.3.1. Uloga i strategijske alternative brend menadžmenta u periodu recesije	56
3.3.2. Nov marketinški koncept – orijentacija prema brendu .....	59
3.4. Analiza privrednog ambijenta u Srbiji .....	63
3.4.1. Demografski podaci, socio-ekonomski pokazatelji i privredna kretanja u Srbiji u periodu 2008-2010. godine .....	63
3.4.2. Konkurentnost Republike Srbije.....	66
3.4.3. Poslovanje 300 najvećih kompanija u Srbiji.....	69
Rezime prvog dela .....	71
DEO II.....	72
STRATEGIJSKI BRENĐ MENADŽMENT .....	72
1. Strategijska uloga brenda .....	73
1.1. Pojam, funkcija i karakteristike brenda .....	74
1.2. Evolucija koncepta brendiranja.....	77
1.2.1. Istorijat brendiranja.....	77
1.2.2. Polazne premise strategijskog brend menadžmenta .....	79
1.2.3. Od brendiranja do emocionalnog brendiranja.....	82
1.3. Identitet brenda .....	87
1.3.1. Ime brenda .....	88
1.3.2. Logo i zaštitni znak brenda .....	90
1.3.3. Slogan brenda.....	92
1.3.4. Boja brenda .....	93
1.3.5. Pakovanje i obeležavanje brenda .....	94
1.3.6. Nosioi ili pojavni oblici brenda.....	95
1.4. Percepcija potrošača i specifičnosti brenda .....	98
1.4.1. Percepcija potrošača prema brendu .....	99
1.4.2. Imidž brenda .....	100
1.4.3. Potrošački etnocentrizam kao determinanta strategijskog brend menadžmenta .....	103

1.4.4. Brend kao sredstvo minimiziranja rizika i maksimiranja poverenja potrošača .....	106
1.5. Nov pristup strategiji brendiranja: mrežno brendiranje .....	107
2. Strategijske odluke o brendu.....	110
2.1. Pozicioniranje brenda.....	111
2.1.1. Strategije pozicioniranja .....	112
2.1.2. Upravljanje pozicijom brenda.....	114
2.1.3. Repozicioniranje brenda .....	115
2.2. Dizajniranje strategije brendiranja.....	116
2.3. Pokrovitelj brenda .....	119
2.4. Strategijske alternative razvoja brenda .....	122
2.4.1. Širenje brenda .....	123
2.4.2. Ekstenzija brenda .....	124
2.4.3. Kobrendiranje .....	125
2.5. Korporativni brend i reputacija kompanije .....	127
2.6. Upravljanje portfoliom brendova.....	130
2.6.1. Strategija portfolia brendova.....	131
2.6.2. Optimizacija portfolia brendova .....	133
2.6.3. Arhitektura brenda .....	135
Rezime drugog dela .....	137
 DEO III .....	 138
 KREIRANJE DUGOROČNE VREDNOSTI BRENDAA.....	 138
1. Kreiranje vrednosti brenda.....	139
1.1. Koncept vrednosti brenda .....	140
1.2. Izgradnja vrednosti brenda.....	144
1.3. Snaga brenda .....	147
1.4. Vrednost brenda za potrošače .....	149
1.5. Vrednost brenda za kompanije.....	153
2. Metode procene vrednosti brenda .....	158

2.1. Finansijski pokazatelji vrednosti brenda.....	158
2.1.1. Brend kao nematerijalna imovina .....	158
2.1.2. Finansijski tretman nematerijalne imovine, brendova i gudvila u Srbiji .....	159
2.2. Modeli procene vrednosti brenda.....	162
2.2.1. Troškovno-orijentisani model .....	162
2.2.2. Tržišno-orijentisani model .....	163
2.2.3. Ekonomska upotreba ili prihodno orijentisani model .....	164
2.2.4. Alternativni pristupi vrednovanju brenda .....	166
2.2.5. Emocionalno vrednovanje brenda.....	170
3. Komunikacija u funkciji održavanja dugoročne vrednosti brenda .....	173
3.1. Integrisana marketing komunikacija i brend.....	173
3.2. Integrisan pristup u upravljanju brendovima .....	176
4. Održivi razvoj brenda.....	178
4.1. Korporativna društvena odgovornost i brend .....	178
4.2. Primena „zelene“ tehnologije i razvoj „zelenih“ brendova .....	179
5. Perspektiva internacionalizacije brenda.....	182
5.1. Vrednost globalnih brendova.....	184
5.2. Potencijal domaćih brendova.....	187
Rezime trećeg dela .....	190
 DEO IV .....	 191
 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STRATEGIJSKOG BREND MENADŽMENTA .....	  191
1. Ciljevi i obuhvat empirijskog istraživanja .....	192
1.1. Postavljanje koncepta i ciljeva kao osnove istraživanja .....	192
1.2. Očekivani rezultati istraživanja koncepta strategijskog brend menadžmenta u domaćim i inostranim kompanijama na području Republike Srbije.....	193
2. Metodologija empirijskog istraživanja .....	195
2.1. Inostrana iskustva u oblasti istraživanja .....	195



2.2. Metodologija sprovedenog empirijskog istraživanja .....	197
2.2.1. Dizajn i implementacija istraživanja.....	197
2.2.2. Sekundarni podaci.....	198
2.2.3. Primarni podaci .....	200
2.2.4. Izrada i probno testiranje upitnika o strategijskom brend menadžmentu .....	203
2.2.5. Određivanje ciljne grupe ispitanika .....	205
2.3. Distribucija upitnika i prikupljanje podataka.....	206
Rezime četvrtog dela.....	208
DEO V .....	209
REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....	209
1. Karakteristike uzorka .....	210
2. Diskusija dobijenih rezultata.....	214
2.1. Presentacija rezultata empirijskog istraživanja.....	214
2.2. Analiza ustanovljenih relacija elemenata modela strategijskog brend menadžmenta .....	219
2.2.1. Rezultati deskriptivne statistike .....	219
2.2.2. Rezultati korelacione i regresione analize .....	221
2.2.3. Testiranje razlika.....	225
2.3. Zaključci istraživanja .....	228
2.4. Ograničenja istraživanja.....	229
2.5. Mogući pravci narednih istraživanja.....	231
Rezime petog dela.....	234
ZAKLJUČAK .....	235
INDEKS TABELA .....	242
INDEKS SLIKA .....	243

BIBLIOGRAFIJA.....	244
ANEKS .....	257
<i>Aneks 1. Uvodno pismo i Upitnik o doprinosu strategije brendiranja poslovnim rezultatima kompanije.....</i>	<i>258</i>
<i>Aneks 2. Lista TOP 300 kompanija u Srbiji za 2010. godinu .....</i>	<i>265</i>
<i>Aneks 3. Broj registrovanih žigova 33 domaće kompanije .....</i>	<i>280</i>
<i>Aneks 4. Najbolji globalni brendovi za 2010. godinu .....</i>	<i>282</i>
<i>Aneks 5. Broj preduzeća u Republici Srbiji za period 2000 - 2009. godina .....</i>	<i>288</i>

## UVOD

Strategijski brend menadžment (SBM) determiniše uspeh poslovnih aktivnosti u domaćim i inostranim kompanijama. Važna uloga SBM-a manifestuje se brojnim mogućnostima za doprinos uspešnijem poslovanju kompanija, a njegov značaj raste proporcionalno interesovanju menadžera i vlasnika preduzeća da uvećaju vrednost svoga brenda, i marketing istraživača koji nastoje da kvalitativno i kvantitativno iskažu potencijal brenda na tržištu. Brend strategija predstavlja integralnu komponentu marketing strategije kompanije, a komplementarnost dve strategije treba da deluje u pravcu ostvarenja boljih finansijskih rezultata u poslovanju i rasta konkurentnosti kompanije na tržištu.

Strategijski brend menadžment omogućava kompanijama da dostignu globalnu tržišnu relevantnost na duži vremenski period. U skladu sa dinamičnim promenama u okruženju i uz anticipiranje konkurentskih trendova, menadžment kompanije formuliše dugoročnu marketing i brend strategiju. Kreiranje i održavanje jakih brendova kompanijama omogućava veću tržišnu disperziju, zbog čega su aktivnosti brend menadžmenta postale marketing prioritet.

Velike inostrane kompanije ostvaruju bolje poslovne rezultate primenom koncepta SBM-a i njihova iskustva ukazuju na opravdanost investicija u razvoj brend menadžmenta. U globalnim kompanijama implementacija SBM-a koristi i koordinira čitav niz marketing aktivnosti sa ciljem izgradnje, očuvanja i maksimalnog povećanja vrednosti brenda. Kompaniji SBM može da omogući veću apsorpciju tržišta, maksimizaciju koristi od globalizacije tržišta, uštedu u troškovima marketinga, bolje profitne performanse i održivu konkurentnu prednost na tržištu. Brojne koristi brend menadžmenta utiču na istraživački pristup i konstruisanje novih istraživačkih modela putem kojih je moguće meriti doprinos brend menadžmenta u poslovanju kompanija.

Implementacija koncepta brend menadžmenta temelji se na inovaciji, informacionoj tehnologiji i postojanju brend orijentacije u kompaniji. SBM podstiče razvoj inovacija u poslovanju, koje se realizuju uz primenu informacione tehnologije. Prihvatanje koncepta orijentacije prema brendu označava postojanje visokog stepena orijentacije prema brendu svih interesnih aktera i grupa u poslovnom procesu kompanije. Ukoliko kompanija želi da postigne izuzetan učinak brenda na tržištu, neophodno je da bude u

stanju da minimizira i interne i eksterne barijere prema brendu, a maksimizira njegovu jedinstvenost. Jedinstvenost ili diferenciranost brenda kreira superiornu vrednost proizvoda ili usluge, koja prevazilazi očekivanja potrošača, i koju ne nudi niko od konkurenata. Superiorna vrednost brenda može biti izvor održive konkurentske prednosti kompanije i dugoročno posmatrano, strategijski brend menadžment doprinosi postizanju dobrih finansijskih performansi.

Strukturu doktorske disertacije čini pet delova, uvod, zaključak i Aneks. Rad sadrži definicije, koncepte i analize iz stručne literature, zaključke inostranih studija, i rezultate terenskog (empirijskog) istraživanja. Teorijska razmatranja su u funkciji prezentacije rezultata empirijskog istraživanja o doprinosu strategijskog brend menadžmenta poslovnim rezultatima domaćih i inostranih kompanija na tržištu Republike Srbije. Prva tri dela rada imaju za cilj da se kroz različite teorijske koncepte objasne razlozi nastanka brend menadžmenta, ukaže na potencijal i razvoj vrednosti brenda. Analizirani su faktori sa snažnim dejstvom na tržištu, koji uzrokuju promene u ponašanju konkurencije i naročito potrošača, prema kojima su i usmereni svi marketing napori. U tom kontekstu, pregled socio-ekonomskih pokazatelja pomaže da se sagleda stanje privrednog ambijenta u Srbiji i refleksija svetske krize na domaće ekonomske prilike. U četvrtom i petom delu delu prezentuju se iskustva inostranih istraživača iz oblasti brend menadžmenta. Sadrže detaljan opis primenjene metodologije i rezultati sprovedenog terenskog istraživanja o doprinosu strategijskog brend menadžmenta poslovnim rezultatima kompanija na tržištu Republike Srbije.

U prvom delu rada analizira se koncept konkurentnosti i uloga marketing aktivnosti na globalizovanom tržištu. Pojam konkurentnosti i održive konkurentske prednosti najčešće se povezuje sa internacionalizacijom poslovanja kompanije i globalizovanim svetskim tržištem. Snažan uticaj procesa globalizacije na svetske ekonomske tokove i izbor konkurentne poslovne strategije kompanije čini osnovnu pretpostavku u analizi ove pojave. Globalizacija kao veoma snažan trend, navela je menadžere da prihvate nove pristupe u poslovanju prema zahtevima globalizovanog tržišta. Inovativnost postaje sredstvo za obezbeđenje konkurentne prednosti. Informaciona tehnologija pruža podršku i omogućava implementaciju inovacije. Uvođenje inovacije i implementacija savremene tehnologije u kontinuitetu, pruža osnovu za izgradnju jakih brendova na globalnom tržištu. U nastavku prvog dela rada, analizirano je marketing okruženje, promene u ponašanju potrošača i nove tendencije u stručnoj literaturi i marketinškim istraživanjima. Analiza privrednog ambijenta Srbije ima za svrhu bolju

prezentaciju rezultata empirijskog istraživanja. Razvoj brend menadžmenta blisko je povezan sa stepenom ekonomskog razvoja. Najznačajniji demografski i socio-ekonomski podaci omogućili su uvid u stanje i strukturu privrede u Srbiji, i bili osnova za ocenu perspektive i potencijala njene konkurentnosti.

Drugi deo rada proučava bazične, opšte elemente koncepta strategijskog brend menadžmenta u kompaniji. Kao uvod u dalje istraživanje analizira se koncept nastanka i evolucija brenda. Strategija brendiranja treba da omogući postizanje postavljenih poslovnih ciljeva i održavanje konkurentnosti kompanije, a u skladu sa tim su i odluke o brendu od strateškog značaja. Kompanija koja želi da kontinuirano pruža visok nivo usluga, mora ne samo da shvati suštinu koncepta brendiranja, već i da zauzme takav stav da njegove fundamentalne principe neguje kao sastavni deo svoje poslovne politike. Odgovarajuća pažnja posvećena je osnovnim aspektima korporativnog brendiranja, alternativnim načinima razvoja brenda i upravljanju portfoliom brendova, elementima koje kompanija mora da inkorporira u okviru svoje dugoročne strategije brendiranja.

U trećem delu rada fokus je na istraživanju vrednosti brenda. Brend menadžment teži kreiranju dodatne vrednosti brenda, sa ciljem da dostigne superiornu vrednost u odnosu na konkurenciju i time ostvari izuzetne tržišne rezultate. Predstavljene su kvalitativne i kvantitativne metode za procenu vrednosti brenda. Brend ima poseban tretman kao specifičan oblik nematerijalne aktive, a kompanije su zainteresovane da iskažu vrednost brenda u bilansu stanja. Imajući u vidu da su jaki brendovi najvrednija imovina kompanija, jasno je da procena vrednosti cele kompanije bitno zavisi od preciznosti metoda i verodostojnosti podataka o vrednosti brenda. U sledećoj fazi upravljanja vrednošću brendom, menadžment koristi aktivnosti integrisane marketing komunikacije da održi visoku vrednost brenda na dugi rok i omogući ulazak na nova tržišta. Održavanje dugoročne vrednosti brenda treba da bude jedan od prioriternih ciljeva kompanija. Potrebno je da superiornom vrednošću brenda kompanije pokušaju da kreiraju najviši stepen zadovoljstva potrošača. Visok nivo satisfakcije doprinosi porastu lojalnosti, što predstavlja izvor dugoročne profitabilnosti kompanije.

U četvrtom delu rada prezentirani su rezultati inostranih istraživanja iz oblasti brend menadžmenta i izložena metodologija empirijskog istraživanja. Upoznavanjem sa

specifičnostima i ključnim faktorima SBM-a kroz inostrane primere iz prakse, stimuliše se uključivanje domaćih kompanija u globalne tokove. Koristeći inostrana iskustva u dizajniranju istraživanja, odlučili smo da analiziramo i uporedimo doprinos brend menadžmenta poslovnim rezultatima u domaćim i inostranim kompanijama. Poseban izazov predstavlja činjenica da nisu sprovedena slična istraživanja u Republici Srbiji. Ukoliko bi kompanije u budućnosti donosile odluke na osnovu rezultata istraživanja, mogle bi da ostvare velike koristi u poslovanju. Prema postavljenim ciljevima u radu, dizajnirano je istraživanje. U skladu sa izabranim dizajnom istraživanja opisana je metodologija istraživanja.

Peti deo rada je empirijskog karaktera, sadrži podatke o uzorku, analizu podataka i na osnovu njih prezentaciju rezultata istraživanja. Testirane su hipoteze i izvedeni zaključci. Istraživanje je sprovedeno u korporativnom sektoru, upitnici su distribuirani odgovornim licima za implementaciju brend menadžmenta u 300 najvećih kompanija u Srbiji u 2010. godini. Prvo su analizirani objedinjeni podaci (domaćih i inostranih kompanija) i prezentovani rezultati o SBM-u, reprezentativni na nivou ciljne populacije u istraživanju. Naknadna podela kompanija na dva segmenta (domaće i inostrane) omogućila je komparativnu analizu inostranih i domaćih kompanija i ukazala na značajne razlike između rezultata dva segmenta. Ograničenja sprovedenog istraživanja su u funkciji razvoja budućih istraživačkih studija. Brend menadžment, na osnovu zaključaka inostranih studija i rezultata empirijskog istraživanja, ukazuje na veliki profitni potencijal i potrebu za daljim usavršavanjem istraživačkih modela.

## **DEO I**

# **KONKURENTNOST I MARKETING AKTIVNOSTI NA GLOBALNOM TRŽIŠTU**

## **1. Prihvatanje globalne orijentacije**

Strategijski brend menadžment postao je kritičan faktor konkurentnosti kompanija kao odgovor na dominantan uticaj globalizacije u poslovanju, liberalizaciju tržišta, uklanjanje trgovinskih barijera i intenzivniju konkurenciju u poslovnom okruženju. Kompleksne funkcije brend menadžmenta i strategijski značaj kreiranja brenda visoke vrednosti zahtevaju sistematičan pristup u radu. Svakodnevna ekspanzija novih brendova i njihova globalna dostupnost ukazuju na veliki profitni potencijal ove oblasti. Primena koncepta brend menadžmenta nije ograničena na specifične vrste delatnosti, što dodatno doprinosi vrednosti koncepta. Izraženi trend globalizacije i napor kompanije da sačuva postojeće i stekne nove potrošače u uslovima rapidnih tehnoloških promena i inovativnih dostignuća, a pod pritiskom jake konkurencije, impliciraju analizu poslovanja u uslovima globalizacije.

### **1.1. Pojam i ciljevi globalizacije**

Pojam globalizacije interpretira se sa različitih društvenih aspekata, u zavisnosti od procesa koji je predmet posmatranja, ali najčešće se o globalizaciji govori u kontekstu ekonomije i politike. Brojni su pokušaji da se sagledaju svi izazovi globalizacije. Kontroverze oko pojma globalizacije podstiče činjenica da ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija, a podeljena su i mišljenja o tome da li se globalizacija uopšte može smatrati novim fenomenom. Međutim, postoji jedinstvenost u stavu da ona obuhvata čitav lanac političkih, ekonomskih i društvenih aktivnosti na osnovama savremene informacione tehnologije i intenzivira različite interakcije unutar i između država i privrednih subjekata. U ekonomskom smislu, njen osnovni indikator je konvergencija potreba i zahteva potrošača na svetskom tržištu.

Globalizacija kao jedan ekonomski proces, počeo je da se odvija na temeljima nove informacione i telekomunikacione tehnologije na kraju 20-tog i početku 21-og veka i omogućio je povezivanje sveta u celinu. Prilagođavanje poslovanja izazovima globalizacije postaje uslov povezivanja države ili kompanije sa svetom. Najvažniji cilj je da se bez obzira na geografske distance što brže i efikasnije povežu poslovni partneri, potrošači i tokovi informacija.



Ekonomске efekte globalizacije nije moguće ignorisati, jer oni konstantno ubrzavaju tempo promena na tržištu. Globalizacija dovodi do konkurentskog nadmetanja, što pored ostalog, doprinosi skraćivanju životnog veka proizvoda. Potrebe i zahtevi potrošača menjaju se brže vođeni raznovrsnom ponudom konkurencije i mnoštvom dostupnih informacija o proizvodima, posredstvom uglavnom interneta. Konkurentska prednost se, kao odgovor na to, postiže novim poboljšanjima proizvoda i usluga, što čini spiralu ubrzavanja ritma novih promena. Model globalne organizacije i jake konkurencije zahteva novu koncepciju u pristupu poslovnim procesima. Diktira internacionalizaciju poslovanja kao uslov opstanka, razvoj globalnih brendova superiorne vrednosti, ali i sve veća ulaganja u specijalizovanu i prema potrošaču orijentisanu tehnologiju.

## **1.2. Globalizacija poslovanja**

Globalizacija poslovanja upućuje na proces postepene eliminacije ekonomskih granica uz istovremen porast međunarodne razmene i transnacionalnih interakcija. Globalizacija u poslovanju je označila početak procesa integracije tehnologije i tržišta, što je omogućilo pojedincima, kompanijama i nacionalnim državama da svoje aktivnosti koordiniraju širom sveta, jednostavno i uz niže troškove. Pojava globalizacije praktično je označila i nemogućnost da se domaće ekonomske aktivnosti izoluju od aktivnosti na međunarodnim tržištima.

Prihvatanje globalne orijentacije kompanije predstavlja poslednju i najvišu fazu internacionalizacije u međunarodnom poslovanju u cilju postizanja globalne konkurentnosti. Kompanije su stekle mogućnost da plasiraju svoja potrošna i poslovna dobra na globalnom tržištu, uz niske troškove i dobru koordinaciju. Podrazumeva se da kompanija kapitalizuje po osnovu potencijalnih sinergija koje proističu iz poslovanja na globalnom planu, globalne orijentacije prema tržištima i specifične strategije poslovanja.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dorđević, M. 2001. *Strategije internacionalizacije preduzeća*, Kragujevac: Ekonomski fakultet, str. 19-29.

Globalna makroekonomska kretanja imaju (ne)posredne efekte na svakog pojedinca i kompaniju, a poslovanje je postalo nezamislivo bez tehnoloških i informacionih dostignuća. Fenomen globalizacije svedoči o rastućoj svetskoj međuzavisnosti, događaji u jednoj zemlji postaju povezani sa događajima u drugim zemljama širom sveta. Svet više nije agregacija individualnih tržišta, već sistem međuzavisnih tržišta, na način koji omogućava da smanjenje troškova ostvareno u jednoj zemlji doprinosi porastu kompetitivnosti u drugim zemljama širom sveta.<sup>2</sup>

Stepen globalizacije kompanije najčešće se meri na osnovu tri kriterijuma: 1. vrednosti ostvarenog prihoda van matične zemlje, 2. vrednosti inostranih direktnih investicija u odnosu na investicije u sopstvenoj zemlji i 3. članstva u stratejskim alijansama. Osnovna obeležja stratejskih partnerstava su sledeća:<sup>3</sup>

- Dve ili više kompanija definišu zajednički strategiju u cilju ostvarenja svetskog liderstva na osnovu ekonomije troškova, diferenciranja ili njihove kombinacije;
- Odnosi su recipročni, svaki član alijanse ima jedinstvenu snagu koju deli sa drugim, učenje mora biti u kontinuitetu;
- Partneri imaju globalnu viziju i orijentaciju;
- Ako su odnosi horizontalno organizovani, potrebno je da se obezbedi transfer izvora u kontinuitetu;
- Ako je odnos na vertikalnoj liniji, strane treba da poznaju svoje suštinske kompetentnosti i da budu u stanju da brane konkurentsku poziciju za slučaj vertikalne integracije unapred ili unazad druge strane (partnera). Potrebna je sinhronizacija u radu, kako bi se kupcu pružila jedinstvena vrednost u lancu vrednosti;
- Ukoliko se neka strana ne pridržava ugovora o partnerstvu, svaki partner ima pravo na samostalnu akciju.

---

<sup>2</sup> Dorđević, M. 2005. *Međunarodni marketing*. Kragujevac: Ekonomski fakultet, str. 306-307.

<sup>3</sup> Porter, M. E., X. Sala-i-Martin, K. Schwab. 2007. *The Global Competitiveness Report*. New York: The Palgrave Macmillan, str. 52.

Motivi globalizacije su brojni i zavise od konkretne kompanije i tržišta, ali moguće ih je sistematizovati:<sup>4</sup>

- povećana komunikacija i broj putovanja u inostranstvo,
- želja za korišćenjem kvalitetnih ideja za proizvode i/ili usluge na široj geografskoj osnovi,
- identifikacija mogućnosti za pribavljanje resursa i u drugim zemljama,
- rast konkurencije na globalnom planu,
- mogućnost diverzifikacije i raspodele rizika na širu geografsku oblast,
- razvoj informacione tehnologije i njena primena u oblasti komunikacija,
- razvoj transportnih sistema i fizičke logistike,
- razvoj globalne tržišne infrastrukture.

Multinacionalne kompanije su nosioci globalizacije. Za razliku od države, koja je definisana postavljenim teritorijalnim granicama, multinacionalne kompanije su transnacionalne i to omogućava globalnu raspostranjenost brendova u vlasništvu. Njihovi prihodi često prevazilaze državne budžete, a proporcionalno ostvarenom prihodu raste i njihov društveni uticaj. U bogatim zemljama uticaj je pozitivan (donacije, sponzorstva, stipendije), dok u slabije razvijenim zemljama može biti negativan, zbog uticaja kompanija na vlast i kreiranje politike u zemlji (tzv. tajkuni).

Potrebno je da kompanija ima strategijski pristup u kreiranju brenda, ako želi da postigne globalni uspeh, počev od razvoja proizvoda, preko dizajna i načina prodaje. U funkciji razvoja brenda za svetsko tržište neophodan je timski rad stručnjaka različitih profila. Izazov savremenog poslovanja i ekonomičnog razmišljanja uspešnih menadžera je kako osvojiti inostrana tržišta, bez obzira na potencijal domaćeg tržišta. Modeli ulaska na strana tržišta su brojni, a borba velikih kompanija neprestana sa ciljem zadovoljenja zahteva kupaca širom sveta.

---

<sup>4</sup> Dorđević, M. 2001. op.cit., str. 17.

### 1.2.1. Poslovne strategije kompanija na tržištu

Internacionalizacija poslovanja i globalizacija tržišta zahtevaju razvoj i implementaciju novih poslovnih strategija čiji je glavni cilj konkurentnost globalnog dometa i rast profitabilnosti. Funkcija strategijskog brend menadžmenta je da formuliše strategiju koja omogućava postizanje i održavanje konkurentske prednosti. Aaker i Keller u strategiji brendiranja prepoznaju izvor konkurentske prednosti, s tim što kao preduslove uspešnog brendiranja ističu, poslovanje kompanije na globalnom tržištu i korišćenje savremene tehnologije.<sup>5</sup>

Globalizacija, nije kreirala tržište sa homogenim zahtevima, već je globalno tržište tako fragmentirano, da se lokalne preferencije i identiteti potrošača ne smeju prevideti. Globalni potrošač je bolje informisan, zahtevniji je i ne prihvata bez pogovora svaki brend. Brend menadžment treba da anticipira sve mogućnosti i ograničenja globalnih brendova u nameri da kreira pravovremenu i uspešnu strategiju u dinamičnim globalnom okruženju. Potpuno razumevanje faktora uspeha na globalnom tržištu povećava šanse uspešnog dizajniranja plana akcije. Treba imati u vidu specifičnosti različitih tržišta. U tabeli 1. prikazane su razlike između multidomaćih i globalnih tržišta.

Tabela 1. Multidomaća i globalna tržišta

	<b>Multidomaća tržišta</b>	<b>Globalna tržišta</b>
Granice tržišta	Tržišta su definisana po nacionalnim granicama;	Tržišta prevazilaze nacionalne granice; potrošači i/ili konkurenti prelaze granice da kupe/prodaju;
Potrošači	Postoje bitne razlike među potrošačima između različitih zemalja, segmenti se definišu lokalno;	Postoje značajne sličnosti između potrošača iz različitih zemalja, segmenti prelaze geografske granice;

<sup>5</sup> Prema, Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. "Branding capability of technology born globals", *Brand Management*, vol. 18, no. 3, str. 213.

	<b>Multidomaća tržišta</b>	<b>Globalna tržišta</b>
Konkurenti	Konkurencija je primarna među lokalnim preduzećima čak i međunarodna preduzeća konkurišu po principu zemlja po zemlja;	Malo je konkurenata i oni su prisutni na svakom glavnom tržištu, rivalitet ima regionalnu ili globalnu širinu;
Međuzavisnost	Svako lokalno tržište funkcioniše u izolaciji od drugih, konkurentske akcije na jednom tržištu nemaju uticaj na drugim tržištima;	Lokalna tržišta funkcionišu međuzavisno, konkurentske akcije na jednom tržištu utiču na druga tržišta;
Strategija	Strategije su lokalno zasnovane, mala je prednost od koordinacije aktivnosti među tržištima;	Strategije imaju regionalnu ili globalnu širinu, velika prednost postoji u koordinaciji aktivnosti po regionima i celom svetu;

*Izvor: Milisavljević, M. 2004. Strategijski marketing. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 235.*

Brend menadžment ima strategijski značaj u kompanijama koje su globalno orijentisane. Ima ulogu da svojom strategijom obuhvati internu analizu, eksternu analizu i globalnu brend strategiju. Interna analiza treba da obuhvati informacije o organizaciji, brend ekstenziji i marketing miksu. Eksterna analiza sadrži informacije o konverziji brendova, domenu brenda, reputaciji, afinitetu prema brendu i njegovoj prepoznatljivosti. Globalna strategija treba da obuhvati kreiranje globalnog brenda, harmonizaciju brenda i ekstenziju globalnog brenda.

### **1.2.2. Brend u procesu globalizacije**

U uslovima globalizacije i vrlo jake konkurencije na tržištu, sve veći broj kompanija preuzima nove funkcije i proširuje obim poslovanja. Kompanije su pod stalnim pritiskom da zadrže postojeće i steknu nove kupce svojih proizvoda i usluga, smanje troškove, upravljaju rizikom i koriste novu tehnologiju kao izvor konkurentske prednosti. Dinamična zbivanja uslovala su redefinisane poslovne strategije. Suočene sa izazovom postizanja globalne tržišne relevantnosti na duži vremenski period, multinacionalne kompanije postavljaju kao najvažniji cilj u poslovanju, da se bez obzira na geografske distance, brže i efikasnije povežu klijenti i tokovi informacija. Globalizacija je omogućila kompanijama lakšu ekspanziju na tržištu, a potrošačima bolji izbor i veću dostupnost brendova u različitim delovima sveta. Kompanije, u

zavisnosti od tržišta na koje se orijentišu, nastoje da razviju specifične proizvode i usluge za targentirani tržišni segment. Kigen smatra da u savremenoj privredi postoje četiri kategorije proizvoda:<sup>6</sup>

- *Lokalni proizvodi*: imaju potencijal samo na pojedinačnom nacionalnom tržištu;
- *Međunarodni proizvodi*: imaju potencijal za ekspanziju na većem broju nacionalnih tržišta;
- *Multinacionalni proizvodi*: adaptirani su prema specifičnim (jedinstvenim) karakteristikama nacionalnih tržišta;
- *Globalni proizvodi*: kreirani su da zadovolje potrebe globalnog tržišnog segmenta.

Sve proizvode, odnosno usluge, moguće je prema poreklu podeliti na domaće i inostrane. Globalizacija je intenzivirala kretanje kapitala i investicije u inostrane kompanije, kupovinu lokalnih kompanija i njihovih brendova, pa se brendovi sa aspekta porekla i vlasništva mogu definisati kroz četiri modaliteta (tabela 2.).<sup>7</sup>

Tabela 2. Klasifikacija brendova sa aspekta zemlje porekla i vlasništva

<b>Vlasništvo</b>	<b>Domaće</b>	<b>Originalna domaći brend</b>	<b>Stečeni lokalni brend</b>
	<b>Inostrano</b>	<b>Kvazi-domaći brend</b>	<b>Inostrani (ne-domaći) brend</b>
		<b>Domaće</b>	<b>Inostrano</b>
<b>Poreklo</b>			

Izvor: Veljković, S. 2005. *Uticaj potrošačkog etnocentrizma na izbor marke proizvoda* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet, str. 20.

<sup>6</sup> Milisavljević, M. 2004. *Strategijski marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 249.

<sup>7</sup> Prema, Veljković, S. 2005. *Uticaj potrošačkog etnocentrizma na izbor marke proizvoda* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet, str. 20.

Sa aspekta strategije nastupa kompanije, pojam *globalni brend* podrazumeva: <sup>8</sup>

- Brend koji je vođen na osnovu istih strateških principa i koji je na isti način pozicioniran na različitim tržištima;
- Visok nivo standardizacije marketing nastupa na svim tržištima;
- Eventualno prilagođavanje pojedinih instrumenata marketing miksa određenim lokalnim tržištima.

Prema Levitt-u globalni brend je onaj koji koristi istu marketing strategiju na svim targetiranim tržištima. To je brend koji je potrošačima dostupan na svim značajnim svetskim tržištima u relativno standardizovanom obliku. Relevantni marketing stručnjaci su pokušali da kvantifikuju kriterijume za pojam globalni brend. Tako se globalnim brendom može smatrati onaj koji se prodaje u precizno određenom broju zemalja ili onaj čija prodaja van nacionalnog tržišta zadovoljava minimum tržišnog učešća. Međutim, važno je pomenuti i perceptivni kriterijum koji globalni brend mora da zadovolji, što podrazumeva da brend ima jaku poziciju na domaćem tržištu i geografski uravnoteženu međunarodnu prodaju praćenu značajnim nivoom poznatosti širom sveta.

Jedna od vodećih svetskih konsultantskih kuća u oblasti brenda *Interbrand* sprovodi klasifikaciju globalnih brendova na osnovu sledećih kriterijuma: <sup>9</sup>

- Brend se zaista može nazvati globalnim, ako uspešno prevazilazi geografske i kulturne razlike, rasprostranjen je širom svetskih ekonomskih centara i ulazi na glavna tržišta u budućnosti. Kvantitativno posmatrano, potrebno je da: najmanje 30% prihoda brend ostvari izvan zemlje porekla i ne može više od 50% od ukupnog prihoda da dolazi sa samo jednog kontineta. Neophodno je da brend bude prisutan na najmanje tri kontinenta i da ima široku geografsku pokrivenost na rastućim i novim tržištima;

---

<sup>8</sup> Isto, str. 25.

<sup>9</sup> <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx>

(preuzeto sa sajta 04.11.2010.)

- Potrebno je da postoje odgovarajući, dostupni javnosti, podaci o finansijskim rezultatima brenda;
- Finansijski rezultat mora biti pozitivan, podrazumeva se da investicija u brend pokaže ekonomsku opravdanost i ostvari prihod veći od operativnih i finansijskih troškova;
- Brend mora da ima javni profil i svesnost (poznatost) koja prevazilazi sopstveno tržište.

*AC Nielsen*, poznata kompanija za istraživanje tržišta, definiše globalne brendove na osnovu:<sup>10</sup>

- Kumulativne prodaje u toku godinu dana, koja mora biti na nivou od minimum 1 milijarde US\$;
- Značajnog prisustva u četiri glavne geografske regije (Latinska Amerika, Azija i Pacifik, Severna Amerika, Evropa i Bliski Istok);
- Prodaje izvan zemlje porekla, koja mora da čini bar 5% od ukupne prodaje brenda.

Koncipirani zahtevi koji brend čine globalnim, a koji se odnose na dostupnost i relativnu transparentnost finansijskih rezultata, eliminišu pojedine veoma poznate brendove (npr. Interbrend na osnovu klasifikacije izuzima brendove poput BBC-a i Wal-Mart-a). Na svetskom tržištu, beleži se porast brendova koji ulaze u izveštaje o globalnim brendovima, zahvaljujući sve većoj transparentnosti finansijskih rezultata. U Srbiji, međutim, to nije slučaj. Naime, veliki broj kompanija nije spreman da pruži ni kvalitativne pokazatelje svoga poslovanja u oblasti brendiranja, pravdajući to specifičnom poslovnom politikom.

### **1.3. Inovacija i tehnologija - podsticaji globalnog progressa**

Značajne strategijske mogućnosti za poslovanje proizilaze iz globalizacije tržišta i promena u zahtevima i stilu života potrošača. Inovativnost i tehnologija postali su

---

<sup>10</sup> Veljković, S. 2005. op.cit., str. 25.



kritični izvori za diferenciranje proizvoda i usluga, ali i za sticanje i očuvanje konkurentske prednosti na globalizovanom tržištu. Potvrdu daju brojne uspešne kompanije prisutne dugi niz godina na svetskom tržištu. Kompanije Bayer, IBM, Siemens, Unilever, ali i novije poput Apple, Google, Microsoft, Nokia savladale su koncept održivog razvoja uz seriju inovacija u poslovanju.<sup>11</sup> Literatura i rezultati inostranih istraživanja ukazuju da postoji izvestan stepen korelacije između razvoja informacione tehnologije, inovacije i brenda. Na osnovu toga, definisana je sledeća hipoteza:<sup>12</sup>

*H1. Primena savremene informacione tehnologije pojačava efikasnost strategijskog brend menadžmenta*

U razradi hipoteze pošli smo sledećih pretpostavki:

- Primena savremene informacione tehnologije i inovacije u poslovanju unapredila je tradicionalne metode u marketingu i brend menadžmentu;
- Brend menadžment je kritičan faktor opstanka inovacije na duži rok.

### ***1.3.1. Doprinos tehnoloških dostignuća u poslovanju***

Svetska privreda doživela je radikalne promene tokom poslednje dve decenije pod jakim uticajem informacione tehnologije, novih pronalazaka i globalizacije tržišta. Informaciono-komunikacione tehnologije – IKT (en. *Information Communication Technologies - ICT*) postavile su nove standarde u poslovanju. Konkurentnost privrede jedne zemlje značajno zavisi od ICT indeksa koji, sa druge strane značajno utiče na ukupan indeks konkurentnosti rasta (en. *Growth Competitiveness Index*). Rast privrede, ali i rast kompanija opredeljen je kvalitetom razvoja IC tehnologija.<sup>13</sup> Intenzivan razvoj informacione tehnologije preko elektronskog poslovanja i interneta

---

<sup>11</sup> Bowonder, B., A. Dambal, S. Kumar, A. Shirodkar. 2010. "Innovation strategies for creating competitive advantage". *Research Technology Management*. May-June. str. 19.

<sup>12</sup> Hipoteza (H1.) je u prijavi doktorske disertacije bila pod rednim brojem 5 (pet). Zbog strukture sadržaja doktorske disertacije, logičkog rasporeda hipoteza i bolje preglednosti rada u celini, hipoteza H5. iz prijave doktorske disertacije je prenumerisana u hipotezu H1.

<sup>13</sup> Cit.delo, Lovreta, S., B. Berman, G. Petković, S. Veljković, J. Crnković, Z. Bogetić. 2010. *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Ekonomski fakultet i Data status, str. 367.

omogućio je kompanijama da zauzmu geografski veće područje tržišta za poslove nabavke, proizvodnje i prodaje. Prihvatanjem novih tehnologija, smanjene su geografske, društvene i kulturne distance između potrošača u različitim delovima sveta.

Informaciona tehnologija i elektronsko poslovanje postaju nezaobilazni u modeliranju organizacije, upravljanju i povećanju konkurentnosti, čime poslovanje kompanije postaje deo globalnih poslovnih tokova. Smatra se da je stvaranje globalnog potrošačkog tržišta u najvećoj meri posledica tehnoloških dostignuća.<sup>14</sup> Samo proizvodi sa veoma različitom namenom i mestom u sistemu potrošnje mogu postati globalni proizvodi. Razlog za uspeh globalnih proizvoda jeste u tome što potrošači preferiraju dobar odnos cena/kvalitet u odnosu na veoma prilagođene proizvode specifične namene, ali sa znatno višim cenama. Kompanija koja je globalno orijentisana ne samo da nastoji da pronade ciljna tržišta za plasman, već nastoji i da ih stvara. Kompanije pokušavaju da minimiziraju značaj razlika među zemljama i koriste marketing kao instrument za upravljanje svetskom tražnjom. U tome im značajnu pomoć pružaju nove tehnologije.

Globalne kompanije traže tehnologije koje omogućavaju fleksibilan dizajn proizvoda i poslovnih procesa i njihova primena treba da poveća efikasnost poslovanja. Tehnologija utiče na konkurentsku prednost ako značajno smanjuje troškove kompanije ili bitno doprinosi diferencijaciji proizvoda/usluge. Tehnološka dostignuća koriste se kao sredstvo za implementaciju inovacije. Konkurentska prednost se ostvaruje i na osnovu veće povezanosti proizvoda sa uslugama. To je ranije bio češće slučaj kod proizvodnih dobara, a od osamdesetih godina prošlog veka kod gotovo svih proizvoda visoke tehnologije čiju prodaju i održavanje prate brojne usluge. Budući da je tehnologija uključena u svaku aktivnost koja stvara vrednost, kao i u povezivanje tih aktivnosti, može da ima ogroman uticaj i na troškove i na jedinstvenost. Uticaće na troškove ili diferencijaciju ukoliko utiče na generatore troškova ili aktivnosti diferenciranja koje stvaraju vrednost.

---

<sup>14</sup> Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 222.

Tehnološke promene su uticale na kompleksniji pristup marketingu. Dinamikom razvoja interneta i marketinških mogućnosti koje pruža digitalna tehnologija unapređene su tradicionalne marketing aktivnosti i otvoren je prostor za razvoj elektronskog ili internet marketinga. Internet marketing kreiran je na osnovama tradicionalnog marketinga i omogućava podjednako uspešan nastup kompanije na nacionalnom i na međunarodnom tržištu. Suštinska razlika između tradicionalnog direktnog marketinga i elektronskog marketinga jeste interaktivni dvosmerni komunikacioni proces, karakterističan za internet marketing, što ga čini izuzetno pogodnim sredstvom za komunikaciju na globalnom tržištu.

Uvođenje elektronskog poslovanja i prihvatanje novog globalnog medija - interneta, prilagodili su strategiju brendiranja novim standardima u poslovanju. Internet je pružio velike mogućnosti za komunikaciju i obezbedio globalnu dostupnost brendova. Primena savremene tehnologije postala je imperativ poslovanja u uslovima današnje ekonomske i političke globalizacije i direktno utiče na proces donošenja marketing odluka. Samo kompanije koje imaju tehnoloških kapaciteta u mogućnosti su da dizajniraju proizvod koji će ostvariti željene rezultate na tržištu uz konkurentnu cenu.<sup>15</sup>

Ekspanzija poslovnih aktivnosti kompanija na globalnom tržištu uticala je i na tehnološka ulaganja u razvoj komunikacionih veština u privlačenje pažnje novih potrošača. Situacija na globalnom tržištu je posebno kompleksna zbog prisustva velikog broja različitih brendova. Zahvaljujući razvoju i primeni tehnologije u sferi globalnih komunikacija omogućena je informisanost geografski dislociranih potrošača što je uticalo i na konvergenciju percepcije potrošača, jačanje imidža kompanije i snage njenih brendova.

### ***1.3.2. Ograničenja tehnološkog progressa***

Tehnološki progres treba da omogući veću konkurentnost kompanije na tržištu i rast profitabilnosti. Konkurentnost zavisi od tehnološkog razvoja, ali postoje izvesna ograničenja razvoja i primene tehnoloških dostignuća. Sa jedne strane, tehnološke

---

<sup>15</sup> Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. op.cit., str. 224.

inovacije imaju veoma kratak životni ciklus, karakter konkurencije se menja i kompanija ne može dugi niz godina da kapitalizira na istoj strategiji. Sa druge strane, neophodno je napraviti balans između zahteva potrošača, novih tehnoloških rešenja i organizacionih kapaciteta brend menadžmenta u funkciji razvoja brendova i rasta profitabilnosti.

Tehnološki progres povećava efikasnost radne snage, međutim, neke studije ukazuju na nedovoljnu usklađenost ljudskih resursa i tehnologije. Kompanije zanemaruju esecijalnu ulogu ljudskog kapitala u determinisanju konkurentskih prednosti kompanije, suočene sa sve većim uticajem nove tehnologije. Neophodna je integracija tehnoloških ciljeva sa organizacionim karakteristikama da bi se postigla konkurentska prednost za kompaniju. Difuzija tehnoloških dostignuća vodi konkurentskoj prednosti samo uz akumulaciju ljudskog kapitala. Upravljanje ljudskim resursima je važan faktor u poboljšanju ukupnih performansi u poslovanju.<sup>16</sup>

Sposobnost kompanije da neguje saradnju sa partnerima i upravlja odnosima sa zaposlenima, biće nagrađena na tržištu. Zajednički kvalitet i poslovna kultura zaposlenih jesu ključne komponente vrednosti brenda na tržištu, posebno za proizvode gde se primenjuje visoka tehnologija.<sup>17</sup> Saradnja u okruženju visoke tehnologije realizuje se u specifičnim uslovima intenzivne dnevne komunikacije između profesionalaca različitih specijalnosti. Nemoguće je zamisliti da saradnja rezultira izgradnjom uspešnog brenda, ako postoji neslaganje i neusklađenost između partnera u poslovnom procesu.

Globalna orijentacija kompanije u uslovima intenzivne konkurencije zahteva novu koncepciju marketing programa. Brend menadžment postaje instrument marketing komunikacije na globalnim tržištima. Nova tehnološka rešenja unapređuju brend menadžment i doprinose rastu konkurentnosti, međutim, izolovano posmatrano, nisu dovoljna za sticanje konkurentске prednosti.

---

<sup>16</sup> Chen, C. C., N. Hua. 2005. „The Effect of Investment in Technology Diffusion within a Firm on Market Competitiveness“, *International Journal of Management*, vol. 22, no. 1, str. 142-143.

<sup>17</sup> Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. op.cit., str. 224-225.

### ***1.3.3. Inovacija i brend menadžment***

Tehnologija prožima celokupan lanac vrednosti kompanije i nije ograničena samo na proizvodnju u užem smislu. Inovacije treba da imaju strategijski uticaj na poslovanje kompanije bez obzira na stepen tehnologije. Uloga tehnologije u konkurentskoj prednosti može se pojasniti preko lanca vrednosti. Kompanija je, kao skup aktivnosti, istovremeno i skup tehnologija. Tehnologija je uključena u svaku aktivnost kompanije koja stvara vrednost, i zato tehnološke promene, zahvaljujući uticaju koji imaju na doslovno svaku aktivnost u lancu vrednosti, mogu da utiču na konkurentnost. Sa druge strane, postojanje konkurencije doprinosi poboljšanju i povećanju proizvodnje na višem tehnološkom nivou, ali doprinosi i kontinuiranim inovacijama proizvoda i poboljšanju kvaliteta proizvoda.<sup>18</sup>

U poslovnom okruženju koje karakteriše rastući dinamizam, kompanije da bi ostale konkurentne, nastoje da u kontinuitetu uvode inovacije. Inovacija je kritičan faktor opstanka i razvoja kompanije, i može se definisati kao „stvaranje, prihvatanje i implementacija novih ideja, procesa, proizvoda ili usluga“.<sup>19</sup>

Posebno su značajna tri aspekta uticaja inovacije na poslovanje:<sup>20</sup>

- Kreiranje nove ponude ili iskustva koja uzbuđuju potrošača;
- Konkurentnost na tržištu;
- Ulazak na nova tržišta ili nove poslovne poduhvate.

Predstavnici vlade Republike Srbije, posmatraju inovaciju kao ključan faktor konkurentnosti naše zemlje. Naime, na panelu posvećenom konkurentnosti u martu

---

<sup>18</sup>Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. *Marketing menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 20.

<sup>19</sup> Ying Huang, Patricia Huddleston. 2009. "Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage". *International Journal of Retail & Distribution Management*. vol. 37, no. 11. str. 981.

<sup>20</sup> Bowonder, B., A. Dambal, S. Kumar, A. Shirodkar. 2010. op. cit. str. 20.

2010. godine izneto je da zemlje regiona treba da ostvare rast BDP-a po glavi stanovnika po paritetu kupovnih snaga od dodatnih 2% kako bi do 2020. godine dostigle zemlje Jugoistočne Evrope. Dostizanje cilja moguće je samo ukoliko Srbija i zemlje u regionu počnu da stiču konkurentne prednosti na osnovu inovacija.<sup>21</sup>

Prihvatajući inovaciju kao jednu od ključnih faktora konkurentnosti na globalnom tržištu, kompanije usvajaju nova sredstva, tehnike i strategije, što utiče na kreiranje specifičnih programa aktivnosti za marketing istraživanja u novoj eri. U tom kontekstu, naš istraživački model sadrži varijablu – inovacija. Na osnovu odgovarajućih tvrdnji pristupili smo merenju stepena primene i efekata inovacije na strategijski brend menadžment. Postoji visok stepen zavisnosti između inovacije i brenda. Inovacija obezbeđuje povećanje vrednosti brenda kroz izgradnju jedinstvenog proizvoda ili usluge. Međutim, i strategija brendiranja može biti kritičan faktor inovacije. Da bi se inovacija prisvojila, kontrolisala i koristila potrebno je izgraditi brend.<sup>22</sup> Bez uspešne brend strategije, inovacija ima kratak životni vek.

Brendirane inovacije unapređuju poslovanje i mogu:<sup>23</sup>

- Kreirati ponudu kompanije, diferencirati je i učiniti mnogo atraktivnijom. Inovacija može biti predstavljena brendom ili sub-brendom, brendiranom karakteristikom, sastojkom ili uslugom.
- Kreirati novu sub-kategoriju proizvoda i delovati u pravcu promene potrošačkih navika. Izazov brendiranja jeste upravljanje percepcijom potrošača i uticanje na izbor relevantnih brendova.
- Uticati na veće poštovanje potrošača prema kompaniji ili korporativnom brendu, zbog inovativnosti koja čini ponudu novog proizvoda kredibilnijom.

---

<sup>21</sup> <http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/Default.aspx?op=menu&id=156> (preuzeto sa sajta 07.11.2010.)

<sup>22</sup> Aaker, D. 2007. "Innovation: Brand it or lose it", *California Management Review*, vol. 50, no. 1, str. 12.

<sup>23</sup> Isto, str. 9.

Inovativno orijentisan menadžment prati i primenjuje najnoviju tehnologiju, nastoji da kreira potrebe potrošača za novim proizvodima i uslugama, i kontinuirano je u potrazi za novim izvorima konkurentnosti. Step en inovativnosti kompanije, dobrim delom zavisi od konkurentnosti privrede jedne zemlje. Privredne grane i kompanije previše zaštićene od inostrane konkurencije nemaju sklonost ka inovaciji.<sup>24</sup> Korisno je za nacionalnu ekonomiju da država postavi visoke standarde za kvalitet i funkcionalnost proizvoda, jer time indirektno podstiče inovativnost kompanije i konkurentnost domaće privrede.

---

<sup>24</sup> Porter, M. E., X. Sala-i-Martin, K. Schwab. 2007. op.cit., str. 52.

## **2. Konkurentnost kao determinanta rastuće globalizacije**

Razumevanje koncepta konkurentnosti i poznavanje konkurencije neophodni su u postupku kreiranja poslovne strategije kompanije. Na osnovu procene internih kapaciteta i istraživanja konkurencije, kompanija diferencira svoju ponudu. Strategija brendiranja može biti izvor konkurentne prednosti. Upravljanje konkurentnošću omogućava sticanje održive konkurentne prednosti na dugi rok. U tom kontekstu polazimo od analize koncepta konkurentnosti na makro i mikro nivou, i bitnih elemenata u procesu razvoja konkurentne strategije.

### **2.1. Pojam i uloga koncepta konkurentnosti**

Konkurentnost je centralna preokupacija razvijenih svetskih privreda (Japan, Kina, SAD, Rusija i sl.), ali i zemalja u razvoju u sve otvorenijoj i integrisanoj svetskoj ekonomiji. Sa globalizacijom svetske privrede značaj koncepta konkurentnosti postaje dominantan u ekonomskoj teoriji i praksi. Zemlje koje su pravovremeno razumele ulogu i značaj koncepta, uspele su da u kratkom vremenu osnaže privredu, povećaju investicije i izvoz, i postave stabilnu osnovu za dugoročni privredni razvoj. Konkurentnost je naročito značajna za male zemlje koje su zbog nedostatka resursa i/ili sredstava za razvoj, često upućene na globalna tržišta. Konkurentnost možemo posmatrati sa makro i mikro aspekta.

#### ***2.1.1. Konkurentnost makroekonomskog sistema***

Konkurentnost se definiše kao podela svetskog tržišta između različitih zemalja za njihove proizvode.<sup>25</sup> Konkurentnost jedne zemlje direktno je zavisna od produktivnosti njene ekonomije, koja se meri vrednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ljudskog rada, kapitala i prirodnih resursa. Produktivnost zavisi kako od vrednosti nacionalnih proizvoda i usluga (merena cenama koje se mogu diktirati na otvorenom tržištu), tako i od efikasnosti procesa proizvodnje.

---

<sup>25</sup> Isto, str. 52.



Uprkos potvrđenoj važnosti, koncept konkurentnosti i dalje nije potpuno razjašnjen, često je predmet i tema diskusija ekonomista. Konkurentnost treba posmatrati kao dinamički proces, zahteva kontinuiranu inovaciju i prilagođavanje promenama na tržištu. Ne postoji zemlja koja ima konkurentsku prednost u svim robama i uslugama. Sticanje konkurentne prednosti u jednom sektoru, vodi povećanju šansi za sticanje prednosti i u srodnim sektorima. Isti je slučaj i kod gubljenja konkurentne prednosti. Najčešće se kao značajni faktori konkurentnosti navode upravljanje privredom na makro i mikro nivou, kvalitet nacionalne strategije i poznavanje kritičnih faktora uspeha u međunarodnoj ekonomiji.

Pod nacionalnom konkurentskom prednošću podrazumeva se sposobnost određene zemlje (države) da proizvodi i distribuira robu i usluge u međunarodnoj ekonomiji, u konkurenciji sa robama i uslugama proizvedenim u drugim zemljama i da se to čini na način koji dovodi do povećanja ekonomskog blagostanja, odnosno, višeg životnog standarda stanovništva.<sup>26</sup> Privreda koja je konkurentna u odnosu na druge, povećanje životnog standarda zasniva na povećanju produktivnosti, a ne na pozajmicama ili drugim elementima ekonomske politike sa kratkoročnim efektima. Svetska banka klasifikuje nacionalne privrede na osnovu per capita bruto ND-a u sledeće kategorije:

*Tabela 3. Klasifikacija nacionalne privrede*

Nizak dohodak	\$ 995 ili manje
Srednji dohodak	\$ 996 - \$ 12,196
Niži srednji dohodak	\$ 996 - \$ 3,945
Viši srednji dohodak	\$ 3,946 - \$12,195
Visoki dohodak	\$12,196 ili više

*Izvor: Sajt Svetske banke, <http://data.worldbank.org/about/country-classifications> (preuzeto sa sajta 12.10.2010.)*

Na osnovu visine dohotka izračunava se indeks poslovne konkurentnosti. Cilj indeksa poslovne konkurentnosti (en. *Business Competitiveness Index* - BCI) je da označi konkurentnost zemalja prema identifikovanim konkurentnim snagama i slabostima

<sup>26</sup> Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 217.

svake pojedinačne ekonomije, ali i predstavi trendove u globalnoj ekonomiji.<sup>27</sup> BCI istražuje očuvanje održivog nacionalnog prosperiteta na srednji rok, meren nivoom GDP-a, koji je prilagođen kupovnoj moći.

Konkurentnost privrede je pod uticajem makroekonomskih, političkih, pravnih i društvenih faktora, ali je direktno proporcionalna, stepenu konkurentnosti i produktivnosti njenog korporativnog sektora. Ekonomija jedne zemlje ne može biti konkurentna bez uspešnih domaćih i inostranih kompanija, koje čine njenu privredu. Samo rast produktivnosti na mikro nivou, domaćih i inostranih kompanija, može doprineti održivoj konkurentnosti i prosperitetu na makro nivou. Produktivnost podržava visoke plate, jaku valutu i privlačan povraćaj na investicije, što doprinosi većoj kupovnoj moći i višem životnom standardu stanovništva u zemlji.

### ***2.1.2. Korporativni sektor i konkurentnost***

Kompanije koje teže da ostvare konkurentsku prednost primorane su da, uz najmanje moguće troškove, razviju karakteristične kompetencije ili da zahvaljujući ostvarenoj superiornoj vrednosti postignu diferencijaciju. Ukoliko to postignu, ostvaruju dominantno tržišno učešće i natprosečnu profitabilnost.<sup>28</sup> Progres jedne države srazmeran je sposobnosti korporativnog sektora da iskoristi ljudske, kapitalne i prirodne resurse i da produktivnošću kreira ekonomsko blagostanje. Produktivnost raste kako kompanija unapređuje operativnu efikasnost njenih aktivnosti ili postaje bliža globalno najboljim praksama. Istovremeno, produktivnost je poboljšana sposobnošću kompanije da prati strategiju distinkcije, koja uključuje diferencirano pozicioniranje i inovativna sredstva u proizvodnji i isporuci usluga.<sup>29</sup> Za analizu konkurentnosti korporativnog sektora, treba uzeti u razmatranje:

- Potencijalne izvore konkurentne prednosti;
- Postojanje internih kapaciteta potrebnih za upravljanje konkurentnošću.

---

<sup>27</sup> <http://data.worldbank.org/about/country-classifications> (preuzeto sa sajta 12.10.2010.)

<sup>28</sup> Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 682.

<sup>29</sup> Porter, M. E., et al. 2007. op.cit. str. 54.

## Izvori konkurentske prednosti

Tradicionalni izvori konkurentnosti i diferencijacije bazirali su se na ekonomiji obima. Globalna dostupnost proizvoda, turbulencije na tržištu i promene u ponašanju potrošača uticale su da ekonomija obima ostane u senci novih izvora konkurentske prednosti. Sve veći broj kompanija traga za drugim, dugotrajnijim izvorima konkurentske prednosti. Novi izvori konkurentske prednosti rezultat su upravljanja neopipljivom imovinom (nematerijalna ulaganja), a mogu da obezbede kompaniji održavanje željene pozicije na tržištu na dugi rok. Vrednost za kompaniju proizilazi po osnovu kreiranja, kombinacije, transfera, akumulacije i zaštite neopipljive imovine. Ova imovina je nov „prirodni resurs“ globalne ekonomije. Neopipljiva imovina ima brojne implikacije na poslovanje kompanije. Neopipljivu imovinu je teško izgraditi i još teže njome upravljati. Njena osnovna vrednost često proizilazi iz komplementarnih sredstava, što ograničava broj kupaca koji su spremni i sposobni da plate punu cenu stvaranja neopipljive imovine. Osim toga, ova vrsta znanja je skupa za transfer i teško ju je precizirati u ugovoru. Rezultat toga je i teži pristup ovoj vrsti imovini u odnosu na druge vrste (materijalne) imovine.<sup>30</sup>

Prema Nelsonu, jedan od najvažnijih oblika nematerijalnih ulaganja jeste tehnološki know-how.<sup>31</sup> Tehnologija omogućava inovaciju, čime se obezbeđuje diferenciranje ponude i uspostavlja određeni stepen konkurentske prednosti. Međutim, superiornost proizvoda nije više sama po sebi dovoljna da garantuje uspeh. Brz tempo tehnološkog razvoja povećava brzinu sa kojom se imitacije pojavljuju na tržištu, a koje drastično skraćuju životni ciklus proizvoda. Nematerijalna priroda i specifična obeležja čine brend imovinom koju konkurencija teško može da kopira. Zato brojni autori ističu kritičnu ulogu brenda u dostizanju i održavanju konkurentske prednosti. Naš istraživački model sadrži varijable preko kojih je moguće meriti stepen međuzavisnosti konkurentske prednosti, jedinstvenosti brenda i finansijskog učinka kompanije.

---

<sup>30</sup> Teece, D. J. 2011. "Dynamic Capabilities: A Guide for Managers", *Ivey Business Journal*, March/April, str. 1.

<sup>31</sup> Isto

## Upravljanje konkurentnošću

Kvalitet i sposobnost menadžmenta pretpostavka je ostvarenja održive konkurentske prednosti. Menadžeri treba da budu usmereni na dugoročne ciljeve, na inovaciju proizvoda, usluga i procesa rada, primenu savremenih marketing modela i spremni na preuzimanje rizika, kao i na poslovnu saradnju sa inostranim preduzećima.<sup>32</sup> Uloga brend menadžmenta dobija sve veći značaj u uslovima globalizacije svetske ekonomije i rastuće konkurentnosti na tržištu. Kompanijama su potrebni brend menadžeri sa internacionalnim iskustvom i poznavanjem specifičnosti lokalnih sredina i zahteva globalnog tržišta, koji lokalne brendove mogu transformisati u globalne.

### 2.2. Procena konkurentske prednosti

Konkurentna prednost se može proceniti na više načina, a metode se mogu klasifikovati u *metode tržišne procene* i *metode procene proizvodnog procesa*.<sup>33</sup>

*Tabela 4. Metodi ocenjivanja konkurentske prednosti*

Tržišna procena	Procena proizvodnog procesa
<i>Tržišno učešće</i>	<i>Revizija marketinških veština</i>
<i>Učešće u prisećanju</i>	<i>Poređenje relativnih troškova</i>
<i>Učešće u reklamiranju</i>	<i>Poređenje uspešnih i neuspešnih konkurenata</i>
<i>Učešće u ulaganju u istraživanje i razvoj</i>	<i>Identifikovanje pojava visokog leveridža</i>

*Izvor: Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. Marketinško istraživanje. Beograd: Ekonomski fakultet., str. 682.*

Metod tržišne procene (en. *Market-based assessment*) zasniva se na direktnom poređenju kompanije sa nekoliko ciljnih konkurenata. Metod procene proizvodnih

<sup>32</sup> Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 218.

<sup>33</sup> Aaker D. A., et al. 2008. op.cit., str. 682-684.

procesa (en. *Process-based assessment*) bazira se na poređenju tehnika i metoda koje konkurenti koriste da bi ostvarili karakterističnu prednost.

### **Tržišna procena**

*Tržišno učešće* se izračunava kao procenat od ukupne prodaje u okviru posmatrane delatnosti u određenom periodu. Većina kompanija prati učešće konkurenata na tržištu, jer ono otkriva ko su glavni igrači na tržištu, a promene ukazuju na rast ili pad konkurentnosti. Ograničenje ove procene jeste problem pravilnog definisanja obima tržišta, koje treba da prati realne procene resursa i ciljeva rasta kompanije.

*Učešće u prisećanju* predstavlja procenat kupaca koji navedu određeni brend kada se od njih zatraži da izgovore naziv prvog kojeg se sete prilikom kupovine određene vrste proizvoda. Pokazatelj označava poznatost brenda, potrošačevu spremnost na kupovinu i ukazuje na prednosti određenog brenda u odnosu na ostale na tržištu.

*Učešće u reklamiranju* je procenat medijskog prostora ili vremena koje jedan brend ima u ukupnom medijskom prisustvu posmatrane delatnosti. Tržišna procena na osnovu ove metode uključuje obračun novčanog iznosa uloženog u reklamu.

*Učešće u ulaganje u istraživanje i razvoj* pokazuje odnos između rashoda kompanije za istraživanje i razvoj, i ukupnih troškova u određenoj delatnosti (najčešće se iskazuje procentualno). To je pokazatelj dugoročnog razvoja novih proizvoda, poboljšanja kvaliteta, smanjenja troškova i kretanja tržišnog učešća. Dobre rezultate pokazao je primenom na tržištima visoke tehnologije. Podaci za merenje učešća u ulaganje u istraživanje i razvoj mogu se dobiti iz anketa ili sekundarnih podataka.

### **Procena proizvodnog procesa**

*Revizija marketinških veština* je metod za ocenu veština i znanja u kompaniji. Podrazumeva sistematsko, nezavisno i periodično ispitivanje marketinškog okruženja, ciljeva, strategija i aktivnosti određene poslovne jedinice. Revizija bi trebalo da se zasniva na orijentaciji prema potrošaču odnosno na njegovoj satisfakciji.

*Poređenje relativnih troškova* kompanije sa troškovima konkurencije jeste drugi metod procene proizvodnog procesa. Kompanija stiče troškovnu prednost kada su njeni kumulativni troškovi niži od konkurentskih.

*Poređenje uspešnih i neuspešnih konkurenata*, odnosno analiza razlike pojedinih konkurenata može da ukaže na ključne faktore uspeha. Potrebno je selektovati konkurente za poređenje i definisati kriterijume za utvrđivanje razlike između dobitnika i gubitnika - uspešnih i neuspešnih konkurenata (npr. profitabilnost, rast, tržišno ušesće i sl.). U analizi se razmatraju ključni faktori uspeha i daju eventualna pojašnjenja o postignutim različitim rezultatima.

*Identifikovanje pojava visokog leveridža* ukazuje na uzročno-posledične veze u poslovanju. Prepoznaju se varijable koje je moguće kontrolisati u proizvodnom procesu i meri uticaj na troškove proizvodnje i prodaje po jedinici proizvoda. Na ovaj način moguće je predvideti i kretanje konkurencije na tržištu.

### **2.3. Postupak analize konkurencije**

Analiza konkurencije omogućava skeniranje okruženja i obezbeđuje informacije za pravovremeno reagovanje i formulisanje konkurentne brend strategije. Kompanije treba da prate svoje konkurente, da bi osmislile i implementirale adekvatnu strategiju pozicioniranja brenda. Identifikovanje konkurenata je samo naizgled jednostavan zadatak. „Konkurentska miopija“ – usredsređivanje na aktuelne konkurente umesto latentne – potpomogla je istiskivanju pojedinih poslovnih subjekata.<sup>34</sup> Menadžeri često na konkurenciju gledaju preusko, podrazumevajući da se ona odvija samo između trenutnih konkurenata.

Potencijalna konkurencija kompanije obuhvata sve one ponuđače koji postoje na sadašnjem ili bi mogli da se pojave na novom tržištu, na kome ranije nisu bili prisutni. Konkurenciju jedne kompanije mogu činiti: konkurenti želja, generički

---

<sup>34</sup> Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. *Marketing menadžment*. New Jersey: Pearson Education, str. 344.

konkurenti, konkurenti oblika i konkurenti brenda.<sup>35</sup> Kompaniju, osim postojećih konkurenata, mogu da ugroze novi konkurenti ili nove tehnologije. Nova konkurencija manifestuje se na različite načine: konkurentni žele da povećaju prodaju na novim tržištima, u potrazi su za troškovno efikasnijim načinima širenja distribucije, dizajniraju privatne brendove tako da ponude povoljniju alternativu potrošačima ili koriste snagu svojih megabrendova i njihovom ekstenzijom ulazi u nove kategorije proizvoda.

Analiza konkurenata obuhvata identifikaciju konkurenata, njihove strategije, snage i slabosti.<sup>36</sup> Grupa konkurenata koje primenjuju istu strategiju na određenom ciljnom tržištu naziva se strategijskom grupom. Ukoliko kompanija uspešno uđe u grupu, članovi te grupe postaju njeni ključni konkurenti. Kada identifikuje konkurente i njihove strategije, treba da se usmeri na istraživanje ciljeva konkurentskih kompanija. Nekoliko faktora utiče na ciljeve: veličina, istorijat, menadžment i finansijska situacija. Uz osnovni poslovni cilj maksimizaciju profita, konkurenti imaju i druge ciljeve: trenutnu profitabilnost, rast tržišnog učešća, novčani tok, tehnološko liderstvo ili liderstvo u uslugama. Zadatak kompanije je da prati realizaciju ciljeva i planove dalje ekspanzije konkurenata.

#### **2.4. Vrste konkurentskih strategija**

Nakon analize konkurencije, kompanija može da usmeri svoje akcije na jednu od sledećih klasa konkurenata: jake/slabe, bliske/udaljene ili dobre/loše. Većina kompanija kreće u napad na slabe konkurente, jer to zahteva manje resursa po osvojenom procentu učešća. Međutim, kompanija treba da se bori i sa konkurentima jačima od sebe, prvo, kako bi držala korak sa najboljima, a drugo, i oni imaju slabe tačke u svojoj strategiji. Većina kompanija nadmeće se sa konkurentima koji su im najslabiji, ali treba da prepoznaju i udaljene konkurente. Bez obzira da li je reč o prehrambenom, tekstilnom ili nekom drugom sektoru, postoje konkurenti koji poštuju određena pravilima: formiraju cene u odgovarajućem odnosu sa troškovima, žele zdravu konkurenciju u grani, motivišu druge da smanje troškove i unaprede

---

<sup>35</sup> Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. op.cit., str. 18.

<sup>36</sup> Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 347.

diferenciranje, i prihvataju nivo svog tržišnog učešća i profita, i drugi, spremni da kupe učešće pre nego da ga regularno steknu, stvaraju neiskorišćene kapacitete i narušavaju ravnotežu u grani. Suština konkurencije nije u rivalitetu, već u ideji konstruktivne konkurentnosti.

Michael Porter naglašava da postoje pet snaga konkurentnosti, a to su:<sup>37</sup>

1. pretnja novih učesnika,
2. pregovaračka snaga dobavljača,
3. pregovaračka snaga kupca,
4. opasnost od supstituta,
5. rivalstvo postojećih konkurenata.

Navedenih pet kompetitivnih snaga formira strukturu svake pojedinačne proizvodnje i određuje njihove dugoročne profitne potencijale. Ukoliko neki segment obuhvata brojne, jake i agresivne konkurente postaće veoma skup i neprofitabilan segment. Rivalitet se tada često ispoljava putem ratova cena, uvođenjem novih proizvoda i prestižnih reklamnih kampanja, što segment čini skupim za nadmetanje. Klasičan model iscrpljujućih rivaliteta danas je zamenjen spajanjima, preuzimanjima i akvizicijama (en. *Mergers and Acquisitions*) koji su uveli nove oblike jačanja konkurentnosti.<sup>38</sup> U tom pravcu deluju i tehnološke inovacije koje su, takođe, preoblikovale rivalstvo.

Kompanije mogu klasifikovati svoje konkurente kao lidere, izazivače, pratiocce i nišere. Mnoge kompanije imaju samo jednog konkurenta koji je priznati tržišni lider i ima najveće tržišno učešće na relevantnom tržištu proizvoda. Tržišni lider je ispred drugih kada su u pitanju promene cena, uvođenje novih proizvoda, distributivna pokrivenost i intenzitet promocije. Ukoliko kompanija nema zakonski monopol neće joj biti lako i mora biti stalno na oprezu, jer može brzo izgubiti svoju poziciju zbog

---

<sup>37</sup> Videti, Porter, M.. 2008. „The Five Competitive Forces That Shapes Strategy“, *Harvard Business Review*, January, str. 79-93.

<sup>38</sup> Isto, str.



inovativnosti konkurenata, loše procene ili usled visokih troškova. Konkurentna strategija omogućava akciju lidera na tri fronta: 1. da pronade način da proširi ukupnu tržišnu tražnju, 2. da odbrani svoje trenutno tržišno učešće pomoću dobrih defanzivnih i ofanzivnih akcija, i 3. da pokuša da obezbedi povećanje tržišnog učešća i bez ulaska na nova tržišta.

Prema Porteru, strategija održive konkurentske prednosti podrazumeva:<sup>39</sup>

- Jedinstvenu konkurentsku poziciju kompanije;
- Aktivnosti prilagođene strategiji;
- Jasan supstitativan odnos i izbor u odnosu na konkurente;
- Konkurentska prednost proističe iz usaglašenosti različitih aktivnosti;
- Održivost proističe iz sistema aktivnosti, a ne delova;
- Operativna efektivnost se podrazumeva.

Nova konkurentna strategija predstavlja kombinaciju različitih aktivnosti koje usaglašene mogu da ostvare veću ekonomsku vrednost. Sposobnost dugoročnog predviđanja i „proaktivan stav“ izdvajaju kompaniju od konkurencije. Menadžment treba da analizira okruženje, prepozna kritične faktore uspeha i osloni se na interne kapacitete u cilju formulisanja adekvatne strategije, jačanja strateške pozicije i unapređenja konkurentnosti.

---

<sup>39</sup> Porter, M. 2008. O konkurenciji. FEFA, str. 72.

### **3. Analiza marketing okruženja**

Skeniranje marketing okruženja prvi je korak u procesu formulisanja adekvatne marketing strategije. Marketing strategija omogućava kompaniji da koncentriše svoje ograničene resurse na najbolje prilike u okruženju sa ciljem da poveća prodaju i dostigne održivu konkurentsku prednost. Svetski trendovi u nauci i globalnoj ekonomiji reflektuju se na niz poslovnih aktivnosti kompanije. Analizom okruženja objedinjeni su podaci o razvoju marketing koncepta i promene u privrednom sektoru Republike Srbije.

Inovativan pristup poslovanju i tehnološka dostignuća rezultirali su razvojem novih marketing koncepata. Nove tehnike i metode komplementarne su sa tradicionalnim marketing tehnikama i u funkciji stvaranja zadovoljnih i lojalnih potrošača. Lojalni potrošači su izvor profitabilnosti kompanije i zato je nužno pratiti promene u potrebama i zahtevima potrošača. Brend menadžment predstavlja kariku između lojalnog potrošača i finansijskog učinka brenda. Uz sumiranje aktuelnih socio-ekonomskih podataka u Srbiji i skeniranje privrednog ambijenta upotpunjuju se analize o perspektivi i mogućnostima razvoja brend menadžmenta u kompanijama u našoj zemlji.

#### **3.1. Strategijska uloga marketinga na globalnom tržištu**

Teorijski posmatrano marketing je u osnovi jedinstven, prema tome savremeni tokovi poslovanja, globalizacija svetskog tržišta i integracija svetske privrede, samo internacionalizuju teoriju i praksu marketinga.<sup>40</sup> Marketing kao poslovna funkcija orijentiše se na potrošače, isporuku robe i pružanje usluga (zadovoljavanje potreba potrošača). Potrebno je da marketing ciljevi budu komplementarni sa ciljevima ostalih poslovnih funkcija, da bi kompanija stekla konkurentsku prednost.

---

<sup>40</sup> Lovreta, S., G. Petković. 2002. *Trgovinski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 45.

Nekada je bilo dovoljno da preduzeće bude orijentisano na domaće tržište i nastoji da bude bolje od domaće konkurencije, dok se danas i velika i mala preduzeća nadmeću u borbi za osvajanje najatraktivnijih tržišta širom sveta. Sve veći broj kompanija značajan deo svog prihoda ostvaraju van svojih nacionalnih granica, ali i sve je veći broj proizvoda koje potrošači u pojedinim zemljama kupuju, a koji nisu proizvedeni u njihovoj zemlji.

Značaj marketinga na globalnom tržištu ogleda se u činjenici da sve kompanije, bez obzira na veličinu, imaju potrebu za globalnom perspektivom prilikom strategijskog planiranja svog marketinga.<sup>41</sup> Da bi kompanije bile uspešne u budućnosti moraju prihvatiti globalnu orijentaciju prema tržištima, proizvodima i marketing aktivnostima. Orijentacija na globalna tržišta zahteva stvaranje „megabrenda“ i globalnog marketing miksa, koji treba da zadovolje kriterijume raspoloživosti, pribavljivosti i prihvatljivosti.<sup>42</sup>

Izučavanje slučajeva marketing prakse različitih kultura korisno je za kompaniju koja želi da proširi svoje poslovne horizonte i postane deo internacionalnog okruženja. Prikupljanje marketing informacija uslov je za razvoj marketing planova. Na globalnom tržištu, s jedne strane, dolazi do konvergencija zahteva i potreba, a sa druge strane, uočavaju se razlike u zahtevima i potrebama kao posledica, pre svega, kulturnih razlika. Marketing ponovo dobija strategijsku ulogu u savremenom poslovanju u uslovima ekonomske i političke globalizacije, koja diktira pravila na svetskom tržištu. Razvojem jednog pristupa za više tržišta, kompanija može ostvariti koristi po osnovu ekonomije obima, kroz uštedu u vremenu i troškovima razvoja posebne strategije za pojedinačnu kulturu.<sup>43</sup> Uspešne globalne marketing strategije zasnivaju se na obavljanju globalne funkcije ili opsluživanju globalne potrebe.

Intenzivan razvoj informacione tehnologije, primena interneta u poslovanju i globalizacija tržišta uticali su na razvoj novog pristupa marketingu. Uvođenje

---

<sup>41</sup> Dorđević, M. 2001. op. cit., str. 15.

<sup>42</sup> Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. op.cit., str. 319.

<sup>43</sup> Solomon M., G. Bamossy, S. Askegaard, M. K. Hogg. 2006. *Consumer Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited, str. 609.

elektronskog poslovanja u kompanije širom sveta i prihvatanje novog globalnog medija – interneta, omogućili su razvoj elektronskog marketinga (e-marketing). Najčešće se pod pojmom elektronski marketing podrazumeva internet marketing. Elektronski ili internet marketing omogućio je jednostavniju disperziju i veću personalizaciju ponude, što pruža značajne koristi brend menadžmentu. Zadržao je osnove tradicionalnog marketinga, ali se i prilagodio novim standardima u poslovanju i zajedno sa internetom otvorio neslućene mogućnosti kompanijama, kroz globalnu dostupnost njihovih brendova.

### ***3.1.1. Internet marketing – marketing globalnog dometa***

Internet marketing podrazumeva svaku marketinšku aktivnost koja se sprovodi na internetu, od analize kupaca i konkurencije, pa do komponenti marketing miksa. Definiše se kao upotreba informacione tehnologije u procesu stvaranja, komuniciranja i isporuke vrednosti za kupce, i upravljanju odnosima sa kupcima na način koji će doneti koristi kompaniji i njenim stejkholderima.<sup>44</sup>

Uspešna primena nove forme marketinga omogućena je preko globalnog elektronskog medija – interneta. Internet predstavlja virtuelno poslovno okruženje u kome je moguće primeniti tradicionalne marketing tehnike na inovativan način. Globalni aspekti internet marketinga ne ugrožavaju njegovo jedinstvo sa osnovnim principima tradicionalnog marketinga i marketing miksa. Marketing na internetu predstavlja formu marketinga sa velikim stepenom primene i razvoja.

Porter smatra da je ključno pitanje nije da li primeniti internet tehnologiju u poslovanju – kompanije nemaju izbora ukoliko žele da ostanu konkurentne, već kako je primeniti.<sup>45</sup> Menadžment kompanije treba da temeljno pristupi kreiranju zvanične prezentacije na internetu i izdvoji dovoljno resursa za analitičku postavku sajta i

---

<sup>44</sup> Strauss, J., A. El-Ansary, R. Frost. 2006. *E-marketing*. New Jersey: Pearson Education, Upper Saddle River, str. 3.

<sup>45</sup> Porter, M. E. 2001. "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 3, str. 64.

ocenu rezultata. Razvoj i primena informacione i internet tehnologije uticali su na koncepciju marketing strategije na dva bitna načina:<sup>46</sup>

- Kompanije mogu da identifikuju i targetiraju male i preciznije definisane tržišne segmente i isporučuju karakteristične proizvode, pruže promotivne apele, cene i finansijske aranžmane koji će zadovoljiti sve segmente. Nove tehnologije omogućile su detaljnije prikupljanje i analizu informacija u vezi potencijalnih potrošača, njihovih potreba, želja i kupovnih navika;
- Uticaj informacione i internet tehnologije manifestovao se kroz otvaranje novih kanala za komuniciranje i transakcije između ponuđača i potrošača. Najveća pažnja je posvećena oblastima elektronske trgovine, poslovne informatike, komunikacijama, razvoju odnosa sa potrošačima, upravljanju lancem vrednosti i planiranju resursa preduzeća. Ograničenje predstavlja činjenica da sistem plaćanja i distribucije kupljenih proizvoda nije sasvim prihvatljiv i dovoljno rasprostranjen. Konkretno, u Srbiji, komercijalna upotreba interneta je predmet svakodnevnih razgovora, ali još uvek je daleko od idealnog sredstva za kupovinu.

Upotreba interneta kao strateškog instrumenta marketinga omogućava globalni marketing sa ogromnom bazom potencijalnih kupaca i niskim troškovima. Poznavanje stepena i načina upotrebe nekog proizvoda/usluge u različitim delovima sveta i korišćenje baze podataka kompaniji obezbeđuje niz prednosti, može da: pruži bolju podršku i uslugu kupcima, uspostavi snažniju povezanost i utiče na razvoj njihove lojalnosti. Kompanije kreiraju marketing strategiju prema zahtevima određenog ciljnog segmenta i publikuju informacije koje se redovno ažuriraju uz nisku cenu. Elementi strategije prilagođeni su nacionalnim i kulturološkim specifičnostima (jezik, običaji, demografske karakteristike određenog područja, životni standard stanovništva, i sl.). Na osnovu uštede u vremenu i novcu koje ostvaruje putem internet marketinga, kompanija postiže dobre rezultate u poslovanju na različitim nacionalnim tržištima.

---

<sup>46</sup> Boyd, H. W., O. C. Walker, J. W. Mullins, J.C. Larreche. 2002. *Marketing management: A strategic decision-making approach*. The McGraw-Hill., str. 26.

### ***3.1.2. Personalizacija i kastomizacija poslovanja na internetu kao determinante brend menadžmenta***

Dinamičan ambijent poslovanja postavlja izazov pred marketing stručnjake da pronađu rešenje koje će ponuditi ekonomičan i efikasan odgovor na stalne promene u zahtevima potrošača. Menadžment prihvata činjenice da svako tržište i region ima sopstvene karakteristike i svaki potrošač specifična interesovanja, a kao odgovor na njih implementira nova marketing rešenja.

Kompanije umesto diferenciranja pred masovnim tržištem pomoću standardnih marketinških instrumenata koje je lako kopirati, primenjuju diferenciranje pred pojedinačnim klijentom, individualizujući svaku pojedinačnu ponudu.<sup>47</sup> Mnoge kompanije se sve više oslanjaju na ovu strategiju u želji da preciznije odgovore na potrebe potrošača. Nekadašnja homogena tržišta postala su fragmentirana i heterogena i na njima potrošači mogu da iskažu svoje individualne potrebe. Kvalitet, u smislu stepena zadovoljenja ličnih potreba potrošača postao je glavni faktor diferenciranja većine proizvoda. Potrošači su spremni da plate više za proizvode dizajnirane prema njihovoj meri, ukusu, stilu, a kompanije su sa razvojem visoke tehnologije, brzom razmenom informacija i većom proizvodnom fleksibilnošću u mogućnosti da zadovolje specifične zahteve potrošača, sa približno jednakom efikasnošću masovne proizvodnje.<sup>48</sup> Nov pristup omogućuje kompaniji veći profit, bolju i unapređenu satisfakciju potrošača, ali i povećanu dodatnu vrednost celokupnog poslovnog procesa.<sup>49</sup>

Konceptualizacija brenda kroz personalizaciju ponude i kastomizirani marketing postala je moćno sredstvo za izgradnju jakog brenda. Pojmovi personalizacija i kastomerizacija u marketingu veoma su bliski. Personalizacija ponude predstavlja

---

<sup>47</sup> Lovreta, S., et al. 2010. op.cit., str. 368.

<sup>48</sup> Chang, C. C., H. Y. Chen. 2009. "I Want Products My Own Way, But Which Way? The Effects of Different Product Categories and Cues on Customer Responses to Web-based Customizations", *CyberPsychology & Behavior*, vol.12, no. 1, str. 7.

<sup>49</sup> Du, X., J. Jiao, M. M. Tseng. 2006. "Understanding customer satisfaction in product customization" . *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 31, str. 396-397.

specifičan oblik diferenciranja proizvoda i usluga, sa ciljem transformacije određenog standardnog proizvoda ili usluge u specifičnu ponudu prema potrebama pojedinaca tj. potrošača. Kastomizacija<sup>50</sup> se može definisati kao prilagođavanje poslovanja potrebama i željama specifičnog tržišta, odnosno potrošača i kupaca. Krajnji nivo kastomizacije je „segment od jedne osobe”, i u marketingu se koriste termini „kastomizirani marketing” ili „marketing jedan na jedan”.<sup>51</sup>

Uprkos brojnim prednostima kastomizacije, potrošači suočeni sa raznovrsnim mogućnostima izbora mogu postati konfuzni zbog uočene kompleksnosti i previše informacija. To može biti povod nezadovoljstva kod potrošača. Menadžment kompanije zato preuzima odgovarajuće akcije i njima nastoji da minimizira konfuziju, olakša donošenje odluke i obezbedi satisfakciju potrošača. Kompanije obezbeđuju korisne informacije potrošačima, specifikacije proizvoda, uzorke, a sve sa ciljem da smanje percipiranu neizvesnost i složenost izbora. Ovo pitanje je posebno važno u online okruženju gde su prodavci dobro obučeni da obezbede informacije na mnogo efikasniji i interkativan način. Ako e-prodavci mogu da obezbede potrošačima informacije koje im olakšavaju donošenje odluka, potrošačima je prihvatljivija kastomizacija putem interneta nego u tradicionalnom okruženju.<sup>52</sup> Personalizacija ponude i kastomizirani marketing na internetu postavljaju nove zahteve u poslovanju i imaju specifičnosti u odnosu na primenu u offline okruženju.

Personalizacija putem internet tehnologije uključuje isporučivanje prilagođenog sadržaja kupcima putem internet prezentacije ili elektronske pošte.<sup>53</sup> Personalizacija predstavlja posebnu pogodnost koja omogućava isporuku personalizovane usluge ili proizvoda pojedinačnom kupcu i često ju je moguće realizovati uz niske troškove putem interneta ili mobilne telefonije. Moguće je i da kupac poseti prodajno mesto i tamo ostavi svoje podatke, ali je za najveći broj masovnih proizvoda to je troškovno

---

<sup>50</sup> Pojam kastomizacija (en. Customization) ne postoji u našem jeziku, ali smatra se da je ova reč anglosaksonskog porekla opšte poznata i prihvaćena u domaćoj literaturi i praksi.

<sup>51</sup> Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 246.

<sup>52</sup> Chang, C. C., H. Y. Chen. 2009. op.cit. str. 8-9.

<sup>53</sup> Chaffey, D., R. Mayer, K. Johnston, F. Ellis-Chadwick. 2000. *Internet Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, str. 33.

neisplativo.<sup>54</sup> Tokom perioda recesije, personalizacija ponude i druge slične usluge kompanije mogu značajno da doprinesu uspehu brenda. Menadžment ima zadatak da premosti gap između potrošača i kastomizacije i pronade način izađe u susret potrebama potrošača na troškovno efikasan način.<sup>55</sup> Neke kompanije zato obezbeđuju personalizovane usluge samo svojim ključnim klijentima. Primer je kompanija Dell ([www.dell.com](http://www.dell.com)) sa svojim premijer stranicama.

Marketing na internetu pruža značajne pogodnosti za personalizaciju i kastomizaciju proizvoda i usluga, diferencirajući ponudu u odnosu na konkurenciju. Upotreba baza podataka i interaktivnost interneta omogućava organizacijama da se uključe u komunikaciju jedan-na-jedan. Značajna korist internet marketinga je mogućnost kompanije da upotrebi podatke za razvoj tržišne komunikacije i odnosa sa kupcima, prilagođavajući elemente svoje ponude.<sup>56</sup> Kastomizacija na internetu predstavlja proces prilagođavanja sadržaja internet prezentacije potrebama i željama potrošača, interpersonalnu razmenu informacija i fleksibilnost dizajna proizvoda koji se prodaju putem interneta.

Potrošači pokazuju puno inicijative kod kupovine proizvoda i usluga putem interneta, razgovaraju sa dobavljačima, konsultuju postojeće korisnike, a vrlo često i dizajniraju proizvod koji žele da kupe. Pojedine svetske kompanije koje se bave proizvodnjom i prodajom proizvoda poput personalnih računara, češće se orijentišu na prodaju putem direktnih prodajnih kanala na internetu i prateće tehnologije, nego na indirektnu prodajne kanale. Kompanije danas uvode interaktivne online sisteme koji omogućavaju kupcima da dizajniraju sopstvene proizvode i usluge, tako što sami biraju iz menija osobine proizvoda, komponente, cenu i način isporuke, čime kompanije žele da se približe i prilagode potrebama i zahtevima potrošača.

Novinu predstavljaju elektronski katalozi za pojedinačne kupce, koji se nazivaju kastomizovani online katalozi. Katalozi su usmereni ka jedinstvenim i specifičnim potrebama online kupaca. Potrebno je da kupci poseduju računar, imaju pristup

---

<sup>54</sup> Lovreta, S., et al. 2010. op.cit., str 388.

<sup>55</sup> Du, X., J. Jiao, M. M. Tseng. 2006. op.cit. str. 396-397.

<sup>56</sup> Chaffey, D., et al. 2000. op.cit., str. 24.



internetu i poznaju kompjutersku opremu i softverski paket pomoću kojih mogu da pretražuju kataloge. U svetu je u svakodnevnom porastu broj kompjutera i internet korisnika, a srazmerno tome povećavaju se i mogućnosti online kataloga. Međutim, prilagođavanje individualnim potrebama i primena kastomizovanih kataloga nije za svaku kompaniju. Implementacija je veoma kompleksna, a troškovi ovakvih porudžbina su veoma visoki, pa treba istražiti platežnu sposobnost i spremnost potrošača na kupovinu. Postoji mogućnost da se kupac predomisli kada vidi konačan proizvod ili u toku izrade proizvoda, a u slučaju da proizvod može da se preradi, imaće manju tržišnu vrednost.

### **3.2. Istraživanje potrošača – input za donošenje odluka menadžera**

Istraživanje motiva i preferencija potrošača je aktuelno iz najmanje tri razloga:

1. Tradicionalno shvatanje ponašanja potrošača je prevaziđeno i promene u globalnoj ekonomiji krajem 20-tog veka se reflektuju na proces donošenja potrošačkih odluka.
2. Interesovanje za istraživanje ponašanja potrošača je posebno naglašeno tokom perioda krize, radi bolje predvidivosti kretanja tražnje i formulisanja adekvatne strategije.
3. Pretpostavka je da potrebe potrošača bitno utiču na izbor brenda.

Analizom konkurencije, detaljnim istraživanjem potrošača i njihovih odluka kompanija pravi dugoročnu strategiju osvajanja novih i zadržavanja postojećih potrošača. Aktivnosti su veoma kompleksne i zahtevaju sintezu različitih naučnih disciplina, značajnih sa aspekta kreiranja i lansiranja brenda i u funkciji razvoja dobrih odnosa sa potrošačima.

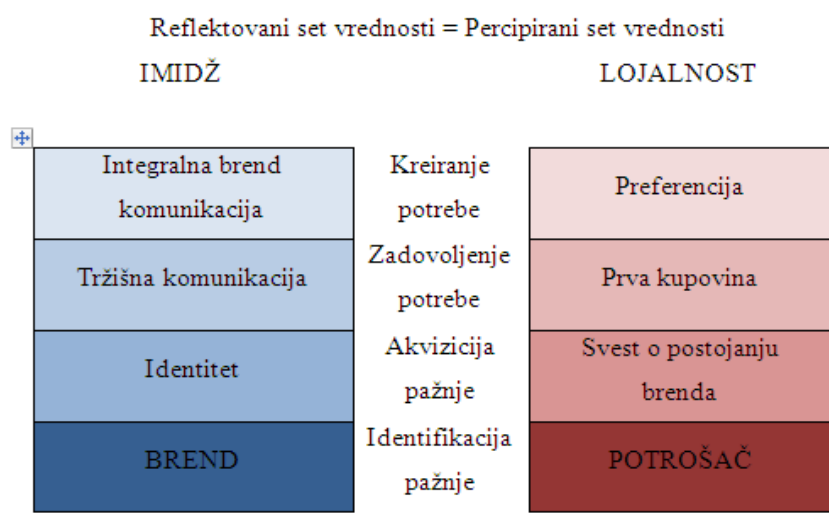
#### ***3.2.1. Motivacioni faktor potrošnje i kreiranje novih potreba***

Kompanije angažovanjem profesionalaca različitih naučnih disciplina nastoje da razumeju kompleksnost motivacija i potreba svojih korisnika i potrošača. Američki psiholog Abraham Maslow kreirao je 1957. godine poznatu teoriju motivacije i hijerarhije ljudskih potreba. Prihvaćena je podela na: psihofiziološke, potrebe

bezbednosti, društvene, potrebe za samopotvrđivanjem i samodokazivanjem. Prema ovoj teoriji, samo onda kada su zadovoljene osnovne ljudske potrebe (psihofiziološke i potrebe bezbednosti), moguće je uspinjanje na letvici motivacije i ulaganje napora usmerenih na zadovoljavanje potreba višeg nivoa.

Period od druge polovine 20-tog veka, kada je nastala ova teorija, do danas obeležile su promene preferencija kupaca, njihovih potreba i motivacija za kupovinu. Nekada je ceo ljudski vek bio neophodan da bi se zadovoljila cela hijerarhija potreba, koju je Maslov formulisao, dok se danas, nove generacije rađaju sa već obezbeđenim egzistencijalnim potrebama, tako da prve potrebe koje uzrokuju motivisanost ljudi jesu potrebe zadovoljenja njihovog ega. Saznanje o razlozima motivacija i pravcu kretanja potreba je polazna tačka upravljanja brendovima.

*Slika 1. Harmonizacija brenda i potrošača*



*Izvor: Rakita, B., I. Mitrović. 2007. Brend menadžment. Beograd: Savremena administracija, str. 62.*

Harmonizacija brenda i potrošača postiže se kroz proaktivan pristup kompanije u smislu kreiranja potreba i omogućava predviđanje ponašanja potrošača pri tržišnom izboru (slika 1.). Kreiranje novih potreba rezultira stvaranjem nove tražnje i relativizovanjem značaja postojeće konkurencije.

Sa stanovišta brend menadžmenta značajna je podela potreba na funkcionalne, simboličke i iskustvene potrebe. Funkcionalne potrebe se definišu kao one koje

motivihu traženje proizvoda koji rešavaju probleme potrošača. Simboličke potrebe se definišu kao želje za proizvodima koji ispoljavaju interno generisano samodokazivanje, poziciju, pripadništvo grupi ili ego identifikaciju. Iskustvene potrebe definišu se kao želje za proizvodima koji omogućavaju osećanja zadovoljstva, različitost i spoznajnu stimulaciju.<sup>57</sup>

Tradicionalno shvatanje potrošača zasnovano je na ponašanju koje je lako predvideti, da potrošači vrednuju tržišne alternative i donose odluke o kupovini racionalno. Međutim, nakon globalnih promena u ekonomiji krajem 20-tog i početkom 21-tog veka, došlo je do velikih promena u sistemu potrošačkih odluka. Konstatacija da potrošači donose odluke racionalno, tada je dovedena u pitanje. Naime, danas se potrošaču pruža raznovrstan izbor kako da zadovolji svoje potrebe i veliki broj alternativa onemogućavaju racionalno ponašanje i izbor. Potrošačke preferencije sve više su pod uticajem emotivnog doživljaja i emocionalan pristup potrošača postaje dominantan u procesu donošenja odluke o izboru i kupovini.

### ***3.2.2. Upravljanje odnosima sa potrošačima u funkciji kreiranja lojalnosti i satisfakcije potrošača prema brendu***

Promene u ponašanju potrošača, uticale su da brend menadžment istražuje nove izvore distinktivnosti i načine za osvajanje potrošača. Menadžment se zalaže za razvoj odnosa sa potrošačima jer bliskost unapređuje iskustvo potrošača sa brendom. Implementacija plana razvoja dugočnih odnosa sa potrošačima treba da bude u tesnoj vezi sa procesom upravljanja kvalitetom u kompaniji. Postoji visok stepen međuzavisnosti između kvaliteta proizvoda i usluge, satisfakcije potrošača i profitabilnosti kompanije.<sup>58</sup> Potrošači koji su zadovoljni brendom kompanije, kreiraju segment koji vodi dugoročnoj profitabilnosti kompanije.

Menadžment odnosa sa potrošačima možemo definisati kao „proces izgradnje i održavanja profitabilnih odnosa sa potrošačima putem obezbeđenja superiorne

---

<sup>57</sup> Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 121-125.

<sup>58</sup> Lovreta, S., et al. 2010. op. cit., str. 116.

vrednosti i satisfakcije za potrošače“.<sup>59</sup> Satisfakcija potrošača zavisi od poređenja opaženih performansi proizvoda i njihovih očekivanja. Uspešne kompanije daju obećanje samo za vrednosti koje mogu da isporuče, a zatim isporuče više od onoga što su obećali potrošačima. Kompanije mogu da povećaju satisfakciju putem nižih cena ili pružanjem dodatnih usluga, što samo, u izuzetnim slučajevima, rezultira manjim profitom.

Rezultat procesa upravljanja odnosima sa potrošačima zadovoljavajući je u meri u kojoj je ostvarena lojalnost potrošača. Instrumenti i načini izgradnje lojalnosti potrošača prema brendu, često su predmet diskusije i istraživanja u marketingu. Lojalni potrošači donose znatne koristi kompaniji, pre svega omogućavaju sticanje održive konkurentske prednosti.<sup>60</sup> Zato su strategijske odluke brend menadžmenta usmerene na izgradnju lojalnosti potrošača prema brendovima. Cilj investicija u brend jeste vezivanje potrošača za ponudu kompanije i formiranje „kluba“ lojalnih potrošača koji insistiraju da kupe određeni proizvod ili uslugu.<sup>61</sup> Lojalnost prema brendu rezultat je komplementarnog dejstva marketing programa, prodajne inicijative i napora uloženog u razvoj proizvoda. Lojalnost potrošača prema brendu može biti svesna ili nesvesna odluka, izražena kao namera ili ponašanje, ali predstavlja suštinsku opredeljenost potrošača da ponavlja kupovinu preferiranog proizvoda konzistentno u budućnosti.<sup>62</sup> Lojalnost potrošača potvrđuje se osim ponovnom kupovinom i većom ili dopunskom kupovinom, pozitivnom promocijom „od usta do usta“, manjom osetljivošću na cene i većom tolerancijom prema pomeranjima u kvalitetu proizvoda i usluga.

Zbog značaja koju lojalnost prema brendu ima za razvoj održive konkurentske prednosti, mnoge kompanije nastoje da poboljšaju lojalnost potrošača preko programa retencije i CRM strategije (en. *Customer Relationship Marketing*).<sup>63</sup> U cilju

---

<sup>59</sup> Armstrong, G., K. Philip. 2005. *Marketing*. New Jersey: Pearson Education Inc, str.16.

<sup>60</sup> Kabirg, S., J. Shanmugan. 2011. “Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro – Mediterranean perspective”, *Brand Management*, vol. 18, n.4/5, str. 287.

<sup>61</sup> Prema, Lovreta, S., et al. 2010. op.cit. str. 107.

<sup>62</sup> Kabirg, S., J. Shanmugan. 2011. op.cit., str. 286.

<sup>63</sup> Isto, str. 287.

uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, kompanija pristupa izgradnji CRM lanca koji obuhvata sledeće faze: portfolio analizu potrošača, upoznavanje potrošača, razvijanje mreže, stvaranje vrednosti i upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima. Upravljanje odnosima sa potrošačima obuhvata i niz mera kojima kompanije nastoje da povećaju barijere prema promeni brenda i stopu retencije potrošača. Prema istraživanjima, dvanaest puta je skuplje privući nove nego zadržati postojeće potrošače. Kreiranjem superiorne vrednosti brenda, kompanija kreira visoko zadovoljne potrošače, koji ostaju lojalni i kupuju sve više. Kompanije posmatraju potrošače kao dobru investiciju. Međutim, nisu svi potrošači profitabilni, neki lojalni potrošači mogu biti neprofitabilni.<sup>64</sup> Klasifikacija potrošača prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti prikazana je u sledećoj tabeli.

*Tabela 5. Klasifikacija potrošača prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti*

	Kratkoročna lojalnost	Dugoročna lojalnost
Visoka profitabilnost	Leptiri	Iskreni prijatelji
Niska profitabilnost	Stranci	Školjke

*Izvor: Armstrong, G., K. Philip. 2005. Marketing. Pearson Education Inc, New Jersey, str.25.*

Svaka grupa potrošača zahteva različitu strategiju upravljanja odnosima sa njima. *Stranci* pokazuju nizak profit i nisku lojalnost. Strategija za ove potrošače glasi – ne investirati u njih. *Leptiri* su profitabilni, ali nelojalni potrošači. Postoji povezanost između njihovih potreba i onoga što kompanija nudi. Ovi potrošači se ponašaju poput pravih leptira, koji će posle izvesnog vremena i zadovoljene potrebe nestati. Potrebno je da kompanija koristi promotivna sredstva za njihovo privlačenje i izgradnju profitabilnih odnosa sa njima, a zatim da prestane sa investiranjem do prve sledeće prilike. *Iskreni prijatelji* su grupa potrošača koja je i profitabilna i lojalna. Kompanija nastoji da ih pretvori u iskrene ljubitelje brenda, koji će se redovno vraćati brendu i pričati ostalima o pozitivnom iskustvu sa njim. *Školjke* su četvrta grupa potrošača, visoko lojalna, ali ne i profitabilna. Oni su možda i najproblematičniji potrošači.

<sup>64</sup> Armstrong, G., K. Philip. 2005.op.cit., str.16.

Kompanija pokušava da ovaj segment učini profitabilnim, a ako ne uspe u tome, napušta ga.<sup>65</sup>

Upravljanje odnosima sa potrošačima i stvaranje lojalnih potrošača obezbeđuje realizaciju dva složena efekta:

- *Porast sigurnosti potrošača u poslovanje kompanije;*

Složenost odnosa između brenda i lojalnosti potrošača, proizilazi i iz činjenice da brend predstavlja prečicu prilikom donošenja odluka o kupovini, jer smanjuje izloženost potrošača riziku. Istraživanja pokazuju da se potrošači gotovo uvek oslanjaju na ime kompanije u situaciji kada postoji odsustvo objektivnih informacija potrebnih za donošenje odluka o kupovini. U situaciji, kada potrošač donosi odluku o kupovini, suočava se sa određenim rizikom i visina rizika je u direktnoj srazmeri sa značajem percepcije brendova pri tržišnom izboru. Sukcesivno ponavljanje kupovine određenog brenda pokazatelj je lojalnosti koju potrošač ima prema brendu.

- *Smanjenje troškova i povećanje prihoda, što dovodi do rasta profitabilnosti.*

Lojalnost potrošača je ključna za finansijski rezultat kompanije po nekoliko osnova.<sup>66</sup> Veća lojalnost vodi većoj prodaji brenda. Zatim, znatne uštede se mogu ostvariti za usluge prema postojećim kupcima u odnosu na usluživanje novih kupaca. Takođe, lojalni kupci čine profitabilni segment zbog ponovljene kupovine i pozitivne usmene preporuke.

Pored ostvarenja navedenih ekonomskih efekata, lojalnost potrošača omogućava ostvarenje i drugih koristi. One se manifestuju preko obezbeđenja određenih željenih vidova ponašanja potrošača, od kojih su najvažniji: zadržavanje, dugovečnost, plaćanje premijum cene, tržišna penetracija i usmene preporuke novim potencijalnim potrošačima.

---

<sup>65</sup> Isto, str. 20-25.

<sup>66</sup> Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. „Brand value and firm performance nexus: further empirical evidence“, *Brand Management*, vol. 15, no. 5, str. 322-323.

### 3.3. Refleksija svetskih trendova na marketing aktivnosti

Suočene sa brojnim izazovima, kompanije kontinuirano razvijaju i primenjuju nove koncepte u poslovanju, sa ciljem da ublaže negativne, a iskoriste pozitivne trendove u okruženju. Recesija privrednih aktivnosti implicirala je promene u poslovanju i drugačiji pristup aktivnostima marketinga i brend menadžmenta. Australijski istraživači analizom 880 studija slučaja, utvrdili su da brendovi čiji se budžeti tokom recesije ne menjaju ili su uvećani, izlaze iz krize snažniji i sa većim dobitima od onih koji su prihvatili da smanje izdatke.<sup>67</sup> Međutim, praksa najčešće demantuje optimističke prognoze. Suočeni sa krizom i potrošači i kompanije menjaju svoje ponašanje i najčešće pokazuju spremnost da prihvate samo one opcije koje u kratkom vremenskom roku minimiziraju rizik i donose korist.

Ekonomska kriza utiče na potrošače kako psihološki tako i ekonomski. Tokom perioda krize oni osećaju nesigurnost u vezi svog zaposlenja, više brinu o materijalnim stvarima i osećaju da je potrebno da rade intenzivnije da bi održali postojeći kvalitet života. Potrošači menjaju ponašanje i navike tokom kupovine, usklađujući ih prema promenljivim ekonomskim uslovima.<sup>68</sup> Zainteresovani su za kupovinu brendova koji minimiziraju različite vrste rizika sa kojima se suočavaju. Sa druge strane kompanije su, takođe, pogođene ekonomskom krizom. Da bi regulisale korporativno ponašanje i adaptirale ga u skladu krizom, preduzimaju različite mere, direktno ili indirektno povezane sa marketing aktivnostima. Pojedine kompanije primorane su da se zatvore, druge da koriguju proizvodne kapacitete zbog nedovoljne potrošačke tražnje i teškoća usled intenzivne konkurencije na tržištu. Generalno, najpoznatije mere uključuju smanjenje troškova proizvodnje, smanjenje obima proizvodnje, smanjenje-otkazivanje-napuštanje investicija, ulazak na strana tržišta i sl. Međutim, ove mere usmerene su više na kratkoročne, nego na dugoročne efekte i imaju pozitivan efekat, samo ako utiču na rast prodaje. Suočene sa padom poslovne efikasnosti, kompanija su u potrazi za alternativnim praktičnim rešenjima i spremne su za redefinisavanje strategije marketinga i brend menadžmenta.

---

<sup>67</sup> Eliot, P. 2008. "Downturn doesn't end opportunities", [www.bandt.co.au](http://www.bandt.co.au)

<sup>68</sup> Köksal M. H., Özgül E. 2007. "The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25 no. 4, str. 326-342.

### ***3.3.1. Uloga i strategijske alternative brend menadžmenta u periodu recesije***

Brend menadžment može biti značajan faktor kompanije u borbi za opstanak i održivost poslovanja tokom perioda ekonomske recesije. Primetne su značajne razlike u upravljanju aktivnostima marketinga i brend menadžmenta između proizvodnih i trgovinskih organizacija u periodu krize. Neki autori povezuju učinak privatnih robnih marki i tržišno učešće sa ekonomskim uslovima. Postoji značajan stepen zavisnosti faze privrednog ciklusa privrede sa procentualnim učešćem privatnih trgovačkih marki na tržištu. Utvrđeno je da tržišno učešće privatnih marki na tržištu generalno raste kada je ekonomija u krizi i opada tokom ekonomski snažnog perioda.<sup>69</sup>

U periodu recesije, menadžment je naročito zainteresovan za istraživanje ponašanja potrošača, radi utvrđivanja radikalnih promena u njihovom ponašanju. U različitim istraživanjima, posmatrano je poverenje potrošača u brend tokom ekonomske recesije kao perioda neizvesnosti<sup>70</sup>, analizirane funkcije brenda tokom izbora i procesa donošenja odluka potrošača o kupovini<sup>71</sup> i na osnovu rezultata istraživanja izvedeni su zaključci o perspektivi brend menadžmenta nakon krize.

Tokom perioda krize, aktivnosti proizvodnih i trgovinskih kompanija mogu značajno osnažiti tendencije potrošača da se u kupovini orijentišu na privatne robne marke. Većina proizvođača smanjuje podršku brendu tokom lošeg ekonomskog perioda. Pored toga, proizvođači nisu raspoloženi da snize cene, iako je cenovna osetljivost veća tokom perioda krize.<sup>72</sup> Američka studija koja je obuhvatila 100 najvećih svetskih brendova došla je do zaključka da je česta poslovna politika proizvođača tokom krize

---

<sup>69</sup> Lamey L., Deleersnyder B., Dekimpe M. G., Steenkamp J. 2007. "How business cycles contribute to private label success: Evidence from the United States and Europe", *Journal of Marketing*, vol. 71, January, str. 2.

<sup>70</sup> Videti: Elliot R., N. Yannopoulou. 2007, "The nature of trust in brands: a psychosocial model", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 9/10, str. 988-998.

<sup>71</sup> Videti: Swait J., T. Erdem. 2007. "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty", *Marketing Science*, Vol. 26, no. 5, str. 679-697.

<sup>72</sup> Lamey L., et al. 2007. op.cit., str. 4.



- redukcija portfolia brendova.<sup>73</sup> To je u saglasnosti sa rasprostranjenom poslovnom „filozofijom“ drastičnog sniženja troškova i marketing investicija kada nastupi period krize.

Nasuprot tome, trgovinske kompanije vide u kreiranju i lansiranju privatnih robnih marki, šansu i način za prevazilaženje krize.<sup>74</sup> Privatne robne marke mogu se definisati kao „brendovi proizvedeni od strane ili u ime distributera, koji se prodaju pod imenom ili sa zaštitnim znakom distributera, preko prodajnih kanala distributera“.<sup>75</sup> Rezultat su velikog interesovanja potrošača za cenu, u procesu donošenja odluke o kupovini, tokom perioda recesije. Naime, potrošači posle dužeg vremenskog perioda, kada odlučuju o kupovini, ponovo veliki značaj daju cenovnim elementima. Na tržištu je primetan porast učešća privatnih robnih marki. Međutim, ovaj trend ne podrazumeva da oni tragaju samo za brendom sa najnižom cenom na tržištu. Potrošačima je važno da dobiju *vrednost za novac* koji ustupaju, a kompanije treba da upravljaju odnosom „cena – kvalitet“ (en. *Price – Quality*). Potrošači su spremni da plate „korektnu“ (en. *Fair*) cenu, uz očekivanje da brend osim da zadovolji njihovu potrebu, bude garancija kvaliteta, opravda ukazano poverenje i da kompanija podržava održivi razvoj.

U neizvesnim vremenima prioriteti i ponašanje potrošača se menjaju. Socio-ekonomski kontekst u kome potrošači donose odluke, postavlja drugačije standarde u zadovoljenju potreba i očekivanja potrošača. U periodu krize, potrošači su skloni temeljnijoj i višedimenzionalnoj proverbi, dozvoljavajući strahu i neizvesnosti da utiče na njihovu psihu. Reaguju samo na brendove koje smatraju relevantnim, koji su dovoljno fleksibilni u skladu sa promenama raspoloženja i odgovaraju suštinskim, ličnim vrednostima.

---

<sup>73</sup> Suder G., Suder D. 2008. “Strategic megabrand management: does global uncertainty affect brands? A post-9/11 US/non-US comparison of the 100 biggest brands”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 7, str. 436-452.

<sup>74</sup> Lamey L., et al. 2007. op.cit., str. 1-15.

<sup>75</sup> Huang, Y., P. Huddleston. 2009. “Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, no. 11, str. 976-977.

Generalno, moguće je izdvojiti nekoliko obeležja brend menadžmenta tokom perioda krize, koje mogu poslužiti kao smernice u poslovanju:

1. Postoji tendencija rasta poverenja potrošača u brend;<sup>76</sup>
2. Povećano je učešće privatnih robnih marki na tržištu, kao posledica pridavanja većeg značaja ceni pri izboru brenda;<sup>77</sup>
3. Primetna je rastuća uloga društveno odgovornog ponašanja u kreiranju i sa ciljem dugoročne održivosti brenda;<sup>78</sup>
4. Nov koncept „zelenog marketinga“ i „zelenih brendova“ zajedno sa društveno odgovornim ponašanjem pruža mogućnost revitalizacije brend menadžmenta u nameri da kompanija obezbedi održivu konkurentsku prednost.<sup>79</sup>

U drugom poglavlju rada detaljnije su analizirane privatne robne marke. Zaključci inostranih istraživanja o vezi između društveno odgovornog ponašanja kompanije i brenda, značajno su unapredili saznanja o kreiranju dugoročne vrednosti brenda. Zato je koncept dugoročne vrednosti brenda u trećem poglavlju upotpunjen primerima iz prakse o ulozi i značaju „zelenih“ brendova.

Interesantno je i empirijski potvrđeno da mnogi potrošači nakon recesije, uprkos ekonomskom oporavku, nisu voljni da se vrate brendovima proizvođača, iako ponovo imaju dovoljno sredstava za njih.<sup>80</sup> Takvo ponašanje potrošača navodi na dva zaključka: prvo, da su privatne robne marke pronašle dobar način za izgradnju poverenja u brend i drugo, da potrošači kupuju mnogo racionalnije kada iskuse opadanje njihove kupovne moći. Analizirajući iskustva konkurencije, kompanije mogu bolje da se prilagode periodu tekuće krize. Brend menadžment ne može da

---

<sup>76</sup> Elliot R., Yannopoulou N. 2007. op. cit., str. 988-998.

<sup>77</sup> Lamey L., et al. 2007. op.cit., str. 1-15.

<sup>78</sup> Middlemiss N. 2003. “Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement”, *Brand Management*, vol. 10, no. 4-5, str. 353-361.

<sup>79</sup> Hartmanmn, P., V. A. Ibanez, F. J. F. Sainz. 2005. “Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no. 1, str. 9-29.

<sup>80</sup> Lamey L., et al. 2007. op.cit., str. 11-12.

garantuje uspeh kompanije u borbe protiv krize, ali može značajno da doprinese poslovanju u uslovima ekonomske i socijalne neizvesnosti.

### **3.3.2. Nov marketinški koncept – orijentacija prema brendu**

Tokom poslednje decenije, naučna i stručna javnost intenzivno se bavila analizom brend menadžmenta, nastale su brojne studije iz ove oblasti i literatura koja prati saznanja iz prakse. Autori ističu da je za izgradnju jakog brenda i formulisanje efektivne brend strategije pored razvoja i implementacije marketing strategije i inovacije, potrebno prihvatanje novog marketing koncepta - *orijentacija prema brendu (brend orijentacija)*.

Značaj koncepta ogleda se u činjenici da orijentacija prema brendu determiniše učinak brenda na tržištu.<sup>81</sup> Strategijski brend menadžment svoju aktivnost počinje razvojem vizije brenda i na nju se „oslanja“ koncept orijentacije prema brendu. Vizija brenda se definiše kao sposobnost kompanije da prepozna tekuću vrednost brenda, potencijal brenda i moguću buduću vrednost brenda. Vizija brenda omogućava da se sagleda kako i u kom pravcu poslovne aktivnosti treba da budu vođene. Predstavlja vodič za zaposlene u kompaniji i osnovu za implementaciju brend strategije. Postojanje brend orijentacije potvrđuje se kroz posvećenost zaposlenih na izgradnji, razvoju i brizi o brendovima, čime se obezbeđuje platforma za implementaciju održive i konkurentne brend strategije. Brend strategija treba da bude u funkciji ostvarenja ciljeva poslovne strategije i obezbedi kompaniji konkurentni proboj i opstanak na tržištu na duži rok.

Termin „orijentacija prema brendu“ je relativno nov termin<sup>82</sup>, otkriven ranih 90-tih godina prošlog veka, ali je brzo doživeo veliku primenu u stručnim tekstovima i naučnim istraživanjima. Svrha koncepta je da ukaže na interne kapacitete kompanije

---

<sup>81</sup> Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. “Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation”. *Journal of Strategic marketing*, vol. 15, str. 390.

<sup>82</sup> Termin brend orijentacija prvi su formulisali i upotrebili 1991. godine profesori Frans Melin i Mats Urde sa Univerziteta Lund u Švedskoj.

u izgradnji i održivosti brenda. Postojanje brend orijentacije u kompaniji garantuje da će brend biti prepoznatljiv, inkorporiran i favorizovan i u marketing strategiji.<sup>83</sup>

*Tabela 6. Definicije orijentacije prema brendu*

<b>Autor</b>	<b>Definicija</b>
<b>Urde (1999)</b>	Pristup u kome su organizacioni procesi usmereni kreiranju, razvoju i zaštiti identiteta brenda kroz kontinuirane interakcije sa targetiranim potrošačima sa ciljem postizanja dugoročne konkurentske prednosti u obliku brendova.
<b>Hankinson (2001)</b>	Stepen u kome se organizacija poistovećuje sa svojim brendovima i pokazatelj u kojoj meri (puno ili malo) organizacija prihvata teoriju i praksu brendiranja.
<b>Bridson i Evans (2004)</b>	Stepen vrednovanja brendova i praksa organizacije usmerena na izgradnju kapaciteta brenda.
<b>Ewing i Napoli (2005)</b>	Organizacioni proces generisanja i očuvanja kolektivnog osećaja o smislu (značaju) brenda koji obezbeđuje superiornu vrednost stejholderima i superiorne performanse za organizaciju.
<b>Baumgarth (2009)</b>	Specifičan tip marketing orijentacije, izdvaja se po velikom značaju brendiranja koje mu daje top menadžment. Podrazumeva sistematski pristup brend menadžmentu, karakteriše ga relativno konstantna ponuda, u skladu sa željama, od značaja za kupca i koja se jasno diferencira u odnosu na konkurenciju.

*Izvor: Gromark, J., F. Melin. 2011. "The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance". Journal of Brand Management, vol. 18, no. 6, str. 395.*

U tabeli 6. hronološki su navedene različite definicije orijentacije prema brendu. Tvorac koncepta brend orijentacije Urde definiše orijentaciju prema brendu kao "pristup u kome su organizacioni procesi usmereni kreiranju, razvoju i zaštiti identiteta brenda kroz kontinuirane interakcije sa targetiranim potrošačima sa ciljem postizanja dugoročne konkurentske prednosti u obliku brendova".<sup>84</sup> Ova definicija se

<sup>83</sup> Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. op.cit., str. 391.

<sup>84</sup> Wong, H. Y., B. Merrilees. 2008. „The performance benefits of being brand – oriented“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 6, str. 372.

najčešće citira se u stručnim publikacijama i istraživanjima.<sup>85</sup> Razvojem koncepta, brojni autori su razvili nove definicije brend orijentacije, pokušavajući da daju preciznija objašnjenja.

Različite definicije orijentacije prema brendu u osnovi imaju zajednički smisao – motivisanje zaposlenih da u kontinuitetu promoviraju brendove u vlasništvu kompanije i da celokupno poslovanje bude podređeno izgradnji i očuvanju brendova. Razumevanje uloge i značaja brenda u poslovanju je osnova za njegovu izgradnju i dobar plasman na tržištu.

Model brend orijentacije koristi koncepte proizvoda, korporativnog imena, korporativnog identiteta, pozicioniranja, ciljne grupe i vizije brenda. Zadatak i izazov rukovodstva je da sinhronizuje ove koncepte sa ciljem da generiše dodatnu vrednost i lojalnost prema brendu. Kompanije koje realno procenjuju potencijal svojih brendova, mogu da ostvare dugoročnu konkurentsku prednost – brendovi predstavljaju strategiju opstanka u sve većem broju kompanija. Važno je podsetiti da, brend orijentacija nema ograničenu primenu samo za određeni tip kompanije, već svi tipovi kompanija mogu biti brend orijentisani. Brend orijentacija nije samo bitna za proizvodne kompanije na B2C tržištu, već i za proizvodno-uslužne kompanije na B2B tržištu.

Kompanije koje su usvojile koncept orijentacije prema brendu, zainteresovane su za merenje efekata nove poslovne filozofije. Brend menadžment je angažovan u analizi i merenju poslovnih rezultata. Koristi od uspostavljanje veze između rezultata brenda i finansijskog učinka, mogu se podeliti u tri kategorije:<sup>86</sup>

1. *Rast vrednosti akcija kompanije* – postoje realna očekivanja (kao i u slučaju drugih formi investicija) da prihodi od brenda budu veći od troškova izgradnje brenda, što bi se odrazilo na rast vrednosti akcija kompanije;

---

<sup>85</sup> Reid, M., S. Luxton, F. Mavondo. 2005. „The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation“. *The Journal of Advertising* , vol. 4, no. 4, str. 16.

<sup>86</sup> Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op. cit. str. 322.

2. *Opravdanost investicija u brend* - marketing analitičarima obezbeđuje često neophodno opravdanje da su investicije u brend finansijski isplative;
3. *Računovodstvena evidencija* - omogućava da vrednost brenda bude uključena u bilans stanja.

Indeks orijentacije prema brendu je istraživački projekat koji je po prvi put je povezao orijentaciju prema brendu i profitabilnost na uzorku od 500 najvećih kompanija u Švedskoj. Indeks orijentacije prema brendu takođe identifikuje i ključne faktore uspeha karakteristične za kompanije koje su orijentisane prema brendu. Najvažniji rezultat ove studije je bila mogućnost da se sagleda jasna veza između brend orijentacije i profitabilnosti: zaključak je da, kompanije koje su bile više orijentisane prema brendu su i profitabilnije. Snažno brendu orijentisane kompanije ostvaruju duplo veći profit od onih koje su slabije orijentisane.<sup>87</sup>

Cilj kompanija orijentisanih prema brendu jeste kreiranje, razvoj i zaštita brendova kao dragocenih resursa koji obezbeđuju održivu konkurentsku prednost. Prema istraživanju u kome su anketirani menadžeri marketinga i prodaje Top 500 evropskih kompanija, 90% menadžera se složilo da je brend orijentacija ključni faktor korporativnog uspeha.<sup>88</sup> Orijetacija prema brendu podrazumeva da brendovi postanu centar poslovne strategije kompanije i da se pitanja o brendu smatraju kritičnim pitanjima od strane svih članova kompanije. Snaga brenda prepoznaje se u poslovnim aktivnostima, ponašanju zaposlenih, internoj i eksternoj komunikaciji, a značaj usvajanja koncepta orijentacije prema brendu podržan je činjenicom da brend ne može imati veću snagu na tržištu, od one koju ima u samoj organizaciji. Zato u izgradnju brenda treba da bude uključena kompletna organizacija i njena interna javnost.

Prihvatanje brend orijentacije kreira povoljnu poslovnu klimu unutar kompanije i pruža elementarnu podršku implementaciji strategijskog brend menadžmenta i zato je brend orijentacija integralna varijabla u našem istraživačkom modelu. Za merenje

---

<sup>87</sup> Gromark, J., F. Melin. 2011. "The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance". *Journal of Brand Management*, vol. 18, no. 6, str. 394–410

<sup>88</sup> Opširnije, Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 323.

doprinosu ove varijable ukupnom učinku strategije brendiranja koristili smo različite tvrdnje, koncipirane po uzoru na upitnike iz inostranih istraživanja.

### **3.4. Analiza privrednog ambijenta u Srbiji**

Analiza privrednog ambijenta Republike Srbije omogućava uvid u realne kapacitete naše privrede (materijalne, ljudske, tehnološke) da implementira savremene poslovne koncepte, posebno brend menadžment. Pretpostavka uspešne primene koncepta brend menadžmenta u domaćim kompanijama jeste interesovanje i motivacija domaće privredne javnosti da SBM posmatra kao potencijalni izvor konkurentne prednosti. U uslovima intenzivne konkurencije kompanije percipiraju brend kao sredstvo za postizanje superiorne vrednosti. Polazeći od značaja konkurencije uz uvažavanje činilaca koji determinišu privredni ambijent naše zemlje, definisana je hipoteza:<sup>89</sup>

*H2. Povećana konkurencija na domaćem tržištu implicira izraženije prihvatanje strategijskog brend menadžmenta od strane srpskih kompanija*

Definisana hipoteza sugerise poznavanje karakteristika privrednog ambijenta, i omogućava da rezultati terenskog istraživanja budu jednostavnije i ispravnije interpretirani. Pored pregleda demografskih podataka i socio-ekonomskih pokazatelja u Srbiji, predmet posebne analize je konkurentnost naše zemlje i poslovanje 300 najvećih kompanija u 2010. godini, koje čine ciljnu populaciju u empirijskom istraživanju.

#### ***3.4.1. Demografski podaci, socio-ekonomski pokazatelji i privredna kretanja u Srbiji u periodu 2008-2010. godine***

Republika Srbija zauzima centralni deo Balkanskog poluostrva, čine je centralna Srbija i dve autonomne oblasti Vojvodina i Kosovo i Metohija. Prema popisu iz 2002. godine Republika Srbija (bez Kosova i Metohije) ima 7.498.001 stanovnika, a prema

---

<sup>89</sup> Hipoteza (H2) je u prijavi doktorske disertacije bila pod rednim brojem 1 (jedan). Zbog strukture sadržaja doktorske disertacije, logičkog rasporeda hipoteza i bolje preglednosti rada u celini, hipoteza H1. iz prijave doktorske disertacije je prenumerisana u hipotezu H2.

proceni od 01. januara 2010. godine 7.306.677 stanovnika.<sup>90</sup> Velike migracije stanovništva tokom poslednje decenije i pad nataliteta predstavljaju ograničenje pouzdanosti ovih podataka.

Korisno je sagledati i strukturu preduzeća u Srbiji i ukupne promete koje ostvaruju. Na osnovu klasifikacije Republičkog zavoda za statistiku, prema veličini<sup>91</sup> privredna društva u Srbiji dele se na:<sup>92</sup>

1. mikro preduzeća (0-9 zaposlenih);
2. mala preduzeća (10-49 zaposlenih);
3. srednja preduzeća (50-249 zaposlenih);
4. velika preduzeća (250 zaposlenih i više).

U Srbiji je 2009. godine poslovalo 89.115 preduzeća<sup>93</sup> sa 1.048.908 zaposlenih (od toga zaposlenih u centralnoj Srbiji ima ukupno 792.589 tj. 75,6%, a u Vojvodini 256.319, tj. 24,4%).<sup>94</sup> Centralnoj Srbiji pripadaju 65.509 preduzeća, što čini 73,5%, a 23.606 u Vojvodini, što čini 26,5%. Od ukupno 89.115 preduzeća Republike Srbije u 2009. godini bilo je 76.243 mikro (85,6%), 9.873 malih (11,1%), 2.470 srednjih (2,8%) i 529 velikih (0,5%) preduzeća. Učešće broja zaposlenih u mikro preduzećima, posmatrano po teritorijama je vrlo ujednačeno: na nivou Republike Srbije 14,6%, u centralnoj Srbiji 14,3% i Vojvodini 15,3%. Mala preduzeća u broju zaposlenih u Republici Srbiji učestvuju sa 19,2% i Vojvodini 22,1%. Kod srednjih i velikih preduzeća učešća broja zaposlenih po teritorijama su neujednačena i kreću se za srednja preduzeća na nivou Republike Srbije 24,7%, centralne Srbije 23,3% i Vojvodine 29,0%, a za velika preduzeća na nivou Republike Srbije 41,5%, u centralnoj Srbiji 44,1% dok je učešće u Vojvodini 33,6%. Više od četvrtine privrednih

---

<sup>90</sup> <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/osn.php?kljuc=1> (preuzeto sa sajta 17. 11. 2010.)

<sup>91</sup> Prema kriterijumu - broj zaposlenih.

<sup>92</sup> Preduzeća u Republici Srbiji prema veličini. 2009, str. 5,  
<http://webrzs.stat.gov.rs/axd/dokumenti/rdokumenti/rd702010.pdf> (preuzeto sa sajta 17.11.2010.)

<sup>93</sup> Preduzeća koja su poslala završni račun.

<sup>94</sup> Broj preduzeća za period 2000-2010 je prilog u Aneksu.



društava u Srbiji nema zaposlenih, a nešto više od polovine zapošljava jednog do pet radnika, što svakako nisu optimistički pokazatelji.<sup>95</sup>

Agencija za privredne registre objavila je saopštenje o rezultatima poslovanja privrede u Republici Srbiji u 2009.<sup>96</sup> Slično opštoj makroekonomskoj slici, i poslovanje privrede u prošloj godini karakterišu uglavnom negativne tendencije: opadajući obim privrednih aktivnosti, porast zaduženosti, poslovanje sa gubitkom koji je udvostručen u odnosu na prethodnu godinu, opšta nelikvidnost i smanjenje ukupnog broja zaposlenih. Svetska ekonomska kriza, koja je na Srbiju počela da se prelijeva krajem 2008, uticala je u velikoj meri na ostvarena privredna kretanja u 2009. godini. Poslovni prihodi preduzeća u Srbiji u 2009. iznosili su za oko 7% manje nego godinu dana ranije, izraženo u domaćoj valuti, a gubitak privrede je bio dvostruko veći. Interesantno je da je ukupan prirast gubitka rezultat uglavnom smanjenja finansijskih prihoda, odnosno prvenstveno povećanja finansijskih rashoda (troškova kamata i negativnih kursnih razlika). Može se uočiti da u Srbiji visina zaduživanja, uslovi finansiranja i kretanje deviznog kursa u velikoj meri opredeljuju poslovanje njene privrede.

Model privrednog razvoja koji je u Srbiji bio na snazi u periodu pre krize, a koji se uglavnom oslanjao na priliv kapitala iz inostranstva, potrošački bum i rast takozvanog sektora nerazmenjive robe i usluga, pokazao je u kriznom periodu sve svoje slabosti. Prestanak priliva kapitala ozbiljno je pogodio srpsku privredu i to kroz dva osnovna oblika: snažnu depresijaciju dinara i ulazak u zonu nelikvidnosti velikog broja preduzeća. Zbog depresijacije domaće valute od početka krize za gotovo trećinu, a radi smanjenja preteranih dnevnih fluktuacija kursa, utrošena su značajna sredstva iz deviznih rezervi, oko 2,5 milijarde evra. Srbiju je pogodila jedna od najjačih valutnih kriza u Evropi. Posledice za realni sektor privrede bile su veoma snažne. Imajući u vidu jak trend rasta zaduženosti privrede neposredno pre krize, uz visok nivo indeksacije uzetih kredita u stranim valutama i uz visoke kamate, velika depresijacija dovela je do značajnog otežavanja otplate zajmova, iskazivanja gubitaka većeg broja

---

<sup>95</sup> Isto, str. 10-14.

<sup>96</sup> Saopštenje o rezultatima poslovanja privrede u Republici Srbiji ostvarenim u 2009. godini, <http://www.apr.gov.rs/Đââèñòðè/Ôèřãřñè!4ñèèèçãâøðà!4èèářřèðâò/řãèđřãèřřñèãñãřřòðãèà.aspx> (preuzeto sa sajta 17.11.2011.)

preduzeća i lančane nelikvidnosti privrede (više od 60.000 preduzeća je imalo blokirane bankovne račune).

Pad privredne aktivnosti, odnosno bruto domaćeg proizvoda (BDP) u Srbiji u 2009, nije bio naročito veliki, iznosio je 3%, što je među najnižim u regionu. Međutim, taj pad je, sektorski posmatrano, bio neravnomeran. Dok su neki sektori delimično ostali otporni na krizu (finansijsko posredovanje i telekomunikacije) drugi sektori (prerađivačka industrija, građevinarstvo i trgovina) imali su veliki pad aktivnosti. Primenjeni model privrednog razvoja pokazao je sve svoje slabosti, naročito u sektoru razmenjive robe i usluga, koji je najviše pogođen tokom krize, a koji treba da bude osnova privrednog rasta i razvoja. Posledično, multiplikativni efekat duboke krize ovog sektora prelio se i na ostale privredne grane, ali i na životni standard građana.

Većina drugih makroekonomskih pokazatelja, takođe, je bila nepovoljna. Stopa nezaposlenosti je ponovo povećana, u velikoj meri izazivajući nove socijalne tenzije. Investicije su, domaće i strane, smanjene umanjujući tako potencijalnu stopu rasta u narednom periodu. Pesimistične prognoze u narednom periodu, neznatno ublažava zaključak da je nedostatak priliva domaćeg i stranog kapitala implicirao smanjenje deficita tekućeg računa platnog bilansa koji je u 2009. godini iznosio oko 7% (2008. godine deficit platnog bilansa iznosio je 18%). Smanjenje deficita platnog bilansa u Srbiji uz smanjenje inflacije (6,6% u 2009. godini u odnosu na 8,6% 2008. godine) davalo je dobre izgleda za rast nakon kriznog perioda. Međutim rast inflacije tokom 2010. godine i izlazak van očekivanih okvira (6.6% plus minus 2%), kao i očekivanja da se inflatorni rast nastaviti do marta 2011. godine nose opravdanu prognozu odlaganja kriznog oporavka.

### ***3.4.2. Konkurentnost Republike Srbije***

Republika Srbija je zemlja, čiji privredni ambijent karakteriše mali GDP po glavi stanovnika i niska privredna aktivnost. Prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2010. godinu (na osnovu Indeksa globalne konkurentnosti u 2009. godini), Republika Srbija je na 93. mestu u svetu od 133 posmatrane zemlje. U periodu od 2003-2008. godine privreda Srbije beleži porast indeksa globalne konkurentnosti, a potom u 2009. godini mali pad IGK u odnosu na prethodnu godinu (tabela 7.). Niska konkurentnost Republike Srbije dodatno se konstatuje poređenjem sa drugim

tranzicionim zemljama. Od 16 tranzicionih zemalja Republika Srbija zauzima tek 14. mesto, ispred Bosne i Hercegovine i Albanije.<sup>97</sup>

*Tabela 7. Konkurentnost Republike Srbije u periodu 2000-2009. godina*

<i>Godina</i>	<i>Rang konkurentnosti (indeks globalne konkurentnosti)</i>
2000 <sup>98</sup>	69 (3.16)
2001 <sup>99</sup>	-
2002 <sup>100</sup>	-
2003	77 (3.36)
2004	89 (3.23)
2005	80 (3.38)
2006	87 (3.69)
2007	91 (3.78)
2008	85 (3.90)
2009	93 (3.80)

*Izvor:*

[http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/Binary/64/Analysis\\_of\\_the\\_Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2009\\_2010.pdf](http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/Binary/64/Analysis_of_the_Global_Competitiveness_Report_2009_2010.pdf) (preuzeto sa sajta 07.11.2010.)

U nameri da i na poslovnoj karti sveta postane prepoznatljiva i zbog značaja koju konkurentnost ima, država preuzima mere iz svog domena koji mogu unaprediti nivo konkurentnosti. Odlukom o obrazovanju Nacionalnog saveta za konkurentnost Republike Srbije („Službeni glasnik“, br. 12/08) nadležnosti Nacionalnog saveta su analiza postojećeg stanja i predlaganje godišnjeg programa unapređenja konkurentnosti privrede Republike Srbije.<sup>101</sup>

<sup>97</sup> <http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/> (preuzeto sa sajta 07.11.2010.)

<sup>98</sup> Državna zajednica Srbija i Crna gora

<sup>99</sup> Srbija nije obuhvaćena istraživanjem

<sup>100</sup> Isto

<sup>101</sup> <http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/> (preuzeto sa sajta 07.11.2010.)

Misija Nacionalnog saveta za konkurentnost Republike Srbije jeste razvoj njenih konkurentskih prednosti koji će rezultirati unapređenjem poslovnog okruženja, povećanjem privlačnosti Srbije kao odredišta za strana ulaganja, kao i povećanjem izvoza. Jedino na taj način može se kreirati podsticajan ambijent koji je pretpostavka održivog dugoročnog privrednog razvoja zemlje. Osnovni ciljevi Nacionalnog saveta za konkurentnost Republike Srbije su:<sup>102</sup>

1. Unapređenje razvojnih politika kroz sagledavanje razvojnih problema i prepreka;
2. Analiziranje postojećih prednosti i nedostataka privrede, kao i uzroka istih;
3. Povećanje svesti i znanja o značaju konkurentnosti;
4. Unapređenje dijaloga između privatnog i javnog sektora.

Na predlog Nacionalnog saveta za konkurentnost, Vlada Republike Srbije je 21. januara 2010. godine usvojila mere za unapređenje konkurentnosti Republike Srbije u 2010. godini. Ukupno je predviđeno 38 mera u oblasti infrastrukture, energetske efikasnosti, efikasnosti tržišta dobara i tržišta rada, zatim razvoja ljudskog kapitala i inovacija i unapređenja javne uprave. Mere za unapređenje konkurentnosti omogućiće unapređenje poslovne klime, povećanje stepena konkurentnosti naše zemlje koje će doprineti rastu izvoza i povećanju privlačnosti Srbije kao odredišta za strane direktne investicije.

Jačanje konkurentnosti privrede Srbije je uslov da zemlja, nakon oporavka svetske privrede, može da iskoristi nova pravila poslovanja, međunarodna kretanja robe, usluga i kapitala, formiranje novih tržišta, odnosno izmenjenu konstelaciju snaga u celini. Kompanije širom sveta sve više žele da smanje troškove svog poslovanja, zbog čega traže nove destinacije za investicije, što je šansa za Srbiju. Takođe, korisno je da se na polju konkurentnosti što više uradi u periodu krize kako bi se postojeća situacija u što je moguće većoj meri iskoristila za period oporavka koji mora da nastupi.

---

<sup>102</sup> <http://www.konkurentnarsrbija.gov.rs/Default.aspx?op=doc&id=30> (preuzeto sa sajta 07.11.2010.)

### **3.4.3. Poslovanje 300 najvećih kompanija u Srbiji**

Ključne odlike poslovanja najvećih kompanija u Srbiji u 2010. godini, prema ostvarenom prihodu u 2009.godini, su rast prihoda i profitabilnosti, ali i zaduženosti u dinarima, minimalno povećanje broja zaposlenih, kao i smanjenje investicija. Poslovanje 300 najvećih preduzeća u Srbiji u prošloj godini donekle se razlikuje u odnosu na poslovanje privrede u celini:<sup>103</sup>

- rastom prihoda za 2,5 odsto, izraženo u domaćoj valuti,
- rastom profitabilnosti: EBITDA marža je povećana sa 9,6 na 10,5 odsto,
- rastom zaduženosti u dinarima za 10,5 odsto, ali održavanjem istog relativnog nivoa zaduženosti, i
- smanjenjem investiranja.

Kada je reč o kvalitativnim promenama u strukturi Top 300 najvećih kompanija, prvi utisak da je pod uticajem svetske finansijske krize, rast novog izvoznog sektora usporen. Sektor konglomerata koji se ranijih godina isticao kvantitativnim i kvalitativnim pomacima sada je postao izrazito heterogen: neke kompanije su nastavile da posluju pozitivno, čak i bolje nego pre krize, dok su druge ozbiljno pogođene krizom, sa posledicama koje bi čak mogle da dovedu u pitanje njihov opstanak.

Najveći broj velikih investicija (npr. Telenor, VIP Mobile, Mercator-S) opravdao je uložena sredstva, a od drugih (kao što je investicija Gasproma u Naftnu industriju Srbije) se to tek očekuje. Investicije u izvozni sektor (Ball Packaging, Gorenje) pokazuju svoju opravdanost čak i u kriznom periodu, a za pohvalu je rast i razvoj nekih preduzeća sa većinskim domaćim kapitalom koja su prešla put od malih, porodičnih firmi do srednjih i velikih preduzeća kao što su Almex, Mirotin, Drenik ND, Gebi, a naročito Koncern Farmakom MB. Javna i preduzeća u većinskom državnom, odnosno društvenom vlasništvu i dalje predstavljaju „raštimovanu“

---

<sup>103</sup> *Publikacija TOP 300*, 2010. Beograd: Godišnje specijalno izdanje Ekonom: east Media Group (EMG), vol. 6, str. 8.

privredu Srbije, čiji se često pozitivni rezultati poslovanja najčešće mogu objasniti monopolističkim položajem.

Naročito je interesantno da NIS više nije neprikosnoveni lider i prvo mesto na listi TOP 300 zauzela je privatna kompanija - Delta Holding. Kao posledica smanjenja prihoda vodećih preduzeća, smanjena je i koncentracija top 10 najvećih sa 35 % 2008. godine na ispod 30 % 2009. godine, mada, učešće poslovnih prihoda najvećih 10 u prihodima najvećih 300 preduzeća u Srbiji i dalje ostaje veoma visoko.<sup>104</sup> Sudeći, prema iznetim podacima, potpuno je opravdano polazište da u godinama krize samo najveće kompanije imaju potencijala i snage da istražuju nove koncepte u poslovanju, investiraju dugoročno i orijentišu se na globalno tržište.

---

<sup>104</sup> Isto, str. 6 – 8.

## Rezime prvog dela

Privredni ambijent odlikuje dinamičnost poslovanja, inovativni i inteligentni poslovni sistemi, globalizacija tržišta i veoma intenzivna konkurencija. Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju izuzetnu fleksibilnost poslovnih procesa, primenu naučnih i tehnoloških dostignuća i unapređenje marketing tehnika u cilju dostizanja održive konkurentne prednosti i dugoročne profitabilnosti.

Sposobnost multinacionalnih kompanija da kreiraju globalne brendove i upravljaju poslovnim tokovima na svetskom tržištu promovise ih u glavne nosioce procesa globalizacije. Brendovi imaju kritičnu ulogu u globalizaciji tržišta i internacionalizaciji poslovanja, a njihov uspeh zasnovan je na inovaciji uz primenu savremenih informacionih i tehnoloških dostignuća. Brend postaje snažno sredstvo diferencijacije, a upravljanje brendovima izvor konkurentnosti kompanije. Poznavanje konkurencije determiniše uspeh strategije brendiranja.

Brend je postao instrument za ostvarenje visokih performansi u savremenom marketinškom poslovanju na globalnom tržištu. Koncept brend menadžmenta doprineo je da marketing ponovo dobije strateški značaj, sada u uslovima globalizovanog tržišta i svetske ekonomske krize. Nov pristup i inovativne metode u marketingu, realizovane kroz brend menadžment, pružaju preciznije zadovoljenje potreba različitih tržišnih segmenata, kreiraju lojalne potrošače i smanjuju rizik potrošača pri donošenju odluka o kupovini.

Republiku Srbiju karakteriše niska stopa privredne aktivnosti, bruto nacionalnog dohotka i konkurentnosti. Velika tržišna moć skoncentrisana je u malom broju velikih kompanija koje posluju na sprskom tržištu, domaćeg i inostranog porekla. Polazeći od činjenice da su istraživanja o doprinosu brend menadžmenta u mnogo razvijenijim zemljama obuhvatala samo najuspešnije kompanije, kao i da je kriza uticala na veliki oprez privrednika i pad investicija, analiza privrednog ambijenta i doprinosa strateškog brend menadžmenta obuhvatila je 300 najuspešnijih kompanija u 2010. godini.

## **DEO II**

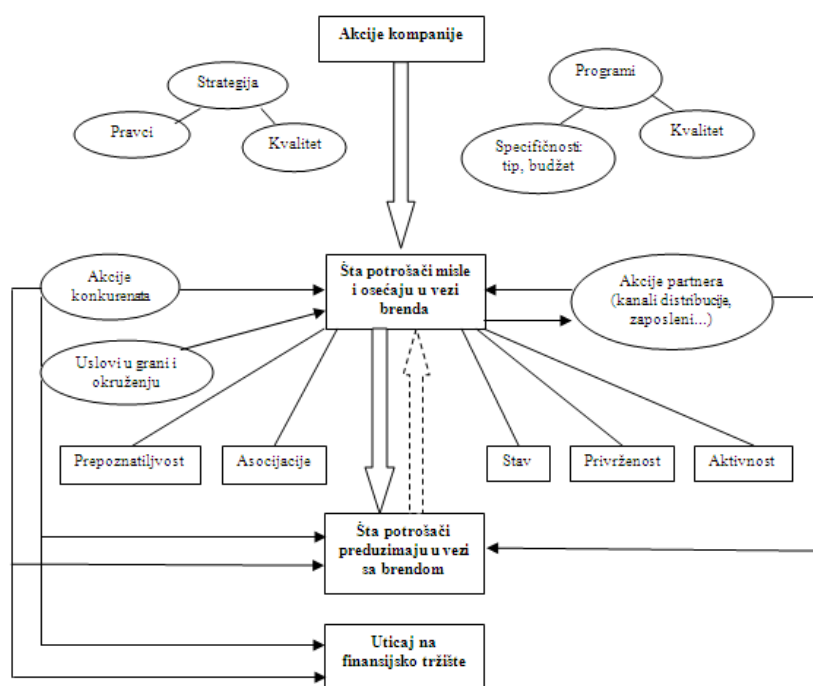
# **STRATEGIJSKI BRENĐ MENADŽMENT**



## 1. Strategijska uloga brenda

Brendiranje je prioritet top menadžmenta u poslednjoj deceniji, a strategijska uloga brendova proizilazi iz činjenice da brendovi često predstavljaju najvredniju nematerijalnu imovinu kompanije.<sup>105</sup> Globalizacija poslovanja, liberalizacija tržišta i intenzivna konkurencija učinili su veliki broj brendova dostupnim i potrošači su suočeni sa mnogobrojnim alternativama na tržištu. U takvom okruženju, brend kao garancija kvaliteta postaje instrument za osvajanje potrošača i ima strategijske konsekvence na opstanak kompanije i konkurentnost na tržištu. Paralelno sa dešavanjima na tržištu, raste interesovanje naučne i stručne javnosti za istraživanje potencijala i perspektive koncepta brend menadžmenta.

Slika 2. Sistemski model pretpostavki i konsekvenci brenda



Izvor: Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. „Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities“, Marketing Science, vol. 25, no. 6, str. 753.

<sup>105</sup> Prilagođeno prema: Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. „Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities“, Marketing Science, vol. 25, no. 6, str. 740.

Stručnjaci nastoje da povežu saznanja iz različitih naučnih oblasti i ukažu na složenost koncepta. Sistemski model pretpostavki i konsenkvenci brenda prikazan na slici. 2., ukazuje na kompleksnost procesa brendiranja. Model je specifičan po tome da, osim što ističe složenost koncepta brend menadžmenta, povezuje učinak brenda sa finansijskim tržištem. Vrednost brenda nije jedini faktor, ali bitno utiče na tržišnu cenu akcija kompanije na berzi.

U radu se istražuje perspektiva upravljanja razvojem i održivošću brendova uz ostvarenje finansijske satisfakcije kompanija. Brendovi se tretiraju kao deo imovine kompanije koja može biti eksploatisana i koja proizvodi koristi i za potrošača i za kompaniju. Upoznavanje sa osnovnim elementima nastanka i razvoja brend menadžmenta, omogućava razumevanje i istraživanje vrednosti brenda.

### **1.1. Pojam, funkcija i karakteristike brenda**

U procesu razvoja novog proizvoda, kada se kreira ime, logo i druga specifična obeležja, potencijalno se kreira nov i uspešan brend. Reč brend potiče od staroskandinavske reči *brandr* i izvorno značenje je *žigosati* ili *goreti*.<sup>106</sup> U pravničkoj terminologiji i danas se koristi reč žig, umesto reči brend. U modernom srpskom jeziku, ekonomskoj terminologiji i svakodnevnom životu učestalo je korišćenje reči brend (en. *Brand*), koja se identično izgovara u anglosaksonskoj literaturi i gotovo svim delovima sveta. U našoj zemlji često se kao ekvivalent ovom odomaćenom stranom izrazu koristi srpska reč *marka*.

Američko udruženje za marketing (en. *American Marketing Association – AMA*) definiše brend kao ime, termin, znak, simbol, dizajn ili njihovu kombinaciju, sa osnovnom svrhom da se identifikuju proizvodi i usluge određenog proizvođača i/ili prodavca i diferenciraju od konkurencije.<sup>107</sup> Kotler i Aaker prihvataju ovu definiciju. Dakle, brend je proizvod ili usluga sa specifičnim atributima koji ga na izvestan način

---

<sup>106</sup> Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. "New Paradigm in Envolving Brand Management Strategy", *Journal of Management Research*, vol. 5, no. 2, str. 80.

<sup>107</sup> [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B) (preuzeto sa sajta 29.06.2011.)

izdvajaju od drugih brendova kreiranih radi zadovoljenja iste potrebe. Prema Interbrendu, “brend predstavlja kombinaciju opipljivih i neopipljivih svojstava, simbolično označenih kroz zaštitni znak, koji ako se sa njim dobro upravlja, kreira uticaj i generiše vrednost”.<sup>108</sup>

U savremenoj marketinškoj literaturi koriste se kao sinonimi za reč brend ili bliski po značenju, sledeći pojmovi: marka (en. *Brand*), ime marke (en. *Brand name*), znak marke (en. *Brand mark*), boja marke (en. *Brand color*), zaštitni znak (en. *Trademark*), trgovačko ime (en. *Trade name*) i autorsko zaštićeno pravo (en. *Copyright*). Većina navedenih pojmova povezana je sa procesom kreiranja identiteta brenda. Upravljanje elementima identiteta brenda prioritet je brend menadžmenta u procesu izgradnje jedinstvene ponude. Razvojem osobenog imena, pakovanja i dizajna – kreira se brend. Pojedini brendovi imaju i svoj logo, a izgradnjom identiteta brenda, omogućava se potrošačima da razviju (stvore) asocijacije u vezi brenda (npr. prestižan, ekonomičan i sl.) i olakšava se proces donošenja odluka potrošača o kupovini.<sup>109</sup>

Brojne funkcije brenda ostvaruju raznovrsne koristi za kompanije i za potrošače. Brendovi su potvrda su kvaliteta<sup>110</sup>, dobra reputacija uliva poverenje i pruža sigurnost potrošačima tokom izbora i kupovine, smanjujući percipirani rizik. Reputacija brenda ima neprocenjivu vrednost, posebno u situacijama, kada je potrošačima teško da procene kvalitet, kao što je slučaj sa mirisima i pićem. Na ovim tržištima jaki brendovi diktiraju velike cenovne premije i vrede više nego funkcionalno ekvivalentan proizvod.

Brend olakšava identifikaciju proizvoda i omogućava kompaniji da dođe do potrošača direktno sa porukom koja sadrži emocije, ima svoj identitet i ukazuje samopoštovanje, tako da potrošači više ne kupuju proizvod, već brend. Brendovi su najčešće izgrađeni na proizvodu, uz prateće marketing aktivnosti i korišćenje od strane potrošača. Imaju važnu ulogu u merenju efikasnosti marketing napora kao što su oglašavanje i

---

<sup>108</sup> [http://www.brandchannel.com/education\\_glossary.asp](http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp) (preuzeto sa sajta 29.06.2011.)

<sup>109</sup> Jobber, D. 2004. *Principles & Practice of Marketing*. London: The McGraw-Hill, str. 229.

<sup>110</sup> Isto, str. 229.

distribucija, i reflektuju kompletno iskustvo potrošača sa proizvodom. Najzad, brendovi su imovina i u finansijskom smislu.<sup>111</sup>

Brend ima ulogu komunikacionog mosta između kompanije i potrošača, zbog brojnih funkcija i koristi koje ostvaruje. Smatra se da brend da predstavlja:<sup>112</sup>

1. znak vlasništva,
2. sredstvo diferenciranja,
3. funkcionalno sredstvo,
4. simboličko sredstvo,
5. sredstvo za smanjenje rizika,
6. memoriju (iskustvo) koja prenosi značenje na proizvod,
7. pravno sredstvo, i
8. element aktive preduzeća.

Jasni i nedvosmisleni nazivi funkcija upućuju na razumevanje različitih uloga brenda. Mnogobrojne funkcije autori sistematizuju na različite načine, Lambin predlaže pet funkcija brenda:<sup>113</sup>

1. Garantna funkcija;
2. Funkcija vodiča i orijentacije;
3. Praktična funkcija;
4. Funkcija personalizacije;
5. Funkcija razonode.

Garantna funkcija podrazumeva da je brend simbol kvaliteta. Jedinstvenost i prepoznatljivost brenda usmeravaju potrošača u procesu izbora i kupovine. Praktična

---

<sup>111</sup> Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. op.cit., str. 740.

<sup>112</sup> Milisavljević, M. 2004. op. cit., str. 120.

<sup>113</sup> Lambin J. J. 2008. *Market-driven Management*, McGraw Hill, str. 236.

funkcija označava da se od brenda očekuje da zadovolji potrebu i ispuni očekivanja. Funkcija personalizacije manifestuje se razvojem dugoročnog odnosa brenda i potrošača, kao rezultat toga, pojedini potrošači identifikuju se sa određenim brendom. Brend može postati sredstvo prestiža ili imati ulogu da zabavi i razonodi potrošača u slobodno vreme. Sve navedene funkcije usko su povezane sa poverenjem potrošača prema brendu, mada je najviše povezana sa poverenjem – garantna funkcija. Simbolično, najčešće etiketa brenda u očima potrošača, daje potvrdu garancije i bezbednosti. Etiketa potvrđuje vlasništvo brenda, njegov sastav - da je proizveden od određenih vrsta materijala, i sl. U slučaju defekta, može se identifikovati proizvođač kome se ulaže reklamacija za odštetu ili popravku, što potrošaču uliva dodatnu sigurnost u brend.

Uloga i funkcije brenda ne mogu se kategorisati u potpunosti, jer postoje složene veze između različitih funkcija brenda. Mnogobrojne funkcije brenda skupa značajno doprinose izgradnji poverenja i lojalnosti potrošača. Brendovi se mogu posmatrati i kao posrednici između ponude i tražnje na tržištu. Bez obzira koja dimenzija brenda se ističe kao najvažnija, evidentno je da brendovi imaju veliku tržišnu moć i naglašena je potreba za strategijskim pristupom u razvoju, upravljanju i evaluaciji brendova.

## **1.2. Evolucija koncepta brendiranja**

### ***1.2.1. Istorijat brendiranja***

Prvobitna funkcija brenda je bila isključivo identifikaciona. Početak brendiranja zabeležen je još u trgovačkoj praksi antičke civilizacije Grka i Rimljana, koji su koristili oznake i imena da identifikuju svoju ponudu, pre svega vina, masti, posuđa i metala. Kasnije, žig (brend) služio je za obeležavanje životinja radi njihovog razlikovanja i identifikacije.

Odobranje članovima esnafa da utiskuju žig nakon položenog majstorskog ispita bio je jedan od ključnih pomaka u srednjem veku. Žig se upotrebljavao za obeležavanje različitih proizvoda, ali i umetničkih dela. Tokom 16-og veka brendirani su i drveni kontejneri koji su služili za transpost robe, na njemu su se utiskivali nazivi proizvoda što je bio i vid njihove promocije. Kasnije u 18-om veku, koncept brenda

je evoluirao i postalo je uobičajeno da se koriste imena proizvođača da bi se identifikovali sa proizvodima. Klasični primeri su: Smirnoff Vodka, Sears, Mercedes, Coca Cola. Međutim, revolucionarna transformacija u konceptu brendiranja je nastupila polovinom 20-og veka, kada se brendovi prepoznaju prema mestu porekla (Columbia Bicycle), povezuju sa naučnim izrazima (Diamond Dyes) i apstraktnim pojmovima (Kodak).<sup>114</sup> Evolucione faze razvoja brenda prikazane su u tabeli 8.

*Tabela 8. Šest etapa razvoja brenda*

<i>Etapa</i>	<i>Atributi</i>
<i>Bez brenda</i>	Roba, upakovana dobra Najveći je udeo neindustrijskih dobara Minorna uloga u Evropi/SAD Ponudač ima moć
<i>Brend kao referenca</i>	Ime se koristi za identifikaciju Oglašavanje se koncentriše na racionalna svojstva brenda Ime tokom vremena postaje garancija kvaliteta/doslednosti
<i>Brend kao ličnost</i>	Naziv brenda može da postoji „samostalno“ Marketing napor se fokusira na emocionalni apel prema potrošačima Navode se koristi proizvoda Oglašavanje postavlja brend u pravi kontekst
<i>Brend kao ikona</i>	Potrošači imaju sopstvene brendove Brendovi isporučuju visoku vrednost društvu Oglašavanje uspostavlja bližu vezu potrošača i brenda Koristi se simbolični jezik brenda Internacionalizacija brenda
<i>Brend kao kompanija</i>	Brendovi imaju kompleksne identitete Potreba za fokusom na korporativne koristi od brenda Strategija integrisane komunikacije postaje neophodna
<i>Brend kao politika</i>	Kompanija i brendovi su povezani sa društvenim i političkim dešavanjima Potrošači utiču na dešavanja u kompanijama Potrošači imaju sopstvene brendove, kompanije i politiku

*Izvor: Goodyear, M. 1996. „Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing“, Journal of Market Research Society, vol. 38, no. 3, str.114.*

Koncept brend menadžementa značajno je evoluirao do danas i dobio strategijski značaj u poslovanju kompanije. Strategija brendiranja postala je prioritetna marketing strategija. Brendirani proizvod ima karakteristike koje omogućavaju potrošaču da ga

<sup>114</sup> Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op. cit., str. 80.

diferencira od sličnih proizvoda. Najveći broj brendiranih proizvoda poseduje obeležja zbog kojih ih potrošači rado preporučuju i evociraju iskustvo o njima.

Kreiranje pozitivnih iskustava reprezentuje novu evolucionu fazu u ekonomiji i marketingu. Kompanije koje kontrolišu pristup većini autentičnih iskustava, u poziciji su da kreiraju i jaku strategiju brendiranja. Tokom procesa brendiranja, kompanija kreira željenu percepciju i asocijativnost u umu potrošača. Vizuelni i komunikacioni identitet brenda je samo pojavni oblik onoga što proizvod pretenduje da ponudi potrošaču. Iza njega postoji višedimenzionalna mapa potencijalno pozitivnih i negativnih konotacija za brend. One svoje izvorište mogu imati u domenu psihološkog, emotivnog, društvenog, kulturnog i dr. Upravljanje navedenim elementima predstavlja prelomnu tačku koja označava početak strategijskog pristupa brend menadžmentu.

### ***1.2.2. Polazne premise strategijskog brend menadžmenta***

Strategijski brend menadžment je integralni i dinamički marketing koncept. Obuhvata dizajn i implementaciju marketing aktivnosti, koje su usmerene na izgradnju i upravljanje brendovima. Cilj kompanije je maksimalno uvećanje vrednosti brenda i na osnovu toga, ostvarenje adekvatnog finansijskog efekata i dostizanje održive konkurentske prednosti. Istraživanje u većem broju razvijenih tržišnih privreda pokazuje da je izgradnja brenda veoma dug proces.

U uslovima brojne i globalno dostupne ponude, upravljanje brendovima zahteva organizovan i sistematski pristup. Strategija brendiranja rezultat je korišćenja više raznorodnih znanja, veština i sposobnosti. Odgovorni i posvećeni profesionalci realizuju aktivnosti brend menadžmenta. Sposobnost menadžmenta da kreira, održi, unapredi i zaštiti brendove, diferencira kompaniju od konkurencije. Kompanije su danas preuzele obavezu da osim poslovnim, brendovi služe i opšte-društvenim ciljevima.

Brend menadžment se može posmatrati kao proces planiranja, organizovanja, izvršenja i kontrole marketing aktivnosti fokusiranih na profilisanje tipa brenda i prevođenje njegovog identiteta u željeni imidž i reputaciju na tržištu uz ostvarivanje

pozitivnog gudvila i realne imovinske vrednosti brenda. Prema Kotleru, proces strategijskog brend menadžmenta obuhvata najmanje četiri koraka:<sup>115</sup>

1. Identifikovanje i pozicioniranje brenda;
2. Planiranje i implementaciju marketinga brenda;
3. Merenje i tumačenje brenda;
4. Rast i održavanje brenda.

Postoji visok stepen međuzavisnosti između različitih aktivnosti strategijskog brend menadžmenta, koje se mogu sistematizovati na sledeći način:<sup>116</sup>

- *Izgradnja identiteta brenda*; Cilj identiteta brenda je da definiše jedinstveni set asocijacija prema brendu, koje kompanija želi da kreira ili da održi. Elementi identiteta treba da budu komplementarni sa nosiocem brenda.
- *Implementacija brenda*; Inicijativa determiniše koji elementi identiteta treba da budu u komunikaciji sa ciljnom grupom i kako ostvariti komunikaciju. Elementi identiteta koriste se za pozicioniranje brenda u svesti potrošača.
- *Upravljanje brendom tokom vremena*; Podrazumeva upravljanje tokom životnog ciklusa brenda. Strategija brendiranja može da se prilagođava tokom vremena, ali je uvek u funkciji ostvarenja osnovnog cilja. Cilj strategije brendiranja jeste izgradnja jakih brendova i zato se izbegavaju sve aktivnosti koje mogu da štete brendu.
- *Upravljanje portfoliom brenda*; Aktivnost obuhvata koordinaciju brendova koji čine portfolio kompanije sa ciljem dostizanja optimalnog učinka u sistemu. Menadžment istražuje rentabilnost brendova u portfoliu i njihovu povezanost.

---

<sup>115</sup> Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 274

<sup>116</sup> Cravens, D. W., N. F. Piercy. 2006. *Strategic Marketing*. New York: The McGraw Hill, str. 272.



- *Leveridž brenda*; Leveridž uključuje prenos suštinskog identiteta novim dodacima proizvodne linije ili novoj kategoriji proizvoda. Širenje i ekstenzija brenda pružaju mogućnost pokrivanja novih tržišnih segmenata.
- *Vrednost brenda*; Svaka aktivnost u okviru strategijskog brend menadžmenta može imati pozitivan i negativan uticaj na vrednost brenda. Potrebno je identifikovati ključne determinante vrednosti brenda u cilju izgradnje što veće vrednosti brenda tokom vremena.
- *Strategijska analiza brenda*; Postupak obezbeđuje osnovne informacije za donošenje odluka za svaku aktivnost brend menadžmenta. Uključuje analizu tržišta, kupaca, konkurencije i informacije o brendu.

Složene aktivnosti i dugoročne konsekvence procesa SBM-a zahtevaju stalni monitoring. Kompanije treba da upravljaju svojom imovinom, na način da prihodi od investicija prevaziđu ulaganja. Vlasnici svetski poznatih brendova ulažu velika sredstva u promociju, ali to nije uvek garancija uspeha. Kompanija General Motors godišnje potroši oko 820 miliona dolara na promociju svog brenda Chevrolet, dok McDonald's izdvaja više od 660 miliona dolara.<sup>117</sup> Promotivne kampanje pomažu u kreiranju prepoznatljivog imena, oglašavanju brenda i izgradnji preferencije potrošača prema brendu. Međutim, dominantan uticaj na snagu brenda ima iskustvo koje su potrošači stekli o brendu. Potrošači prikupljaju informacije o brendu iz različitih izvora, sopstvenog ili tuđeg iskustva, ličnih kontakata za zaposlenima kompanije, telefonskih kontakata, putem interneta, i sl. Stečeno iskustvo može se pozitivno ili negativno odraziti na doživljaj brenda i osećanja potrošača. Kompanija treba da ulaže i održava različite vidove kontakata sa potrošačima, sa namerom da stekne njihovo poverenje i razvije emotivnu bliskost potrošača sa brendom.

---

<sup>117</sup> Kotler, Ph., et al. 2006. op.cit., str. 567.

### 1.2.3. Od brendiranja do emocionalnog brendiranja

Emocionalno brendiranje je relativno nov koncept, koji je tokom prošle decenije izvršio snažan uticaj na osnovnu postavku brend menadžmenta. Koncept se temelji na izgradnji veze između potrošača i brenda, koja uz podršku komunikacije, osećanja i emocija, postaje izvor tržišne diferencijacije i održive konkurentske prednosti.<sup>118</sup> Emocionalni element je osnova ovog pristupa i smatra se pokretačkom snagom brenda.

Kompanije su motivisane da ulažu u izgradnju snažne emotivne veze između potrošača i brenda zbog saznanja da takva veza vodi većem stepenu lojalnosti potrošača i boljim finansijskim rezultatima.<sup>119</sup> Prema konceptu, podsticanje prave emocije je najznačajnija investicija u brend, koji demonstrira svoju snagu u mentalnoj svesti potrošača i emotivnom odnosu potrošača prema njemu. Emocionalni odnos prema brendu meri se putem tehnika neuromarketinga (skeniranjem i snimanjem reakcija u mozgu) ili manje popularnim anketama (ponekad je teško potrošačima da budu svesni pravih osećanja ili da se iskreno izjasne o svojim osećanjima prema proizvodu).

Strategija funkcioniše tako što kupci emotivno reaguju na ono što doživljavaju i prirodno projektuju emotivne vrednosti na predmete oko sebe. Zadatak strategije brendiranja je povećanje učešća brenda u svesti i emocijama potrošača, a rezultat toga je porast tržišnog učešća. Ključni faktori uspešne strategije emocionalnog brendiranja jesu: bliskost, čulna iskustva, imaginacija i vizija.<sup>120</sup>

*Bliskost* se postiže uspostavljanjem što ličnijeg kontakta sa potrošačima i demonstrira poštovanje prema njima uz pružanje čulnog iskustva kakvo zaista žele. Bliskost se

---

<sup>118</sup> Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch, & Zeynep Arsel. 2006. "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image", *Journal of Marketing*, vol. 70, str. 50.

<sup>119</sup> Malär, L., H. Krohmer, W. D. Hoyer, B. Nyffenegger. 2011, "Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self", *Journal of Marketing*, vol.75, str.35.

<sup>120</sup> Gobe, M. 2006. *Emocionalno brendiranje*. Beograd: Mass Media International, str. 31-32.

visoko rangira u brend strategiji, pa otuda stanoviše da je najbolji način za izgradnju brenda obraćanje svakom potrošaču pojedinačno. Kompanije zato moraju da prate promene potrošačke strukture poput: ubrzanog rasta etničkih tržišta, generacijskih promena, velikog uticaja žena u savremenom društvu i sl. Sa jedne strane, prilagođavanjem ponude potrošačkim tendencijama, stavovima i ponašanju kupaca, ispunjavaju se očekivanja od omiljenog brenda. Sa druge strane, slanjem jedinstvenih, snažnih poruka o proizvodu, kompanija na suptilan način izbegava rat cenama.

*Čulna iskustva* predstavljaju oblast koja je uglavnom nedovoljno istražena, iako je od velikog značaja. Istraživanja pokazuju da obezbeđenje višestrukog čulnog iskustva može da bude efikasan način brendiranja. Ponuditi potrošaču čulno iskustvo povezano sa određenim brendom predstavlja ključ za trajno uspostavljanje bliskosti koja će stvoriti preferenciju i vrednost brendu.

*Imaginacija* doprinosi strategiji emocionalnog brendiranja. Imaginarni pristup dizajnu proizvoda, pakovanja, prodajnih mesta, oglasa i vebsajta omogućava brendu da na inovativan, maštovit način osvoji potrošača. Brendovi nas emotivno inspirišu, tako što podstiču našu imaginaciju, pružaju nadu i nove doživljaje. Budući brendovi biće suočeni s izazovom u pronalaženju suptilnih metoda za razvoj brenda, koji će potrošače kontinuirano iznenađivati i oduševljivati.

*Vizija* je faktor uspeha strategije brendiranja. Vizija brenda je sposobnost kompanije da prepozna tekuću vrednost brenda, ali i njegov potencijal i na osnovu toga moguću buduću vrednost brenda.<sup>121</sup> Potrebno je da postoji snažna vizija razvoja brenda koja će omogućiti kasnije da brend izazove pozitivne emocije kod potrošača, što direktno utiče i na rast njegove vrednosti.

Korisno je analizirati razlike između tradicionalnog koncepta svesti o brendu i emocionalne dimenzije koju brend treba da ispolji kako bi postao omiljen.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2009. „Assessing long-term brand potential“, *Brand Management*, vol. 17, no. 1, str. 7.

<sup>122</sup> Prilagođeno prema: Gobe, M. 2003. „Emotional identity“. *Global Report Brand*, GCI February, str. 26-39.

- Od potrošača ka ljudima;

*Potrošači kupuju, ljudi žive.* Treba koristiti suptilne načine za podsticanje želje kod kupaca na pozitivan način, bez uznemiravanja. Partnerski pristup se zasniva na uspostavljanju veze i uzajamnom poštovanju, gde je potrošač najbolji izvor informacija.

- Od proizvoda ka iskustvu;

*Proizvodi zadovoljavaju potrebe, iskustva ispunjavaju želje.* Kupovinu zasnovanu isključivo na potrebi motivišu isključivo cena i pogodnost. Da bi postojeći proizvodi privukli i sačuvali interes, ključno je da se inovativnim načinom prodaje, oglašavanja i lansiranja novih proizvoda podstakne mašta potrošača. Radoznalost i avanturistički duh često odnose prevagu nad onim što je poznato. Međutim, proizvod može istovremeno da bude i star i nov, ukoliko i dalje ima emocionalni značaj za potrošače.

- Od poštenja ka poverenju;

*Poštenje se očekuje, a poverenje je privlačno, lično i potrebno ga je steći.* Poštenje je neophodno da bi se uopšte moglo poslovati i primena standarda u različitim oblastima poslovanja je sve intenzivnija. Poverenje je kompleksan pojam, značajna komponenta vrednosti brenda, ali zahteva veliko i dugoročno ulaganje da bi se steklo. Jedna od aktivnosti koja doprinosi sticanju poverenja uvedena je pre nekoliko godina, u skladu sa kojom su prodavci, bez dodatnih pitanja, počeli da prihvataju povraćaj robe. Poslovna politika treba da u potpunosti pogoduje kupcima i omogući im da prilikom izbora njihova reč bude poslednja. Sve veći broj kompanija pruža snažnu podršku okruženju i zajednici, kroz niz društvenih aktivnosti i brigu o održivom razvoju, čime dodatno stiču poštovanje i poverenje javnosti.

- Od kvaliteta ka preferenciji;

*Kvalitet po odgovarajućoj ceni se podrazumeva. Prodaju kreira preferencija.* Kvalitet je atribut koji brend obavezno treba da ponudi i koji se očekuje. Prioritet koji potrošač daje jednom brendu jeste ono što donosi uspeh.

- Od sveprisutnosti ka aspiraciji;

*Biti poznat nije isto što i biti voljen.* Sveprisutnost je ono što neki proizvod može da učini poznatim. Međutim, ukoliko kompanija želi da brend bude poželjan, mora preneti poruku koja će odgovarati kupčevim željama. Svest o proizvodu nije jedini kriterijum za uspešno brendiranje.

- Od identiteta do fizionomije;

*Identitet je prepoznavanje, fizionomija podrazumeva karakter i harizmu.* Identitet brenda je jedinstven i odražava ono čime se relevantni proizvod razlikuje od proizvoda konkurencije. Fizionomija brendova, čini brend posebnim i daje mu harizmatičan karakter koji izaziva emotivnu reakciju.

- Od funkcije ka osećaju;

*Funkcionalnost jednog proizvoda odnosi se samo na praktična, spoljna svojstva. Njegova čulnost se odnosi na iskustvo.* Funkcionalnost može da postane beznačajna, ako izgled i korišćenje ne prijaju čulima. Mnogi potrošači se opredeljuju za dizajn koji obezbeđuje maksimalnu funkcionalnost ili vidljivost, ali ne i čulni doživljaj potrošača. Suština dizajna sastoji se od humanih rešenja zasnovanih na inovaciji koja donosi niz novih čulnih iskustava. Kreiranje identifikacije proizvoda na osnovu isticanja njegovih dobrih osobina relevantna je samo ukoliko je inovacija proizvoda dovoljno uzbudljiva da je potrošači upamte.

- Od sveprisutnosti ka prisustvu;

*Sveprisutnost se vidi, a emotivno prisustvo se oseća.* Prisustvo brenda u velikoj meri može da utiče na ponašanje potrošača, posebno ukoliko je strateški osmišljeno kao program usmeren ka stilu života. Gotovo da ne postoji stadion, koncertna dvorana, pešačka zona ili neki malo veći gradski prostor (bilbordi, stanice, zidovi...) koji nije iskorišćen za promovisanje nekog brenda. Osim toga postoje kape, marame, majice i sl. Većina strategija usmerena je na prisustvo brenda koji se zasniva na konceptu kvantiteta, a ne kvaliteta. Ono što motiviše jeste strah od mogućnosti da konkurent fizički zauzme teritoriju i često izostane usredsređivanje na inovativne načine za uspostavljanje trajne, emotivne veze potrošača sa brendom.

- Od komunikacije ka dijalogu;

*Komunikacija je saopštenje, dijalog je razmena mišljenja.* Komunikacija u mnogim kompanijama teče u jednom smeru i svodi se na proces infomisanja potrošača. Najveći deo budžeta troši se na propagandne poruke. Druga sredstva komunikacije poput digitalne komunikacije, internet marketinga, odnosa sa javnošću, promocija mogu biti mnogo efikasniji u obraćanju potrošačima. Napredak informacione tehnologije i digitalnih medija omogućava razvoj dvosmerne komunikacije i dijaloga, što podstiče uspostavljanje partnerskih odnosa između potrošača i kompanije.

- Od usluge ka vezi;

*Usluga prodaje, a veza predstavlja priznanje.* Usluga podstiče efikasnost u komercijalnoj transakciji, može da unapredi ili spreči prodaju. Međutim, izgradnja

dugoročne veze sa potrošačima znači da se vlasnici brenda trude da shvate ko su njihovi kupci i da ih uvažavaju.

*Primer dobre prakse: **Kompanija Perudina***

*Da bi se diferencirala na tržištu, kompanija Nestle ulaže u razvoj emocionalne veze između potrošača i brendova, čime nastoji da postigne suštinsku razliku između vlastitih i konkurentskih brendova. Nestle je kupila čuvenu italijansku fabriku čokolada Perudina, u kojoj se proizvode najpoznatije italijanske čokolade Baci. Počev od prostora u delu fabrike koji je otvoren za posetioce, preko prodajnog ambijenta i osoblja, pa do nezaobilazne poruke koja se nalazi u svakoj čokoladici Baci, sve je u potpunosti prilagođeno ugodaju potrošača. U krugu fabrike nalazi se muzej čokolade, posetiocima je obezbeđen besplatan ulaz i mogu uživati u degustaciji čokolada. Stručni vodič, osim opštih informacija o postupku proizvodnje čokolada, pruža veoma korisne i stručne podatke o razvoju strategije brenda Baci tokom gotovo sto godina postojanja. Stiče se utisak da strategiju brenda Baci, čine veoma lične poruke koje prate svaku aktivnost usmerenu na potrošača. Pokretački motiv za izazivanje emocija prate i posebno kreirani suveniri poput posude sa priborom za topljenje čokolade i prelivanje voća. Opredelili su se za sofisticiran stil za prisno i čulno uživanje na italijanski način, kako bi se dodatno istakla draž brenda, čiji naziv već sam po sebi asocira na iskrene emocije.*

Danas, u periodu recesije, uspostavljenje emocionalnih veza sa potrošačima je intenzivnije nego ranije. Brendovi koji izazivaju snažne emocije doprinose većoj lojalnosti potrošača, što kompanije koriste za izgradnju premijum pozicije na tržištu. Emocionalno brendiranje omogućava da se ljudi podsvesno i duboko emotivno, vežu za kompaniju i njene proizvode. Potrošači tragaju za održivoću i familijarnošću, emocionalna veza sa brendom pruža iluziju konfora i pripadnosti, što diferencijaciju brendova čini uspešnijom.

### 1.3. Identitet brenda

Brend se neopravdano povezuje sa jednoličnim i homogenim identitetom.<sup>123</sup> Moguće je diferencirati brend od statusa jednolične robe, preko osnovnih i sporednih atributa. Komponente proizvoda kojima se ostvaruje tržišno diferenciranje nazivaju se identitetski elementi brenda. Jedinствен identitet brenda rezultat je dobre kombinacije identitetskih elemenata i atributa brenda. Da bi se izgradio jasan i konzistentan brend koriste se tri modela razvoja strukture poslovnog identiteta: *monolitni* (en. *Monolithic*), *dualni* (kišobranski ili garantovani (en. *Endorsed*)) i *kompozitni* (en. *Muliple*) model.<sup>124</sup>

*Monolitna struktura identiteta* opisuje situaciju kada kompanija koristi jedno ime i jedan vizuelni koncept za sve svoje proizvode na globalnom tržištu. Ovaj pristup se naziva još i strategija konkurentnosti bazirana na korporativnom imidžu.

*Dualna kišobraska struktura identiteta* podrazumeva da kompanija dodeljuje svoje ime svim vezanim kompanijama i njihovim brendovima. Kompanija garantuje za sve brendove koji se nalaze u njenom vlasništvu. Ovaj pristup karakterističan je za globalne kompanije prilikom uspostavljanja nekog oblika partnerskog aranžmana.

*Kompozitnu strukturu identiteta* koriste kompanije kada žele da naprave jasnu distinkciju između korporativnog identiteta i identiteta svojih brendova. Često su različiti brendovi iste kompanije konkurenti na globalnom tržištu.

U zavisnosti od postavljenih strategijskih ciljeva menadžment bira strukturu poslovnog identiteta brenda. Promene identiteta nisu jednostavne, jer je identitet postavljen u percepciji potrošača u formi imidža i eventualne izmene mogu se reflektovati na poslovnu reputaciju kompanije.

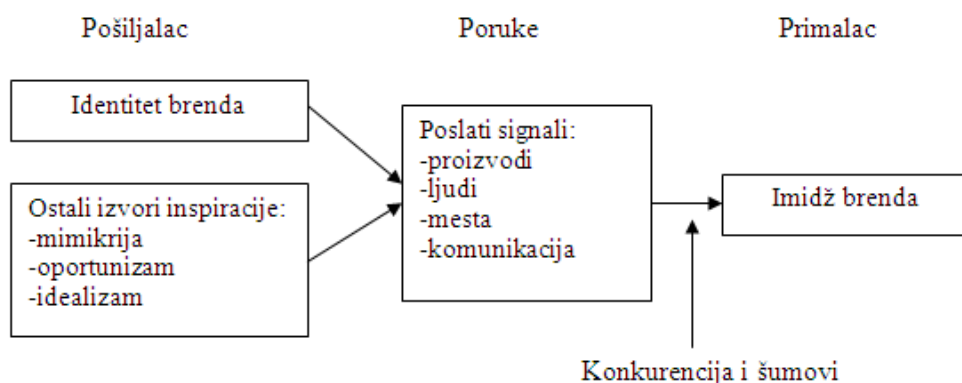
---

<sup>123</sup> Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op. cit., str. 80-90.

<sup>124</sup> Rakita, B., I. Mitrović. 2007. *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija, str. 27.

Na slici 3. ilustrovana je međuzavisnost identiteta i imidža brenda. Imidž brenda formira se pod uticajem brojnih faktora u komunikacionom procesu koji teče od pošiljaoca do primaoca.

Slika 3. Identitet i imidž



Izvor: Kapferer, J.N. 2007. *The New Strategic Brand Management*.  
London: Scotprint, str. 98.

Identitet, jedan od faktora kreiranja imidža brenda, ima bitnu ulogu u procesu njegove izgradnje. Pretpostavka dobrog imidža jeste postojanost identiteta (izbegavanje čestih promena identiteta u interesu ispunjavanja zahteva različitih segmenata) i pružanje realne slike identiteta brenda u javnosti.

Uspešni brendovi poseduju snažan i prepoznatljiv identitet. Snaga identiteta je determinisana elementima koji predstavljaju distinktivna obeležja u domenu vizuelnog i verbalnog. Elementi identiteta su: ime, boja, logo, slogan, pakovanje i obeležavanje. Oni treba da obezbede prepoznatljivost brenda i da imaju psihološki i emotivni uticaj na potrošača prilikom kupovine. Cilj upravljanja elementima brend identiteta je bolje pozicioniranje brenda u mislima potrošača.

### 1.3.1. Ime brenda

Ime brenda predstavlja verbalni element njegovog identiteta koji je moguće izgovarati, vizuelno i pisano izražavati. U kombinaciji sa ostalim elementima identiteta, ime ima ulogu distinkcije konkurentskih brendova na tržištu i pruža dobru osnovu za diferenciranje. Cilj kreiranja jedinstvenih obeležja brenda jeste da omoguće



jasno izdvajanje brenda iz mnoštva, po funkcionalnim karakteristikama, sličnih proizvoda, pa u tom smislu ime brenda daje značajan doprinos ostvarenju cilja.

Ime brenda utiče na plasman proizvoda/usluge na tržištu i prilično je zahtevno osmisliti pravo ime. Treba imati analitičan pristup i pažljivo razmotriti proizvod i njegove koristi, ciljno tržište i predviđene marketing strategije. Takođe, voditi računa da ime izaziva pozitivne asocijacije. Poželjni kvaliteti naziva brenda su sledeći:<sup>125</sup>

- Brend bi trebalo da govori nešto o koristima i kvalitetima proizvoda (npr. Pro-activ - margarin koji snižava krvni pritisak ili Imlekov YoGood - voćni jogurt);
- Ime brenda treba da bude kratko, sugestivno, lako pamtljivo i lako za izgovor (npr. Dove - sapun, Najlepše želje – čokolada);
- Ime brenda treba da se razlikuje od drugih, odnosno da bude jedinstveno;
- Važno je voditi računa o simbolici i asocijacijama na brend u različitim kulturama i na različitim tržištima;
- Mogućnost da se jednostavno prijavi i zakonski zaštititi ime brenda. Ukoliko brend ograničava postojeće brendove ili krši njihova prava, takav brend se ne može prijaviti. Ne mogu se zaštititi ni brendovi čija se imena svode na opise ili sugestije. Odabrano ime brenda mora biti prijavljeno odgovarajućem Registru za zaštitne znakove, što vlasnicima daje pravo na intelektualno vlasništvo i sprečava konkurenciju da koristi isto ili slično ime.

Ime brenda treba da pruži podršku realnim vrednostima brenda, ima simboliku za krajnjeg potrošača i sugeriše: funkcionalne karakteristike, jedinstvene osobenosti i upotrebne pogodnosti brenda, ali i vrednosti i garancije kompanije, profil i karakteristike tipičnih korisnika. U funkciji podrške identitetu brenda i izabranom imenu, poželjno je afirmisati prateću reč ili pojam kao ključnu asocijaciju koja se javlja pri izgovoru imena brenda.

---

<sup>125</sup> Prilagođeno prema: Kotler, Ph., et al. 2006. op.cit., str. 560.

Ime brenda može biti inspirisano ljudima, životinjama, objektima, geografskim područjima, kovanicama, izmišljenim rečima, ali i atributima samog proizvoda. Često ime brenda ima specifično simboličko i asocijativno značenje upućeno određenoj ciljnoj grupi. Može biti identično nazivu kompanije ili kreirano potpuno nezavisno. Smatra se da je klasična strategija, uzeti za naziv kompanije ime koje nosi najbolji brend u portfoliju i najbolja strategija, a njenu verodostojnost su, još pre 50-tak godina, potvrdili BSN koji je postao *Danone* i Tokyo Tshin Kogyo, preteča današnje kompanije *Sony*. Nakon izbora imena brendu, ne preporučuju se kasnije promene. Kompanije se veoma retko odlučuju da menjaju imena svojih brendova, osim ako nije reč o stranim tržištima gde razlozi mogu biti pravne, kulturološke ili psihološke prirode.

### ***1.3.2. Logo i zaštitni znak brenda***

Logotip predstavlja dugoročno i standardizovano kreativno rešenje osnovnih identitetskih elemenata brenda, odnosno standardizovani grafički dizajn vizuelnog izraza brenda. Njegovi elementi mogu biti: standardizovani ispis imena brenda, prateći znak, simbol ili neki drugi vizeulni izraz i standard.<sup>126</sup> Logo brenda predstavlja identitetsko obeležje koje nije moguće izgovoriti, ali na specifičan način obezbeđuje prepoznatljiv vizuelni identitet brenda u formi simbola, dizajna ili osobenog ispisa. Uspešan logo izaziva relativno sličnu percepciju kod većine potrošača. Pojava jedinstvenog ispoljavanja i prihvatanja unificiranih perceptivnih asocijacija loga za grupu potrošača naziva se stimulaciona kodabilnost.<sup>127</sup> Rast stimulacione kodabilnosti nekog loga znači da on postaje percipiran od sve većeg broja potrošača na relativno unificiran način.

Zaštitni znak je ime ili simbol koje se koristi da označi da je proizvod proizvela određena kompanija, da je pravno registrovan i zakonom zaštićen. Preduzeću obezbeđuje ekskluzivno pravo korišćenja osnovnih elemenata vizuelnog identiteta. Zaštitni znak sačinjavaju jedinstvene oznake koje služe da bi se razlikovale slične

---

<sup>126</sup> Rakita, B.,I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 32.

<sup>127</sup> Clow, K. E., D. Baack. 2005. *Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications*. New Jersey: Pearson Education, str. 117.

robe i usluge iz ponude različitih kompanija. Brend formalno ima karakter zaštitnog znaka, ali se uglavnom vezuje za ime i vizuelni identitet kompanije koje se institucionalno i ekskluzivno koristi na tržištu.

Logo i zaštitni znak uspešnih brendova često su predmet neovlašćenog korišćenja i kopiranja. Autorska zaštićena prava predstavljaju pravnu formu kojom se definišu i preciziraju uslovi korišćenja registrovanih elemenata intelektualne i industrijske svojine, kako u izvornom obliku, tako i u varijantama ustupanja, prenosa, reprodukcije, publikovanja, prodaje i slično. Pravna zaštita i registracija zaštitnog znaka brenda smanjuje, ali ne eliminiše u potpunosti mogućnost zloupotrebe. Neovlašćena upotreba zaštitnog znaka može destimulisati kupce na korišćenje brenda, zbog dovođenja u zabludu, čime se smanjuje lojalnost potrošača i finansijski ugrožava opstanak brenda.

Podrška razvoju kreativnog rešenja brenda mogu biti simboli kao što su: maskote, znakovi, živi i animirani likovi, objekti i sl. Oni mogu biti tretirani kao trajni identitetski elementi brenda ili korišćeni samo u toku promotivnih kampanja. Kao deo integralnog komunikacionog sistema kompanije, logo i zaštitni znak zajedno sa svojim simbolima treba da projektuju jedinstveni kredibilitet brenda. Mogu se menjati tokom vremena, ali se to retko dešava, pogotovu ako su kompanije i brendovi globalno prepoznatljivi.

Sa pravnog aspekta, u Republici Srbiji brend se najčešće posmatra kroz prizmu zaštitnog znaka i potpada pod zaštitu prava intelektualne svojine. Zaštita se može odnositi na ime, simbol ili dizajn. Nosioc to pravo može sačuvati za sebe i koristiti u sopstvene svrhe ili prodati, iznajmiti ili dati dozvolu za njegovo korišćenje. Zaštitni znak ili žig, kako se definiše u Zavodu za intelektualnu svojinu, ima dva dela: sam znak, i spisak roba i usluga na kojima se primenjuje i za koje je zaštićen. Žigom se može štititi znak koji se može grafički predstaviti, odnosno znak koji se sastoji od reči, slogana, slova, brojeva, slika, crteža, rasporeda boja, trodimenzionalnih oblika, kombinacija tih znakova kao i od muzičkih fraza prikazanih notnim pismom.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 8-11.

U našoj zemlji prijavu za registraciju zaštitnih znakova odnosno žigova razlikovanja, kompanije podnose Zavodu za intelektualnu svojinu. U narednoj tabeli je prikazan ukupan broj registrovanih žigova domaćih podnosilaca (domaćih kompanija) za period 2000-2009. godina.

*Tabela 9. Registrovani žigovi domaćih kompanija u Republici Srbiji*

<i>Godina</i>	<i>Registrovani žigovi u RS (domaći podnosioci)</i>
2000	172
2001	279
2002	342
2003	459
2004	591
2005	790
2006	962
2007	1246
2008	1636
2009	1819

Izvor: [www.zis.gov.rs/o-zavodu/godisnji-izveustaju.50.html](http://www.zis.gov.rs/o-zavodu/godisnji-izveustaju.50.html) (preuzeto sa sajta 15.02.2011.)

Na osnovu podataka o broju registrovanih žigova domaćih (nacionalnih) podnosilaca može se zaključiti da je u periodu 2000-2009. godina primetan porast broja registrovanih žigova domaćih kompanija. Registracija brenda/žiga je osnova za razvoj SBM-a i od ključnog značaja za izgradnju brenda visoke vrednosti.

### **1.3.3. Slogan brenda**

Slogan predstavlja kratku asocijativnu rečenicu ili izraz koji predstavlja suštinu i misiju brenda. Slogan je važan prilikom pozicioniranja brenda, treba da bude dobro prihvaćen i na tržištu i u javnosti, a plasira se paralelno uz ime brenda.

Slogan služi kao komunikaciono sredstvo između kompanije i potrošača. Njegov uspeh se meri sposobnošću da privuče pažnju potrošača uz promovisanje stavova i vrednosti za koje se kompanija zalaže. Kompanije često menjaju slogane svojih brendova sezonski, mada izuzetni slogani dugo traju i vremenom postaju inkorporirani u identitet brenda.

#### **1.3.4. Boja brenda**

Boja brenda predstavlja vizuelno identitetsko obeležje koje doprinosi većoj prepoznatljivosti imena i znaka brenda u odnosu na konkurentske. Boja je važno sredstvo izgradnje prepoznatljivog identiteta brenda. Boje služi za prenošenje najvažnijih informacija kupcu, izazivaju određene reakcije u centralnom nervnom sistemu i kori velikog mozga i tako pokreću misli, sećanja i različite percepcije.<sup>129</sup>

Boja ima kritičnu ulogu prilikom evaluacije brendova i donošenja konačne odluke o kupovini od strane potrošača. Izgradnja identiteta brenda zahteva poznavanje i pravilnu upotrebu boja jer imaju veoma izraženo asocijativno i simboličko značenje. Reč je o vizuelnom, estetskom i identifikacionom elementu koji može izazivati različite asocijacije u različitim zemljama. Kompanije poklanjaju veliku pažnju bojama pri dizajniranju elemenata brend identiteta, posebno za brendove prisutne na međunarodnom tržištu. Smatra se da:<sup>130</sup>

- Crvena boja asocira na strast, energiju i moć;
- Žuta boja se prvo primeti u masi boja;
- Plava boja ima relaksirajuće dejstvo na ljude;
- Zelena boja asocira na dobro zdravlje;
- Bela boja u većini zemalja predstavlja simbol čistote i svečanosti.

Brendovi koriste različite boje i nijanse kao standardne za njihovu vizuelnu aplikaciju. Standardne boje brenda doprinose konzistentnosti i prepoznatljivosti brenda. Kombinacija boja karakteristična za određenu kompaniju, može postati njeno prepoznatljivo obeležje, ukoliko se intenzivno koristi u dizajniranju proizvoda, ali i celokupnog brend i korporativnog identiteta. Konkurencija često pokušava da kopira koristeći iste boje proizvoda ili pakovanja kao lider iste grupe proizvoda koji je postavio standarde idejnih rešenja.

---

<sup>129</sup> Prilagođeno prema: Gobe, M. 2006. op. cit., str. 77.

<sup>130</sup> Prilagođeno prema: Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 37-40.

### ***1.3.5. Pakovanje i obeležavanje brenda***

Pakovanje i obeležavanje proizvoda imaju ulogu kanala za emitovanje identiteta. Dizajn pakovanja i način obeležavanja brenda učestvuju u izgradnji identiteta brenda sa ciljem da originalno pakovanje privuče pažnju kupaca, poveća šansu da proizvod bude kupljen i podstakne impulsivnu kupovinu.

Pakovanje sadrži jasno uočljivo ime brenda, logo i boje koji služe za brzu distinkciju od brendova konkurencije. Potrebna su velika ulaganja u dizajn novog pakovanja, dok se ne pronade odgovarajuće. Osnovne odluke koje se odnose na pakovanje su:<sup>131</sup>

- Veličina i oblik pakovanja;
- Kvalitet pakovanja;
- Pravna regulativa;
- Obeležavanje proizvoda.

*Odluke o veličini i obliku pakovanja* proizvoda zavise od stepena razvoja i visine dohotka određenog segmenta. U razvijenim zemljama potrošačima je veoma bitan i estetski utisak o pakovanju, koje može biti sačuvano nakon konzumiranja proizvoda i korišćeno u druge svrhe.

*Kvalitet pakovanja* je determinisan veličinom i oblikom pakovanja, a zavisi i od načina transporta i razvijenosti distributivne mreže. Jedna od osnovnih funkcija pakovanja jeste zaštitna ili funkcionalna.<sup>132</sup> Pakovanje sprečava da se proizvod fizički ošteti. Na oblik i vrstu pakovanja utiče klimatski faktor i vrsta proizvoda. Kvalitet pakovanja može značajno da utiče na formiranje cene za konkretni proizvod, tako da treba izbalansirati kvalitet pakovanja i cenu proizvoda uz poštovanje načela bezbednosti pakovanja.

---

<sup>131</sup> Isto, str. 40-42.

<sup>132</sup> Brassington, F., S. Pettitt. 2000. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education, str. 288-289.

*Pravna regulativa* u zakonima velikog broja zemalja nalaže postojanje detaljne specifikacije proizvoda na pakovanju koja sadrži podatke o sastojcima proizvoda i zemlji porekla uz eventualne upozoravajuće poruke (o sastojcima opasnim po zdravlje ljudi). Danas se sve više vodi računa o upotrebi eko-materijala u sastavu pakovanja, koji se razgrađuju znatno brže i smanjuju zagađenje eko-sistema.

*Obeležavanje proizvoda* je integralni deo pakovanja proizvoda. Obeležavanje proizvoda može se koristiti u promotivne svrhe, zbog čega su potrebna izvesna prilagođavanja zahtevima specifičnog ili globalnog tržišta. Zbog svog informativno-komunikativnog karaktera, prilagođavanje različitim kulturama i sredinama je kod obeležavanja potrebnije i naglašenije, nego kod drugih aspekata brendiranja i tržišnog pripremanja proizvoda.

Novi trendovi u pakovanju rezultat su promena u načinu na koji potrošači koriste proizvode. Pakovanja treba da zadovolje sledeće potrebe: <sup>133</sup>

- da ispune potrebe potrošača za brzinom, udobnošću i nosivošću;
- da budu savremena i upadljiva;
- da budu dizajnirana za jednostavnu upotrebu.

Pakovanje je postalo kompleksnije sa globalizacijom poslovanja, u odnosu na period kada su kompanije bile pretežno orijentisane na lokalno tržište. Globalne kompanije, uz uvažavanje novih zahteva, žele da dizajn pakovanja, ambalaže i omota proizvoda, odgovara kulturološkim specifičnostima, stepenu ekonomskog i tehnološkog razvoja i ekološkim standardima u različitim zemljama, a kvalitet pakovanja omogući siguran transport proizvoda na velike geografske distance.

### ***1.3.6. Nosioci ili pojavni oblici brenda***

Strategijom brendiranja postiže se originalna ili jedinstvena prepoznatljivost proizvoda, usluge, osobe ili grupe ljudi, koncepta, modela poslovanja, kompanije ili

---

<sup>133</sup> Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 38-39.

institucije i diferencira ponuda u odnosu na konkurenciju. Nosioci brenda mogu biti ljudi, predmeti, geografske destinacije, roba, usluge i sl. Brend je postao asocijacija snažnog identiteta i globalnog uspeha bez obzira o kom nosiocu je reč. Prihvaćeno je i u praksi i u marketinškoj literaturi da svaki superioran proizvod može biti brend. Sve organizovane i individualne aktivnosti mogu da poprime obeležje proizvoda. Svi oni koji vrede, koji skreću pažnju, koji su superiorni i osobeni mogu i poželjno je da budu nosioci brenda. Keller pod terminom proizvod podrazumeva: <sup>134</sup>

- fizičke proizvode,
- usluge,
- maloprodajne objekte,
- online proizvode i usluge,
- osobe i organizacije,
- sport, umetnost i zabavu,
- geografske lokacije, i
- ideje.

Nosioci brenda najčešće su fizički proizvodi koji predstavljaju materijalizovane forme ljudskih potreba i tržišnih zahteva. Ranije su to bili samo proizvodi široke potrošnje, netrajnog karaktera, a danas kompanije prepoznaju interes i kreiraju brendove za trajnu potrošnju. U istraživanju u kome je učestvovalo 70 kompanija na poslovnom tržištu, rezultati su pokazali da menadžeri veruju da je brendiranje najvažnije za postizanje korporativnog uspeha.<sup>135</sup> Tome doprinosi činjenica da rast konkurencije podstiče brendiranje i na poslovnom tržištu.

Značajne kvalitativne promene učinile su sektor usluga konkurentnijim tokom poslednjih godina. Profesionalno brendiranje u uslužnom sektoru, doprinelo se konceptijskoj formatizaciji i standardizaciji u pružanju usluga. Izgradnjom brenda,

---

<sup>134</sup> Keller, L. K. 2003. *Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education, str. 13-33.

<sup>135</sup> Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 323.



potrošaču je omogućeno da lakše uoči distinktivnu prednost u pružanju usluga određene kompanije u odnosu na njene konkurente.

Organizacije, institucije ili kompanije često se pojavljuju kao nosioci brendova, a njihove najvažnije odrednice su naziv, ugled i reputacija. Poverenje široke javnosti determiniše snagu i uspeh ovih brendova. Korporativno brendiranje omogućava izgradnju kompanije kao brenda u cilju unapređenja poslovne reputacije. Postojanje poverenja prema određenoj kompaniji determiniše lojalnost potrošača i zato kompanije kreiraju i razvijaju korporativni brend. Ovaj oblik brendiranja dominantan je na poslovnom tržištu (en. *Business-to-Business Market*), ali karakterističan je i za kompanije koje proizvode proizvode visoke tehnologije. B2B brendovi su uglavnom korporativni brendovi i važan su izvor konkurentske prednosti.

Različiti forme poslovanja (poslovne jedinice, koncepti i sl.) mogu biti nosioci brenda i uspešno se pozicionirati na tržištu. Standardizacijom poslovnih modela i njihovim brendiranjem doprinosi se unapređivanju kvaliteta i većoj profesionalizaciji u poslovanju.

Sa razvojem interneta i globalizacijom tržišta, kompanije afirmišu svoje brendove na globalnoj elektronskoj mreži. Elektronski ili online brendovi zahtevaju inoviran pristup strategiji brendiranja i o tome će biti više reči u nastavku rada.

Brend mogu postati poznati i afirmisani pojedinci, kao i originalne, afirmativne i pokretačke ideje. Proces izgradnje karijere može se posmatrati kao proces izgradnje brenda, a postoje javne i poznate ličnosti koje su sinonim uspešnog brenda. Glumci, pevači, sportisti, pa i političari održavanjem i unapređenjem pozitivnog imidža nastoje da steknu veću naklonost svoje publike i javnog mnjenja. Izgradnjom prepoznatljivog imena i reputacije mogu doprineti i izgradnji nacionalnog brenda i promociji zemlje u svetu. Originalne ideje mogu da postanu tradicionalne akcije ili manifestacije koje karakterišu specifični slogani, simboli, koncepti i dr.

Često se brendiraju organizovani događaji koji privlače veliku medijsku pažnju i značajan broj posetilaca. Brendirani su brojni festivali u našoj zemlji (Exit u Novom Sadu, Džezvil u Nišu, Sabor u Guči i dr.), njihova atraktivnost iz godine u godinu

privlači sve veći broj domaćih i inostranih gostiju. To su manifestacije podesne za plasiranje marketinških ideja i projekata, i omogućavaju transfer i prelivanje imidža na druge jake brendove (npr. zvanična voda festivala u Guči - voda Knjaz Miloš).

Teritorije i istorijski lokaliteti kao nosioci brenda imaju snažno dejstvo na razvoj turizma i privrednu aktivnost jedne zemlje. Teritorijalni marketing izučava se kao posebna disciplina u razvijenim zemljama, gde se svakom regionu pristupa sa posebnom pažnjom, u privrednom i turističkom smislu. Naziv teritorije i lokaliteta nije moguće menjati, ali moguće je prilagoditi strategiju brendiranja tako da afirmiše nacionalne vrednosti u svesti široke svetske javnosti. Ostaci rimskog carstva vidljivi su i u Viminacijumu, ali su Italija, Grčka i Egipat daleko atraktivnije istorijsko-turističke destinacije od Srbije. Uspeh u privlačenju turista determinisan je strategijskim pristupom u brendiranju destinacije. Brendiranjem se podstiču pozitivne asocijacije na konkretnu geografsku lokaciju i kreira pozitivni imidž destinacije, kako bi se privukao veći broj posetilaca. Naša zemlja na početku je razvoja nacionalne strategije brendiranja, a porast broja stranih posetilaca poslednjih nekoliko godina dodatno motiviše nadležne institucije na ulaganja u obnovu istorijskih lokaliteta, objekata od nacionalnog značaja i unapređenje turističkih sadržaja.

#### **1.4. Percepcija potrošača i specifičnosti brenda**

Brend menadžment upravlja delikatnim i nevidljivim značenjem brenda, koje ima za potrošača. Brend izaziva osećaje, a ne (samo) racionalne kalkulacije potrošača. Rezultat je percepcije potrošača na osnovu iskustva i informacija o kompaniji ili proizvodu. Osnovne specifičnosti brenda su:<sup>136</sup>

- Brend zavisi od percepcije potrošača;
- Percepcija je pod uticajem dodate vrednosti karakteristične za proizvod; i
- Karakteristike dodate vrednosti treba da budu održive.

Kompanije kreiraju odgovarajuće atributa proizvoda (kvalitet, cena, dizajn i sl.), koji treba da zadovolje potrebe potrošača i da diferenciraju brend u odnosu na

---

<sup>136</sup> Rowley, J. 2004. "Online branding", *Online Information Review*, vol. 28, str. 131-138.

konkurentski. Na osnovu percepcije i individualnog osećaja potrošači ocenjuju snagu i imidž brenda.

#### ***1.4.1. Percepcija potrošača prema brendu***

Brend menadžment istražuje razlike koje postoje u svesti ljudi, na osnovu merenja percepcije, iskustva i reagovanja potrošača na brend. Izučavanje percepcije je motivisano saznanjem šta brend u vlasništvu kompanije čini posebnim u odnosu na konkurentski, iz perspektive potrošača.

Brendovi imaju veliku privlačnu snagu na tržištu i magnet su za ciljne grupe kupaca i potrošača. Prema njihovom karakteru ispoljavanja privlačne snage razlikuju se dve kategorije: brendove koji ispoljavaju *funkcionalnu privlačnost* i brendove koji imaju *asocijativnu privlačnost*. *Brendovi sa funkcionalnom privlačnošću* se zasnivaju na tehnološkoj i inovativnoj superiornosti (Nokia, Canon, Sony i sl.). Komparativne prednosti ovih brendova jesu njihove performanse koje su opipljive, vidljive i objektivno dokazive. Ovi brendovi predstavljaju kreativne i dobro osmišljene forme zadovoljavanja ljudskih potreba i želja. *Brendovi sa asocijativnom privlačnošću* zadovoljavaju ljudske želje i potrebe na osoben i prepoznatljiv način. Komparativne prednosti ove kategorije brendova proizilaze iz dobrog razumevanja motiva i želja percipiranih potrošača (Armani, Nestle, Ikea i sl.). Ove prednosti ne mogu se lako dokazati i ne mogu ih svi primetiti, jer se često vezuju za neopipljive asocijacije. Upravljanje ovim brendovima dominantno se zasniva na aktivnostima privlačenja postojeće tražnje, naglašenoj promociji, kreiranju prestižnog i jakog imidža u javnosti.

Specifičnosti brenda ogledaju se u reputaciji brenda i njenim performansama. Reputacija brenda je potrošačka percepcija brenda.<sup>137</sup> Reputacija brenda je trodimenzionalna i predstavljena je *karakterom brenda, svrhom brenda i kredibilitetom brenda*. *Karakter brenda* opredeljuju kupci ili potrošači, a determinisan je specifičnostima targetirane grupe potencijalnih potrošača. *Svrha brenda* ukazuje čemu brend treba da služi i poželjno je njegove karakteristike istaći na način koji će ga diferencirati od konkurencije. *Kredibilitet brenda* je u direktnoj zavisnosti od

---

<sup>137</sup> Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op.cit., str. 83.

izvorne vrednosti brenda, kredibiliteta njegovog vlasnika, porekla, kreatora ili garanata.

Svesnost o brendu manifestuje se na dva načina, kroz sposobnost prepoznavanja brenda i sposobnost prisećanja brenda. Prepoznavanje brenda ispoljava se pri neposrednom kontaktu sa posmatranim brendom na osnovu iskustva ili stvorene percepcije osnovnih vizuelnih i identitetskih obeležja brenda. Prisećanje na brend je sposobnost vraćanja predstave o brendu iz memorije potrošača. Generisanje brenda iz memorije se vrši na osnovu konkretnih identitetskih obeležja, koja bi potrošača mogla asociirati na brend. Međutim, uvek je lakše prepoznati određeni brend nego se priseliti istog. Ukoliko je potrošač u situaciji da uspostavi kontakt sa određenim brendom, više dolazi do izražaja njegova sposobnost da prepozna brend. Ukoliko nije u situaciji da uspostavi direktan kontakt sa brendom, veliki značaj ima potrošačeva sposobnost da se priseti brenda. U najvećem broju slučajeva potrošač je u poziciji da aktivno traga za određenim brendom, pa samim tim je važna njegova sposobnost prisećanja i oživljavanja brenda iz memorisanog iskustva.

#### **1.4.2. Imidž brenda**

Snaga brenda temelji se na imidžu brenda koji se definiše kao „potrošačeva percepcija i preferencija prema brendu, a reflektuje se preko različitih vrsta asocijacija o brendu lociranih u svesti potrošača“.<sup>138</sup> To je utisak kreiran na osnovu emitovanih poruka o brendu i doživljenog iskustva, asimiliranog u okviru percepcije ili impresije o brendu.<sup>139</sup> Jednostavnije, imidž brenda jeste slika o brendu koju potrošači stiču, na osnovu percepcije. Imidž kompanija i proizvoda determiniše određeni tip ili vrstu potrošača koji žele da se identifikuju sa njegovim imidžom ili slikom.

Svaka informacija može biti odlučujuća determinanta percepcije potrošača. Potrošači traže određenu vrstu garancije za očekivani nivo satisfakcije. Tu garanciju potrošač percipira kroz elemente identiteta komunicirane od strane brenda ili kompanije.

---

<sup>138</sup> Leone, R. P., V. R. Rao, K. L. Keller, A. M. Luo, L. McAlister, R. Srivastava. 2006. “Linking Brand Equity to Customer Equity”, *Journal of Service Research*, vol. 9, str. 126.

<sup>139</sup> Duncan, T. 2005. *Advertising & IMC*. New York: The McGraw-Hill, str. 82.

Psihološka i emocionalna determinisanost percepcije individualnog potrošača predstavlja objektivnu barijeru jednostavnoj transformaciji identiteta brenda u željeni imidž brenda. Ključ u izgradnji uspešnog brenda jeste sposobnost brend menadžmenta da tehnikama integrisane tržišne komunikacije uspešno premosti ovaj gap i kreira pozitivan imidž brenda.<sup>140</sup> Brend ima pozitivan imidž kada potrošači pozitivno reaguju na njega. Takav brend manje je osetljiv na promenu cena i pogodan za promociju. Novi kanali prodaje lako prihvataju brend sa pozitivnim imidžom u javnosti.

Imidž brenda ima nekoliko funkcija u brend menadžmentu:<sup>141</sup>

- Kreiranje jedinstvenog imidža brenda, obezbeđuje sticanje prednosti u odnosu na konkurenciju;
- Snažan imidž može da postane platforma za geografsku ekspanziju poslovnih aktivnosti kompanije;
- Imidž je dobra osnova za diverzifikaciju poslovanja.

Dimenzije znanja o brendu i koraci u procesu formiranja imidža brenda ilustrovane su na slici 4. Najvažnije komponente znanja o brendu su svesnost brenda i imidž brenda. Svesnost brenda je povezana sa snagom brenda i reflektuje se kao sposobnost potrošača da se priseti ili prepozna brend pod različitim uslovima.<sup>142</sup>

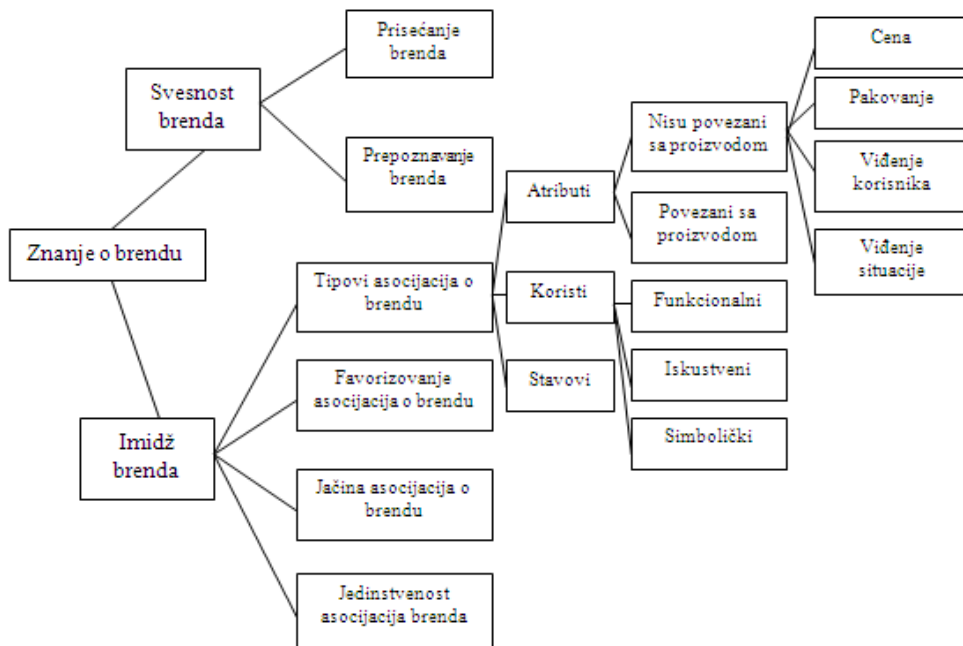
---

<sup>140</sup> Rakita, B.,I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 59.

<sup>141</sup> Isto., str. 59-61.

<sup>142</sup> Leone, R. P., et al. 2006. op.cit., str. 126.

Slika 4. Dimenzije znanja o brendu



Izvor: Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 58., prema Keller, K. L. 1993. „Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity“, *Journal of Marketing*, vol. 57 (January), str. 7.

Imidž brenda, pored svesnosti, determiniše znanje o brendu. Koncept imidža brenda veoma je kompleksan, jer različiti tipovi asocijacija sa brendom, mogu, ali ne moraju pozitivno uticati na evaluaciju proizvoda, percepciju brenda i njegovu kupovinu. Osnovne asocijacije brenda povezane su sa prethodno izgrađenim stavovima o brendu, utvrđenim koristima i percepiranim atributima.

Dugoročni cilj kompanija jeste izgradnja distinktivnog imidža, koji doprinosi konkurentnosti i uspešnom poslovanju na domaćem i globalnom tržištu. Distinktivnost imidža brenda predstavlja barijeru za konkurente. Upadljiv i originalan imidž ne može biti kopiran od strane konkurenata. Postojanje snažnog pozitivnog imidža dobra je osnova za dalju diverzifikaciju poslovanja, realokaciju resursa i prelaska iz jedne privredne grane u drugu.

### ***1.4.3. Potrošački etnocentrizam kao determinanta strategijskog brend menadžmenta***

Potrošački etnocentrizam je relativno nov koncept. Prvi radovi iz ove oblasti vezuju se za sredinu i kraj osamdesetih godina 20-tog veka za područje razvijenih zemalja.<sup>143</sup> Etnocentrizam zaokuplja pažnju marketing stručnjaka i šire ekonomske javnosti naročito poslednjih desetak godina. Paraleleno sa rastućom globalizacijom u svetu, primećena je različita percepcija potrošača prema domaćim i uvoznim (stranim) proizvodima, ali i tendencija da se proizvodi iz različitih zemalja različito percipiraju.<sup>144</sup>

Potrošački etnocentrizam predstavlja odnos domaćih potrošača prema inostranim brendovima. Utvrđeno je da potrošački etnocentrizam ima tendenciju da utiče na percepciju potrošača prema proizvodima iz različitih zemalja. Potrošački patriotizam i nacionalni animozitet identifikovani su kao uticajni emotivni faktori na formiranje stavova potrošača prema proizvodima iz različitih zemalja kao i na nameru o kupovini.<sup>145</sup> Rezultati istraživanja pokazuju da se od izraženo etnocentričnih potrošača može se očekivati da odbiju kupovinu uvoznih proizvoda zato što to smatraju nepatriotskom odlukom, štete domaćoj ekonomiji i sl.<sup>146</sup>

Koncept potrošačkog etnocentrizma uključuje dve komponente: stavove i ponašanje ljudi. Na slici 5. prikazano je kako potrošački etnocentrizam utiče na stavove i ponašanje ljudi u kombinaciji sa drugim faktorima.

---

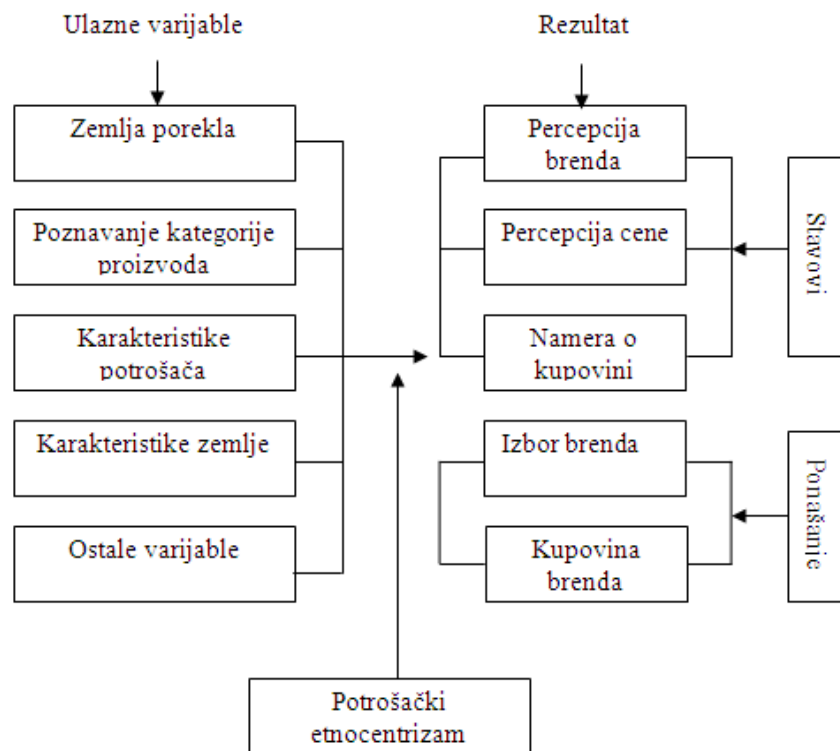
<sup>143</sup> Shimp i Sharma 1987. godine razvili su skalu za merenje potrošačkog etnocentrizma (en. CETSCALE).

<sup>144</sup> Veljković, S. 2010. op.cit., str. 381.

<sup>145</sup> Chao, P., G. Wuhrer, T. Werani. 2005. "Celebrity and foreign brand name as moderators of country-of-origin effects", *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, str. 175.

<sup>146</sup> Batra, R., V. Ramaswamy, D. L. Alden, J. B. E. M. Steenkamp, S. Ramachander. 2000. "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries", *Journal of consumer psychology*, vol. 9, no. 2, str. 87.

Slika 5. Model uticaja potrošačkog etnocentrizma na stavove i ponašanje ljudi



Izvor: Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 389.

Pod uticajem potrošačkog etnocentrizma svi faktori (ulazne varijable) utiču na formiranje stavova o određenom brendu, percepciju cene i nameru o kupovini. Kada potrošač prođe kroz sve faze, vrši izbor brenda i obavlja kupovinu. Što je viši stepen potrošačkog etnocentrizma jači je i njegov uticaj na stavove i ponašanje potrošača u izboru i kupovini.

Opšte karakteristike potrošačkog etnocentrizma su sledeće:<sup>147</sup>

- Osnova potrošačkog etnocentrizma je ljubav i briga za sopstvenu zemlju sa jedne strane, i strah od negativnog dejstva uvoza stranih proizvoda za državu, privredu i pojedinca, sa druge strane;

<sup>147</sup> Petković G., S. Veljković. 2006. "Metode merenja različitih pojava u međunarodnom marketingu: fenomen etnocentrizma", *Kopaonički biznis forum 2006*, str. 368-369.



- Potrošački etnocentrizam generiše stavove i namere fokusirane na izbegavanje kupovine stranih proizvoda, sa moralnog i ekonomskog aspekta;
- Potrošački etnocentrizam se javlja na nivou potrošača kao pojedinca, mada se ukupni nivo etnocentričnih tendencija u društvu javlja kao agregacija individualnih tendencija.

U više istraživanja utvrđeno je da potrošački etnocentrizam utiče na izbor i kupovinu proizvoda, jer postoje statistički značajne razlike između tri posmatrane kategorije ispitanika (ne-etnocentrični, umereno etnocentrični i izraženo etnocentrični) prilikom kupovine proizvoda i usluga. Na osnovu rezultata istraživanja koje je sprovedeno u našoj zemlji, mogu se razlikovati tri grupe proizvoda prema izraženom ponašanju u kupovini u zavisnosti od toga da li dominiraju: domaći proizvodi, inostrani proizvodi ili postoji određena ravnoteža. Dominacija inostranih proizvoda izražena je kod onih kategorija u kojima se nalaze skuplji ili proizvodi koji zahtevaju viši nivo tehnologije, predstavljaju stvar prestiža ili su povezani sa zdravljem i lepotom. Odluka o kupovini domaćih proizvoda povezana je sa kategorijom proizvoda koji se frekventno kupuju, niže vrednosti i uglavnom sa egzistencijalnim potrebama.<sup>148</sup>

Kompanije imaju brojne mogućnosti da iskoriste saznanja o potrošačkom etnocentrizmu, kako bi na pravi način pozicionirali svoj brend na domaćem i inostranom tržištu. Zato je ispitivanje stepena etnocentrizma potrošača integralna komponenta brend menadžmenta. Kompanije istražuju stavove potrošača prema domaćim i inostranim brendovima na novim tržištima zbog namere da prošire poslovanje van granica nacionalnog tržišta. Istraživanja su često usmerena na ispitivanje stavova potrošača prema brendovima iz jedne zemlje.

Aktivnosti nadležnih resora državnih institucija mogu bitno uticati na potrošački etnocentrizam i poslovanje domaćih kompanija. Kampanja Ministarstva trgovine i usluga i Privredne komore Srbije pod nazivom „Kupujmo domaće“ značajno se odrazila na stavove i percepciju potrošača prema domaćim brendovima. Država može da pruži podršku i kroz različite oblike podsticaja domaćim izvozniciima (finansiranje

---

<sup>148</sup> Veljković, S. 2010. op.cit., str. 378.

istraživanja stavova potrošača na inostranim tržištima), što bi za rezultat imalo dugoročne pozitivne makroekonomske efekte kroz povećanje izvoza i smanjenje spoljnotrgovinskog deficita Republike Srbije.

#### ***1.4.4. Brend kao sredstvo minimiziranja rizika i maksimiranja poverenja potrošača***

Moć brenda zasniva se na potrošačevoj averziji prema neizvesnosti. Potrošač percipira brend kao sredstvo minimiziranja rizika u kupovini. Postoje različita tumačenja šta poverenje predstavlja za potrošača. „Ultimativni cilj marketinga je da stvori jaku vezu između potrošača i brenda, a osnovna komponenta te veze je poverenje“.<sup>149</sup> Bagozzi definiše poverenje kao „stepen očekivane doslednosti u izjavama i akcijama jednog partnera u vezi“.<sup>150</sup>

Potrošači očekuju od brenda, da predupredi ili minimizira očekivani rizik pri donošenju odluke o kupovini. Razmatraju pet vrsta rizika:<sup>151</sup>

1. *Finansijski rizik* (brend ne ispunjava očekivanja u poređenju sa jediničnom cenom proizvoda);
2. *Fizički rizik* (oštećen proizvod, posebno prehrambeni proizvodi);
3. *Tehnološki rizik* (razočarenje proizvodnim performansama, naziva se još i funkcionalni rizik);
4. *Psihološki rizik* (osećanje krivice ili neodgovornosti zbog iskušenja posebno pri impulsivnim kupovinama, asocijacije na štetu ili rizik u vezi brenda mogu biti povezana sa osećajem straha ili ljutnje);
5. *Društveni rizik* (šta će drugi reći ili misliti u vezi izbora, brend može biti statusni simbol, simbol pripadništva, lojalnosti, patriotizma ili asocijacije na neke posebne društvene događaje).

---

<sup>149</sup> Hiscock J. 2001, “Most trusted brands”, *Marketing*, March, str. 32.

<sup>150</sup> Bagozzi R. 1975. “Marketing as exchange”, *Journal of Marketing*, vol. 39, no. 4, str. 32-39.

<sup>151</sup> Suder G., Suder D. 2008. op.cit., str. 437.

U periodu recesije i neizvesnosti očekivani rizik se povećava kao rezultat percepcije povezane sa rizikom svake kategorije. *Finansijski rizik* raste, jer potrošači nisu sigurni u svoje radno mesto, brinu o materijalnoj sposobnosti i smatraju da moraju da ulože više rada kako bi održali postojeći životni standard. Ovo dalje implicira da potrošači pridaju veću „težinu“ tzv. riziku izgubljenog novca, jer znaju da postoje male šanse da kupe proizvod ponovo. *Fizički rizik* povećava se, zato što potrošači znaju da, u periodu recesije, kompanije često smanjuju troškove i tragaju za efikasnošću, ponekad na račun kvaliteta. Zbog toga, potrošači više brinu o eventualnim oštećenjima proizvodima. *Tehnološki rizik* se povećava zato što potrošači znaju da u periodu krize, kompanije se odlučuju za ulazak na strana tržišta gde su troškovi radne snage niži. Očekivani rizik se odnosi na lošiji kvalitet proizvoda i njegove performanse. *Psihološki rizik* raste zato što, tokom impulsivne odluke, potrošači znaju da su dobili ne tako raspoložive resurse. Na kraju, *društveni rizik* ima tendenciju porasta, jer u periodu neizvesnosti raste strah potrošača da li će biti prihvaćeni u zajednici. Brend može biti simbol pripadanja zajednici, ali i znak poštovanja, patriotizma ili asociirati na neke druge važne društvene aspekte.

Snaga brenda na tržištu zavisi od sposobnosti brenda da poveća poverenje potrošača i smanji percipirani rizik. U tom smislu, snažan brend je pouzdan brend, potpuno bezbedan za potrošače, koji olakšava odluku o izboru, suočavanje sa neizvesnošću i očekivanim rizikom, a koji je povezan sa njegovom kupovinom i konzumiranjem.

### **1.5. Nov pristup strategiji brendiranja: mrežno brendiranje**

Implementacija strategije brendiranja na internetu predstavlja nov poslovni koncept razvijen na osnovama tradicionalnog brendiranja, uz intenzivnu primenu inovativne tehnologije i interneta. Tradicionalne marketing tehnike koristiće se i u budućnosti, a kompanije koje budu ignorisale prednosti korišćenja interneta i komunikacije na globalnoj elektronskoj mreži gotovo sigurno će izgubiti komparativne prednosti u odnosu na svoje konkurente. Internet omogućava poslovnim subjektima koji ne spadaju u kategoriju velikih kompanija, da jednostavnije internacionalizuju svoje poslovanje i budu konkurentni poslovnim gigantima. Primena elektronskog poslovanja u implementaciji strategije brendiranja omogućila je *mrežno brendiranje*. Kompanije tokom realizacije strategije mrežnog brendiranja slede aktivnosti

orijentisane prema brendu i teže emocionalnom povezivanju sa potrošačem. Emocionalna bliskost pretpostavka je snažne strategije mrežnog brendiranja.

Internet prezentacija je sredstvo komunikacije između kompanije i potencijalnih potrošača. Uz predstavljanje proizvodnog programa, sa cenovnikom i kontaktima, prezentacija omogućava upravljanje imidžom kompanije putem komunikacije na različitim servisima interneta. Osnovni zadaci kompanije su:<sup>152</sup>

1. Da privuče potencijalne kupce da posete sajt kompanije, tako što će razumeti očekivanja i želje potrošača i izgraditi svest o brendu;
2. Stvaranjem jedinstvenog identiteta brenda da podstiče prodaju i zadrži posetioce u virtuelnom prostoru;
3. Putem dijaloga sa kupcima, usluga koje im se pružaju kao i kompletnim sadržajem internet prezentacija treba da obezbedi emocionalnu bliskost i lojalnost potrošača.

Brendiranje na mreži je način da velike kompanije očuvaju stečenu prednost, a za početnike mogućnost da konkurišu vodećim i afirmisanim kompanijama ili čak da steknu dominaciju u konkretnoj oblasti. Potrošaču se prenesi poruka o kvalitetu, vrednosti i imidžu, na osnovu čega se brend izdvaja kao originalan. Internet ima mogućnosti da izrazi emocionalne komponente brenda. Potencijal da posetilac doživi iskustvo na ovom mediju gotovo je neograničen, uzimajući u obzir njegovu otvorenost, fleksibilnost i multimedijalne kapacitete. Internet omogućava nesputanu komunikaciju između brenda i potrošača, kao i između samih potrošača, što podsticajno deluje na brendove. Da bi se razumele različite emotivne potrebe potrošača, kompanija treba da održava kontinuirani kontakt putem mreže. Unapređenje iskustvenog doživljaja posetioca putem mreže, može da podstakne njegovu kupovinu i kasnije, lojalnost prema brendu kompanije.

Jačanje svesti o brendu putem interneta zahteva ulaganje novca i vremena. Dobra osnova mogu biti postojeći brendovi, sa slabim finansijskim rezultatima. Izgradnja njihove prepoznatljivosti može biti rentabilnija nego kreiranje novih brendova.

---

<sup>152</sup> Gobe, M. 2006. op. cit., str. 245-246.

Upoznavanjem potrošača s identitetom brenda, kompanija koja posluje na mreži može da ostvari izvanredne rezultate ukoliko to čini kreativno i senzitivno. Prednost vebajtova jeste fleksibilnost u pogledu sadržaja i vizuelnog izgleda uz mogućnost da prezentacije budu inovativne i da se stalno menjaju.

Vizuelni i čulni elementi identiteta virtuelnog brenda ne smeju biti zanemareni. Njihov zadatak je da prenesu emocionalnu komponentu brenda i kreiraju preferenciju kod potrošača. Dizajniranje originalne internet prezentacije uz jednostavnu navigaciju, povećava verovatnoću da brend ostane upamćen, intenzivira doživljaj potrošača i pojačava nameru o kupovini. U kreiranju identiteta poželjno je koristiti multimedijalne sadržaje, obzirom da ukus, dodir i miris nisu dostupni. Identitet brendova koji se prodaju preko interneta, osim što treba da bude višedimenzionalni i višečulni, treba da pruži emocionalni doživljaj čime se diferencira i privlači posetioce. Vebajst treba da bude mesto na kome potrošači osećaju da ih neko čuje i želi da dobro uslužuju. Individualizovani tretman se temelji na dijalogu između kompanije i potrošača, omogućava kupcima da dizajniraju proizvode koje kupuju i da razmene mišljenja o omiljenom brendu.

Uspeh mrežnog brendiranja zavisi od sposobnosti upravljanja emocijama ljudi i stvaranja pozitivnog utiska o brendu, tako da senzualne interakcije značajno podstiču lojalnost potrošača.<sup>153</sup> Mrežno brendiranje transformiše privredne grane i modele poslovanja, stvara novu vrstu odnosa između potrošača i kompanije, uz tehnologiju koja dopunjuje emotivno i čulno iskustvo. Tehnologija je sredstvo da se poslovanje unapredi i ideje implementiraju. Omogućava uspostavljanje lojalnosti kroz komunikaciju sa potrošačima i posetiocima. Dizajn treba da tehnologiju učini prijatnom, pristupačnom i privlačnom preko različitih vizuelnih, čulnih i drugih elemenata koji posetiocu pružaju emotivni doživljaj.

---

<sup>153</sup> Isto, str. 245-246.

## 2. Strategijske odluke o brendu

Potreban je strategijski pristup donošenju odluka o brendu, jer kompleksne funkcije brenda postavljaju visoke zahteve pred menadžment. Proces donošenja odluka o brendu inkorporira veliki broj odluka, a utvrđivanje redosleda u odlučivanju zadatak je menadžera, koji upravljaju procesom brendiranja. Radi bolje preglednosti koristi se tabelarni prikaz za strategijske odluke brend menadžmenta.

*Tabela 10. Opšte odluke o brendu*

<i>Odluke o pozicioniranju</i>	<i>Odluke o dizajnu/imenu brenda</i>	<i>Odluke o strategiji brenda</i>	<i>Odluke o sponzoru (pokrovitelju) brenda</i>
Pozicioniranje	Individualno	Proširenje linije	Proizvođački brend
Repozicioniranje	Zajedničko (familijarno)	Proširenje brenda	Trgovinski brend (privatna ili marka distributera)
	Posebno (familijarno)	Više brendova	Licencni brend
	Korporativno	Novi brendovi	
		Zajednički brendovi	

*Izvor: Prilagođeno prema: Milisavljević, M., J. Todorović. 2000. Marketing strategija. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 187.*

Pre donošenja odluke o kreiranju brenda, potrebno je analizirati stepen homogenosti ili heterogenosti proizvoda/usluge i mogućnosti za diferenciranje. Kompanije se odlučuju za kreiranje i izgradnju brenda, smatrajući investicije u brend racionalnom i finansijski prihvatljivom odlukom. Odluke o pozicioniranju, dizajnu, strategiji i pokrovitelju brenda predmet su postupne analize.

## 2.1. Pozicioniranje brenda

Proces kreiranja brenda počinje definisanjem željenog pozicioniranja proizvoda i propozicija vrednosti za specifično ciljno tržište. Željena pozicioniranost brenda podređuje se interesima i očekivanjima ciljanog tržišnog segmenta. Kvalitet tržišne pozicioniranosti brenda meri se nivoom boljeg zadovoljavanja potreba ciljanog tržišnog segmenta u odnosu na konkurenciju.

Marketing stručnjaci saglasni su da brendovi treba da budu jasno pozicionirani u mislima ciljnih potrošača. Efikasno pozicioniranje, povećava prodaju i dugoročno učvršćuje pozicije, kako za pojedinačne proizvode, tako i za organizaciju u celini. Pozicioniranje je proces kreiranja percepcije u svesti potrošača o karakteru kompanije i njenim proizvodima u odnosu na konkurentske.<sup>154</sup> Keller pod pozicioniranjem brenda podrazumeva „formiranje ključnih asocijacija o brendu u mislima potrošača koje ga diferenciraju i uspostavljaju (u meri u kojoj je to moguće) konkurentsku superiornost“.<sup>155</sup> Ako pozicija određenog brenda u svesti potrošača zavisi i od brendova konkurencije, proizilazi da, potrošači koji poznaju nekoliko brendova iz iste kategorije proizvoda, automatski porede i rangiraju brendove prema razlikama koje uočavaju između njih.

Pozicioniranje je zasnovano na varijablama kao što su kvalitet proizvoda, cena, načini distribucije, imidž i dr. Cilj pozicioniranja je pronaći „nišu“ u svesti potrošača koju određeni brend može da osvoji. Kako će potrošači pozicionirati konkretan brend u odnosu na brend konkurencije bitno zavisi od marketing komunikacije u kompaniji. Izazov je ostvariti željenu poziciju brenda koja će biti podržana realnim koristima proizvoda/usluge, a koje će marketing komunikacija uspeti da prenese potrošačima.

---

<sup>154</sup> Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 48.

<sup>155</sup> Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. op. cit., str. 740.

### 2.1.1. Strategije pozicioniranja

Brend je složen simbol koji može imati nekoliko značenja, pa efikasna strategija pozicioniranja može da se temelji na različitim koristima brenda, pri čemu je najbolje istaći samo jednu, čime se izbegava konfuzija kupca.<sup>156</sup>

*Atribut* je karakteristika ili svojstvo proizvoda koje ga odvaja od drugih proizvoda. Kada pomislimo na marku nekog proizvoda, najpre pomislimo na određena svojstva ili attribute tog proizvoda. Mac kozmetika promovira svoje proizvode uz poruku profesionalnih šminkera koji rade za poznate modne kuće. Atribut profesionalne šminke izuzetnog kvaliteta izdvaja kozmetiku Mac od konkurencije i čini je posebnom u svesti potrošača.

Koristiti *konkurenciju* za pozicioniranje u svesti potrošača je druga uobičajna strategija, kada se jedan brend koristi da pokaže poziciju drugog. Proizvođači detrdženata za pranje često se služe ovim načinom u borbi za što bolju poziciju na tržištu.

Pozicioniranje po osnovu *korišćenja ili primene* uključuje nezaboravan set koristi od proizvoda. Potrošači ne kupuju svojstva, već kupuju koristi. Potrebno je svojstva pretvoriti u funkcionalne i emocionalne koristi. Npr. karakteristika „trajan“ se može pretvoriti u funkcionalnu korist „ne moram da kupujem nov automobil svakih nekoliko godina“. Svojstvo „skup“ se može prevesti u emocionalnu korist „U ovom automobilu se osećam važnim i ljudi mi se dive“.<sup>157</sup>

Kompanije u skladu sa ekstremnim rasponom cena na tržištu često koriste model *odnos cena-kvalitet*. Na samom vrhu cenovne lestvice su oni koje ističu visok kvalitet, dok su na samom dnu, oni koje naglašavaju niske cene. Samsonite galanterija namenjena je kupcima koji žele kvalitet, za pojedine modele kofera i putnih torbi

---

<sup>156</sup> Clow, K. E., D. Baack. 2005. op. cit., str. 48.

<sup>157</sup> Kotler, Ph., et al. 2006. op. cit., str. 559.



garantni rok je čak 10 godina. Druge kompanije koje žele da budu lideri niskih cena, uglavnom ne daju izjave o kvalitetu.

Strategija pozicioniranja *korisnik proizvoda* razlikuje brend ili proizvod prema jasnom navođenju ko može da ga koristi. Apple Computers pozicionirali su se kao kompjuteri za obrazovne institucije.

Ponekad kompanije žele da se pozicioniraju u određenoj *klasi proizvoda*. Sok od pomorandže je dugo smatran kao sastavni deo doručka. Potom je neko iz prehrambene industrije odlučio da se kreiraju reklame dizajnirane tako da pomere đus u novu klasu proizvoda, sa sloganom "više nije samo uz doručak". Uspešno repozicioniranje je omogućilo da potrošači „vide“ đus kao „zdrav“ osvežavajući napitak koji mogu da konzumiraju u bilo koje doba dana.

Brend može biti i znak određene kulture (nacije). Identifikovanje proizvoda sa *kulturnim (nacionalnim) simbolom* je teško postići, ali može predstavljati snažnu konkurentsku prednost za kompaniju.<sup>158</sup> Strategija pozicioniranja može se realizovati na dva načina. Kompanija koristi nacionalne (kulturne) simbole u nameri da se identifikuje sa određenom kulturom. Chevrolet koristi ovaj tip strategije pozicioniranja. Oglašava se u javnosti kao prepoznatljiv predstavnik američke kulture. Kompanija Apple takođe ostvaruje koristi po osnovu povezivanja sa ključnim vrednostima američke kulture: nezavisnost, sloboda, kreativnost, inovacija, kvalitet i sl. Međutim, moguće je da se nacija identifikuje sa korporativnim simbolom i na taj način percipira i poistoveti u javnosti sa performansama kompanije. Nacionalni (kulturni) identitet Nemačke prepoznatljiv je u svetu preko korporativnih brendova Mercedesa ili BMW. Ključne vrednosti nacionalnog identiteta jesu znanje, kvalitet, efikasnost i inovacija (posebno u inženjerstvu).<sup>159</sup> Nacionalni identitet determinisan je performansama kompanija koje odlikuje vrhunski kvalitet, delotvornost i preciznost.

---

<sup>158</sup> Jaworski, S. P., D. Fosber. 2003. "National Brand Identity & Its Effect On Corporate Brands: The Nation Brand Effect (NBE)", *The Multinational Business Review*, vol. 11, no.2, str. 99-108.

<sup>159</sup> Isto, str. 101-106.

Pozicioniranje brenda dugotrajan je proces, podložan promenama i poboljšanjima u kontinuitetu. Internacionalno okruženje je izazov u kome efikasnost pozicioniranja determiniše uspeh brenda. Često strategija pozicioniranja korišćena u jednoj zemlji neće dati rezultate u drugoj. Marketing stručnjaci pažljivo analiziraju tržište i nakon toga, formulišu strategiju pozicioniranja.

### ***2.1.2. Upravljanje pozicijom brenda***

Da bi marketing menadžeri mogli da upravljaju pozicijom brenda potrebno je da znaju kako potrošači percipiraju njihove i konkurentske brendove. Sa tim ciljem sprovede tehniku mapiranja percepcija u kojoj učestvuje određeni broj potrošača. *Mapiranje percepcija* je tehnika vizuelizacije koja pokazuje kako potrošači percipiraju konkurentske brendove u uslovima različitih kriterijuma.<sup>160</sup> Mapa može da pokaže kako uzorak potrošača ocenjuju svaki brend pojedinačno (na skali od-do), prema izabranim kriterijumima. Menadžerima mapa omogućava pregled kako se njihovi brendovi kotiraju u svesti potrošača u poređenju sa konkurencijom.

Mapa pozicioniranja koristi da se brend kompanije postavi blizu idealno mogućeg mesta na odabranom tržišnom segmentu. Ona je statična slika i odgovara za određeni vremenski period, a može da se menja zbog promene ponašanja potrošača, konkurenata i ego promena. Sa promenom ukusa potrošača i tržišni segment se menja. Pozicija brenda može biti ugrožena i zbog akcije konkurenata. Veoma je rizično za preduzeće ukoliko ima za cilj više segmenata sa jednim brendom. Postoji mogućnost da kompanija reaguje na akciju konkurenata na jednom segmentu, što ostale segmente ostavlja nezaštićene i otvorene za konkurentski proboj.

Tokom procesa pozicioniranja, menadžer treba da postavi cilj brenda i formuliše njegovo značenje i ulogu. Brend je obećenje kompanije da će biti dosledna pri pružanju određenog skupa obeležja, koristi, usluga i iskustava kupcima. Može se reći da je brend ugovor sa potrošačem kojim se potvrđuje da će proizvod ili usluga rezultirati vrednošću i zadovoljstvom za kupca.<sup>161</sup> Doslednost i iskrenost

---

<sup>160</sup> Duncan, T. 2005. op. cit., str. 75.

<sup>161</sup> Kotler, Ph., et al. 2006. op. cit., str. 560.

menadžmenta u izjavama o brendu, dugoročno posmatrano, obezbeđuje njegovu visoku pozicioniranost u svesti potrošača.

Uspeh u pozicioniranju determinisan je angažovanjem zaposlenih u aktivnostima pozicioniranja. Kompanija treba da kreira pozitivni iskustveni doživljaj svih zaposlenih prema kompaniji, proizvodima i uslugama, i odgovarajuće sektore obučiti kako sa puno entuzijazma da prenesu utiske potrošačima. Pojedine kompanije posvećene upravljanju brendom, idu korak dalje i vrše obuku svojih distributera i trgovaca kako bi uspešnije uslužili potrošače.

### **2.1.3. Repozicioniranje brenda**

Kompanije kontinuirano prate, mere i unapređuju iskustvo potrošača sa proizvodima kompanije. Periodično sprovode internu reviziju prednosti i nedostataka brenda da bi sagledali atraktivnost pozicije brenda i njegovu sposobnost da isporuči korist za potrošača. Revizijom brenda mogu se otkriti brendovi koje je potrebno repositionirati zbog promena u preferencijama potrošača ili zbog pojave novih konkurenata. U određenim situacijama dovoljne su male korekcije njegovih elemenata, u drugim potrebno je kreiranje novog identiteta brenda.

Faktori koji iniciraju potrebu inoviranja i repositioniranja su:<sup>162</sup>

- Promene preferencija i zahteva potrošača;
- Akcije konkurenata u vidu repositioniranja ili uvođenja novog proizvoda;
- Brze tehnološke promene (utiču na zastarevanje i skraćanje životnog ciklusa proizvoda, otkrivaju nove materijale i tehnološke postupke);
- Globalizacija (kompanije su suočene sa inostranom konkurencijom, postoji interesovanje za pozicioniranje proizvoda na novim tržištima i za nove upotrebe);
- Državna regulacija;
- Troškovi i raspoloživost materijala;

---

<sup>162</sup> Veljković, S. 2010. op. cit., str. 110.

- Demografske promene;
- Odnosi sa dobavljačima, alijanse, itd.

U osnovi, kompanijama su na raspolaganju dve alternativne mogućnosti: repozicioniranje brenda „na dole“ na tržištu niže vrednosti i repozicioniranje brenda „na više“ na tržištu veće vrednosti. Kompanija mora biti oprezna kod repozicioniranja brenda na tržištu putem prodaje po nižim cenama. Trebalo bi da promocijom istakne da nije došlo do sniženja kvaliteta proizvoda i usluge. Poželjno je prvo izgraditi vrednost i diferencirati proizvod tako da ne izgleda da mu je cena previsoka. Ako kritičan broj kupaca prihvata da plaća premijumsku cenu, nije korisno ići na nižu cenu da se privuku novi potrošači. Bolje je ići na podbrend namenjen tržištu koje prihvata brend po nižoj ceni. Treba voditi računa da podbrend ne šteti osnovnom brendu.

Kompanija se može odlučiti i za repozicioniranje brenda „na više“, na tržištu veće vrednosti. U tom slučaju je najvažnije da kompanija izvrši procenu poverenja potrošača. Znatan broj potrošača biće u nedoumici da li kompanija koja se ranije orijentisala uglavnom na proizvodnju proizvoda sa nižom cenom, ima znanje i sposobnost da se orijentiše na tržište veće vrednosti. Menadžment može da razmotri opciju repozicioniranja samo bazičnog brenda, a da podbrendovi ostanu pozicionirani na tržištu niže vrednosti i cena. Repozicioniranje celog brenda otežavaju mnogobrojne okolnosti: nedostaje znanje, potrebno je mnogo novca da se promene uverenja kupaca, složeno je raditi više repozicioniranja odjednom, itd.

## **2.2. Dizajniranje strategije brendiranja**

Kompanijama su na raspolaganju brojni načini dizajniranja strategije brendiranja. Dizajn strategije zavisi od konkretne kompanije i brendova u vlasništvu. Dizajniranje strategije brendiranja sastoji se iz preciziranja odgovarajuće hijerarhije i kreiranja optimalnog marketing programa. Hijerarhija definiše broj i prirodu elemenata brenda na svakom nivou, a marketing program treba da podrži usvojenu strukturu i izgradnju prepoznatljivosti i pozitivnih asocijacija o brendu na svakom nivou. Elementi brenda, na svakom nivou hijerarhije, doprinose vrednosti brenda, kreiranjem svesti o brendu i podsticanjem snažne, povoljne i jedinstvene asocijacije i pozitivne reakcije na brend.

Prema Kotleru, hijerarhija brenda zasniva se na gledištu, da se brend može kreirati na različite načine u zavisnosti koliko se postojećih i novih elemenata koristi i kako se kombinuju za određeni proizvod. Razlikuju se četiri nivoa u hijerarhiji. Najviši nivo je korporativni brend. Sledeći nivo je familijarni brend koji se definiše kao brend više od jedne kategorije proizvoda, a nije neophodno ime kompanije. Treći nivo je individualni brend koji se definiše kao brend samo za jednu kategoriju proizvoda, mada se može koristiti za različite proizvode u okviru kategorije. Četvrti nivo hijerarhije jesu tzv. modifikatori i odnose se na poseban proizvod ili tip modela ili posebnu verziju ili konfiguraciju proizvoda.<sup>163</sup>

Formulisanje hijerarhije brenda i oblikovanje strategije brendiranja podrazumeva donošenje sledećih odluka: 1. Određivanje optimalnog broja nivoa u hijerarhiji brendiranja; 2. Ostvarivanje željenog nivoa svesti i imidža na svakom hijerarhijskom nivou; 3. Kombinovanje elemenata brenda sa različitih nivoa; 4. Povezivanje elemenata brenda sa različitim proizvodima (tabela 11.).<sup>164</sup>

*Tabela 11. Dizajniranje strategije brendiranja*

<b>Odluka</b>	<b>Princip</b>	<b>Opis</b>
<i>Broj nivoa</i>	Jednostavnost	Uspostaviti što je moguće manje nivoa
<i>Nivo svesti</i>	Relevantnost	Kreirati apstraktne asocijacije koje su relevantne za mnoge individualne artikle
<i>Tipovi asocijacija</i>	Diferencijacija	Diferencirati individualne artikle i brendove
<i>Povezivanje brendova</i>	Poznatost	Relativna povezanost elemenata brenda utiče na percepcije distance proizvoda i vrste imidža koji se kreira za nove proizvode
<i>Povezivanje proizvoda</i>	Zajednički elementi	Što ima više zajedničkih elemenata za više proizvoda, to su jače veze između njih

*Izvor: Gluhović, N. 2006. „Dizajniranje strategije brendiranja“, Lider, vol. 3-4, str. 53.*

U tabeli su navedene odluke o dizajniranju strategije brendiranja i principi kojima se treba rukovoditi pri njihovom donošenju. Prva odluka, koja se donosi pri definisanju strategije odnosi se na broj nivoa hijerarhije brendiranja. Kompanije se, uglavnom,

<sup>163</sup> Milisavljević, M. 2004. op. cit., str. 123.

<sup>164</sup> Gluhović, N. 2006. „Dizajniranje strategije brendiranja“, *Lider*, vol. 3-4, str. 53-56

odlučuju na više od jednog nivoa iz dva osnovna razloga. Prvo, svaki sledeći nivo brendiranja, koji se uvede, dozvoljava kompaniji da saopšti dodatne, specifične informacije o svojim proizvodima. Zbog toga je razvoj brendova na nižim nivoima praćen fleksibilnošću i većim stepenom jedinstvenosti ponude. Drugo, razvijanje brenda na višim nivoima hijerarhije, u smislu da se taj brend primenjuje na široki skup proizvoda, pruža mogućnost ekonomične komunikacije zajedničkih informacija, pri čemu se postižu sinergetski efekti u internom i eksternom poslovanju preduzeća.

Praksa kombinovanja postojećih i novih brendova, kako bi se brendirao novi proizvod, naziva se subbrendiranje. Subbrend je postao sredstvo modifikacije brenda, po hijerarhiji na višem nivou. Subbrendiranje često kombinuje ime korporativnog ili porodičnog brenda sa individualnim brendom, ili nazivom modela. Subbrendovi imaju ulogu u organizaciji prodajnih sektora, pomažu maloprodaji u formiranju jasne slike o liniji proizvoda i pronalaženju najboljih pristupa samoj prodaji.

Princip jednostavnosti zasniva se na doziranju količine informacija koje se komuniciraju potrošačima. Poželjan broj nivoa hijerarhije brendiranja zavisi od kompleksnosti linije proizvoda. Takođe, zavisi od kombinacije zajedničkih i posebnih asocijacija, koje kompanija želi da poveže sa bilo kojim proizvodom iz linije. Nezavisno od složenosti, teško je brendirati proizvod sa više od tri nivoa imena brenda, bez bojazni da se ne opterete ili zbune sami kupci. U tom slučaju, bolje je kreirati više brendova na istom nivou i produbiti strategiju brendiranja.

Nakon postavke strukture brenda po hijerarhiji, potrebno je odlučiti koji nivo svesti se želi razviti i koje vrste asocijacija za pojedine elemente brenda na svakom nivou. Uz pretpostavku da postoji strategija subbrendiranja, koja podrazumeva dva ili više nivoa brendiranja, principi relevantnosti i diferenciranja su veoma važni u izgradnji vrednosti brenda.

Princip relevantnosti zasnovan je na prednostima efikasnosti i ekonomičnosti. Poželjno je kreirati asocijacije koje su relevantne za što više brendova, time se ostvaruju značajne uštede. Brendovi sa snažnom pozicioniranošću u određenoj kategoriji i izgrađenim asocijacijama teško mogu kreirati imidž takav da se omogući uspešno širenje i u druge kategorije proizvoda.

Princip diferenciranja odnosi se na prepoznatljivost brenda. Poželjno je da brend poseduje specifičnosti ili osobenosti, na svakom nivou, što je više moguće. Time se izbegava konfuzija potrošača. Ako postoje dva brenda, između kojih nije lako napraviti razliku, obaveza je maloprodavaca ili drugih članova kanala distribucije da opravdaju postojanje oba brenda. Princip diferencijacije pretpostavlja da ne treba svim proizvodima pridavati isti značaj na svim nivoima hijerarhije. Treba istražiti koji proizvod ima najveću udeo u prepoznatljivosti brenda, koji proizvod ga najbolje reprezentuje i time doći do saznanja o izvorima, pokretačima vrednosti brenda, kako bi se formulisala adekvatna strategija.

Povezivanje elemenata brenda sa različitim proizvodima predstavlja horizontalnu dimenziju hijerarhije brenda. Princip zajedničkih elemenata predstavlja pravilo da će veze između proizvoda biti utoliko jače što su brojniji zajednički elementi brenda. Odnos između različitih brendova može se ostvariti preko zajedničkih simbola, sufiksa, povezivanja korporativnog brenda, loga i sl. Poželjno je ostvariti i logički redosled između brendova u liniji proizvoda. Brendovi se zato označavaju bojama, brojevima, serijama ili na neki drugi način, koji se usklađuju kako bi pravilno funkcionisale veze između njih i potrošač lakše donosio odluke o kupovini.

### **2.3. Pokrovitelj brenda**

Odluka o pokrovitelju (sponzoru) brendova determiniše način plasmana brendova na tržištu. Proizvodnoj kompaniji su na raspolaganju četiri opcije lansiranja sopstvenog proizvoda: putem licenciranog brenda, zajedničkog brenda, brenda proizvođača i privatnog ili trgovačkog brenda (privatna robna marka).<sup>165</sup>

*Licencirani brend* je proizvod ili usluga sa imenom brenda koji je vlasnik brenda ponudio primaocu licence za određenu nadoknadu ili honorar za ustupanje licence.

*Zajednički brend* podrazumeva označavanje istog proizvoda već izgrađenim brendovima dveju različitih kompanija.

---

<sup>165</sup> Kotler, Ph., et al. 2006. op. cit., str. 561.

*Brend proizvođača* je brend koji stvara i čiji je vlasnik proizvođač proizvoda i usluga. Najznačajnija konkurencija renomiranim proizvodnim brendovima su privatne robne marke koje preuzimaju većinsko tržišno učešće u nekim kategorijama proizvoda.

*Privatna ili trgovačka robna marka* je ona koju stvara i čiji je vlasnik preprodavac proizvoda ili usluge (distributerska kuća, maloprodajni ili veleprodajni sistem). To su proizvodi proizvedeni u ime ili po nalogu distributerskih ili trgovinskih preduzeća, koji se prodaju pod njihovim imenom ili zaštićenim robnim znakom, najčešće samo u prodavnicama u njihovom vlasništvu. Strategijom brendiranja ističe se jedinstvenost maloprodajnih i distributivnih usluga, asortimana, cenovne i kreditne politike.

Još u prvoj polovini 20-og veka pojavili su se proizvodi sa privatnom robnom markom, međutim uglavnom se za njih vezivao loš imidž (niži kvalitet, jednostavnija pakovanja, neadekvatna promocija), a njihov najveći adut bila niža cena u odnosu na proizvode iz iste kategorije. Vremenom prodavci su promenili pristup izgradnji privatnih robnih marki i pospešili njihovu konkurentost. Diferenciranje vlastitog proizvoda kao jedinstvenog i posebnog brenda omogućilo je kompaniji da bude konkurentna i u drugim faktorima osim u ceni. Veliki uspeh privatnih marki pripisuje se faktorima kao što su rastuća koncentracija u maloprodajnom sektoru<sup>166</sup>, poboljšanje kvaliteta privatnih marki tokom vremena i povećani napor koji prodavci ulažu u program razvoja privatnih marki.<sup>167</sup> Gubitak velikog dela tržišnog učešća brendova proizvodnih kompanija iniciran je i ekonomskom krizom. Suočeni sa pritiskom potrebe da sačuvaju novac, kupci se okreću pristupačnijim trgovačkim brendovima (privatnim robnim markama).

Višestruki motivi podstiču trgovinska preduzeća na razvoj privatne marke, izdvajaju se sledeći:<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Hock S. J., Banerji S., 1993. "When do private labels succeed?", *Sloan Management Review*, vol. 34 (Summer), str. 57-67.

<sup>167</sup> Steenkamp J., Dekimpe M. G. 1997. "The increasing power of store brands: building loyalty and market share", *Long Range Planning*, Vol. 30, (December), str. 917-30.

<sup>168</sup> Lovreta, S., G. Petković. 2002. op.cit., str. 48.



- Efikasnija strategija diferenciranja i tržišnog pozicioniranja trgovinskog preduzeća, a time i efikasnija zaštita od konkurencije;
- Težnja ka autonomiji i koncentraciji u trgovini, uz sve veće korišćenje mogućnosti integracije „unazad“;
- Popunjavanje praznina u „paketu ponude“ trgovinskog preduzeća;
- Veća stopa profita nego sa artiklima (brendovima) proizvođača;
- Eliminisanje prodajno-političkih mera koje nisu u interesu trgovinskih preduzeća, naročito prilikom uvođenja novih proizvoda, smanjivanja trgovinskih marži i sl.; i
- Ekskluzivnost ponude, uz izbegavanje širenja asortimana.

Maloprodavci i ostali distributeri često odlučuju da kreiraju sopstvene brendove, za proizvode koji se prodaju u velikim količinama. Oni to čine uz pomoć samog prodajnog objekta, uz potpuno novo ime ili njihovu kombinaciju. Slovenački Merkator ima svoju privatnu robnu marku pod istoimenim nazivom kompanije, u objektima Metroa sve zastupljeniji je privatni distributivni brend Aro, a britanski Tesco i Marks&Spencer sinonim su uspešnih distributivnih brendova na globalnom tržištu. Privatne robne marke u vlasništvu poslovnih giganta poput Wal-Mart, Tesco, Carrefour i Aldi napravili su veliki prodor na tržištu, posebno u zapadnoj Evropi i Sjedinjenim američkim državama. Danas oni kontrolišu 20% tržišta potrošnih dobara Sjedinjenih država, 35 % u Nemačkoj i više od 40% tržišta u Velikoj Britaniji.<sup>169</sup>

Privatna robna marka izdvaja kompanije od konkurencije i izgrađuje lojalnost potrošača i prema brendu i prema trgovinskom lancu, obezbeđuje bolje pozicioniranje na tržištu i manju zavisnost od proizvođača. Razgranata distributivna mreža dozvoljava kompaniji da formira nešto niže cene vlastitih u odnosu na brendove proizvođača. Značajne uštede u troškovima ostvaruju se i skromnim ulaganjima u istraživanje i razvoj, u poređenju sa proizvodnim kompanijama. Nedostaci ovih brendova jesu prvo, da trgovinska preduzeća ne mogu da razvijaju svoju marku kod svih proizvoda i u svim industrijama (posebno kod proizvoda koji se često

---

<sup>169</sup> Opširnije, Steenkamp J., Dekimpe M. G. 2009. “Marketing strategies for fast-moving consumer goods”, dostupno na [www.gfk.nl](http://www.gfk.nl) (preuzeto sa sajta 27.10.2009.)

usavršavaju, gde je važan „know-how“ ili koji su produkt specijalizacije)<sup>170</sup> i drugo da, često privatne robne marke predstavljaju kopije jakih brendova proizvođača. Brendovi proizvodnih kompanija i dalje imaju veću vrednost, ali je njihova tržišna pozicija donekle uzdrmana, posebno od početka ekonomske krize. Potrošači su otkrili da je kvalitet privatnih robnih marki dobar i mnogi se neće vratiti proizvodnim brendovima i kada stanje u ekonomiji počne da se popravlja.

## 2.4. Strategijske alternative razvoja brenda

Kompanija ima nekoliko alternativnih načina razvoja brendova u vlasništvu. Jaki brendovi na tržištu su potencijalne mete dalje eksploatacije i postavljaju pred menadžment kompleksan zadatak.

Pre donošenja odluke o strategiji razvoja brenda (slika 6.), kompanija treba da razmotri nekoliko alternativa:<sup>171</sup>

- *proširenje linije* (postojeći brendovi se proširuju u nove oblike, veličine ili ukuse postojeće proizvodne kategorije),
- *proširenje brenda* (postojeći brendovi proširuju se na nove kategorije proizvoda),
- *više brendova* (novi brendovi se predstavljaju u istoj kategoriji proizvoda),
- *novi brendovi* (novi brendovi se predstavljaju u novim proizvodnim kategorijama).

---

<sup>170</sup> Lovreta, S., G. Petković. 2002. op. cit., str.48.

<sup>171</sup> Kotler, Ph., et al. 2006. op.cit., str.565.

Slika 6. Strategije razvoja brenda

		Kategorija proizvoda	
		Postojeća	Nova
Ime brenda	Postojeće	Proširenje linije	Proširenje brenda
	Novo	Više brendova	Novi brendovi

Izvor: Kotler, Ph., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong. 2006. *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate, str.565.

Veliki broj uspešnih kompanija orijentisao se na branding divezifikaciju u svom poslovanju, koristeći pozicioniranost jednog brenda na globalnom tržištu. Kompanija Nokia, poznata po proizvodnji mobilnih telefona, odlučila je da uđe u poslove proizvodnje laptopova. U pitanju je vrlo dinamično i visoko konkurentno globalno tržište. Slično je učinila i američka firma Apple kada se odlučila za proizvodnju iPhone-a. U pitanju su dve konvergentne poslovne discipline. Preko pozicije jednog brenda kompanije pokušavaju da se infiltriraju u različite industrijske grane. Problem je što često menadžeri previde činjenicu šta ih je učinilo tržišno relevantnim globalnim igračem, ulaze na potpuno nova tržišta i u slučaju loše procene to utiče na smanjenje efektivnosti alokacije resursa kompanije.

#### 2.4.1. Širenje brenda

Širenje brenda (en. *Brand Stretching*) je metod oživljavanja i revitalizacije brenda i unapređenja njegovih finansijskih i tržišnih performansi. Koncentracija brenda podrazumeva da kompanija svoje poslovne napore usmere na jednu industrijsku granu i sledi strategiju širenja brenda ili linije brendova. U prethodnom periodu, kompanije su dugi niz godina ulagale u svoje brendove, pre nego što se odluče za proširenje,

međutim danas kompanije mnogo odlučnije i brže kreću u uspešno širenje svojih brendova, kao Amazon.com ili Microsoft. Uspeh širenja brenda zavisi od:<sup>172</sup>

- Stanja konkurencije na tržištu;
- Snage maloprodavaca;
- Potrošačke percepcije alternativnih tržišnih percepcija.

Potencijalni problemi širenja postojećeg brenda su: kanibalizacija (mogućnost da se potrošač preorijentiše na jeftinije varijante brenda) i potencijalno narušavanje imidža. Da bi prevazišla moguće poteškoće, kompanija primenjuje strategiju subbrendova, čiji je zadatak da razgraniči nove varijante brendova sa nižeom cenom od starijeg brenda čija je cena premijumska. Subbrendovi imaju ulogu da zaštite brend od negativnog uticaja same strategije proširenja (kanibalizacije i preorijentacije potrošača na konkurentske proizvode) i unaprede cenovnu konkurentnost kompanije.

#### **2.4.2. Ekstenzija brenda**

Kompanija mora biti obazriva u ekstenziji brendova, jer može ugroziti postojeće izvorne brendove. Zapravo, brendovi imaju svoje granice do kojih se mogu protezati. Menadžeri želeli da pokriju ekstenzijom brenda sve tržišne segmente, ali to je u praksi nemoguće. Odlučuju da favorizuju neke segmente, ali pored toga, ekstenzijom ostvaruje i druge koristi:<sup>173</sup>

- Veću prisutnost na rafovima i veću zavisnost maloprodavaca;
- Privlače potrošače koji žele raznovrsnu ponudu i koji bi se u protivnom preusmerili na konkurentski brend;
- Povećava se interna konkurentnost kompanije;
- Ostvaruju ekonomiju obima u propagandi, prodaji, distribuciji, itd.

---

<sup>172</sup> Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str. 118.

<sup>173</sup> Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 301.

Keller pod ekstenzijom brenda podrazumeva da kompanija koristi već afirmisano ime brenda za uvođenje novog proizvoda.<sup>174</sup> Ekstenzija brenda moguća je u tri nivoa: *ekstenzija linije brenda*, *ekstenzija kategorije brenda* i *diverzifikovana ekstenzija brenda*. *Ekstenzija linije brenda* obuhvata kreiranje posebnih varijanti brenda u okviru iste linije proizvoda. *Ekstenzija kategorije* sugeriše proširenje kategorije proizvoda, odnosno lansiranje različitih proizvoda u istoj kategoriji pod istim nazivom brenda. Ukoliko dolazi do ekstenzije brenda na potpuno novu kategoriju proizvoda, reč je o *diverzifikovanoj ekstenziji brenda*.

Različite forme brend ekstenzije uključuju: oblik proizvoda, zajednički proizvod, franšize, imidž ili prestiž brenda, sastojke ili komponente, i sl. Prednosti brend ekstenzija zasnivaju se na promotivnoj efikasnosti, uštedama za lansiranje proizvoda, zadovoljnim potrošačima i efektima ponovne kupovine.

Razlikuje se *interna* i *eksterna* ekstenzija brenda. *Interna ekstenzija* se zasniva na uvođenju novih brendova internim snagama kompanije i unutrašnjim konkurentnim prednostima kompanije. Polazi od trenutnog tržišnog učešća ili očekivanog prelivanja tržišnog učešća sopstvenih brendova. Naziva se još ekstenzija „na dole“. *Eksterna ekstenzija* brenda se ostvaruje kupovinom perspektivnih brendova na tržištu i ima obeležje ekstenzije „na gore“. Eksterna ekstenzija polazi od preuzimanja i kupovine postojećeg tržišnog učešća brendova koji su razvijeni izvan kompanije.

### **2.4.3. Kobrendiranje**

Za razliku od subbrendiranja, koje je kombinovano brendiranje unutar jednog korporativnog sistema, kobrendiranje predstavlja strategiju kombinovanog brendiranja između različitih korporativnih sistema. Kobrendiranje predstavlja vrstu zajedničke strategije brend menadžmenta koja se realizuje između dve ili više kompanija.

---

<sup>174</sup> Prema, Martinez, E., Y. Polo, L. D. Chernatony. 2008. "Effect of brand extension strategies on brand image", *International Marketing Review*, vol. 25, no. 1, str. 108

Podrazumeva povezivanje i simultano upravljanje između dva ili više brendova različitih kompanija. Postoji pet osnovnih formi kobrendiranja:<sup>175</sup>

1. Upakovan proizvod (prodaja dva posebno brendirana proizvoda upakovana zajedno);
2. Kombinovani proizvod (dva nezavisna brenda na osnovu međusobnog udruživanja stvaraju jedan kombinovani brend);
3. Sastavni deo proizvoda (jedan brend je komponenta finalnog proizvoda);
4. Kompozitne brend ekstenzije (dva brenda se udružuju i zajedno kreiraju ekstenziju brenda);
5. Zajednička prodajna promocija (kupovinom jednog proizvoda, potrošač drugi proizvod može dobiti besplatno).

Kobrendiranje zasnovano na promociji predstavlja udruživanje i kombinovanje jakih brendova radi međusobnog preliivanja i transferisanja imidža u javnosti. Cilj je ostvariti što bolje promotivne efekte kroz sinergiju kombinacije jakih brendova.

Kapferer definiše kobrendiranje kao zajednički marketing napor dve različite kompanije u uparivanju njihovih respektivnih brendova. Kobrendiranje uključuje sledeće aktivnosti i karakteristike:<sup>176</sup>

- Lansiranje novog proizvoda i zajednički kreirane brendove za prodaju;
- Mnoge linijske ekstenzije kapitaliziraju na vrednosti brenda partnera;
- Da bi maksimizirali uspeh brend ekstenzije, kompanije traže pomoć od brendova drugih kompanija, koji su stekli reputaciju na novim tržištima;
- Kobrendiranje može doprineti novim načinima upotrebe brenda;
- Kobrendiranje se koristi u promociji i prodaji;
- Programi lojalnosti, sve više, uključuju kobrendiranje;
- Kobrendiranja može doprineti jačanju imidža brenda;

---

<sup>175</sup> Dickinson, S., T. Heath. 2006. „A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings“, *Brand Management*, vol. 13, no. 6, str. 394.

<sup>176</sup> Kapferer, J.N. 2007. *The New Strategic Brand Management*. London: Scotprint, str. 91.

- Cilj kobrendiranja jeste kapitalizacija na sinergiji različitih brendova.

Brojne prednosti kobrendiranja podstakle su razvoj partnerstva između kompanija. Kobrendiranje nije nov koncept, ali novina jeste jačanje svesti kompanija o neophodnosti formiranja strategijskih alijansi u cilju sticanja i očuvanja konkurentnosti. Kompanije osim što se takmiče, prinuđene su da sarađuju, a sa tog aspekta kobrendiranje predstavlja oblik partnerstva sa potencijalno velikim koristima u poslovanju.

## 2.5. Korporativni brend i reputacija kompanije

Brend je koncept orijentisan prema potrošaču (en. *Customercentric concept*), koji se fokusira na ono što je proizvod, usluga ili kompanija obećala svojim potrošačima i što predstavlja obavezu za njih. Reputacija je koncept orijentisan prema kompaniji (en. *Companycentric concept*) gde je akcenat na kredibilitetu i respektovanju koje organizacija uspeva da stekne od strane ciljane javnosti, uključujući zaposlene, investitore, novinare, lokalnu zajednicu, ali i potrošače. Najjednostavnije, brend se tiče relevantnosti i diferencijacije (uz respekt kupca), a reputacija se odnosi na legitimnost organizacije (uz respekt šire javnosti).<sup>177</sup>

Reputacija kompanije je pod dejstvom brojnih faktora: kvaliteta proizvoda, satisfakcije potrošača, finansijskog učinka i inovativnosti, motivacije i zadovoljstva zaposlenih, društvene odgovornosti i odnosa sa javnošću. Postoji nekoliko zajedničkih karakteristika brenda i reputacije. Prvo, i brend i reputacija su vredna nematerijalna aktiva kompanije. Drugo, aktivnosti rukovodstva i zaposlenih mogu simultano uticati i na brend i na reputaciju. Treće, oba koncepta oslanjaju se na strategijske komunikacije koje oblikuju percepcije potrošača i imaju sličan cilj: da ciljana javnost razmatra njihovu organizaciju i ponudu u najboljem mogućem svetlu. I četvrto, dok je u prošlosti postojala izvesna diskrecija, pojavom interneta sve aktivnosti brendiranja i reputacije su postale transparentne i dostupne različitim javnostima.

---

<sup>177</sup> Ettenson, R., J. Knowles. 2008. „Don't Confuse Reputation With Brand“, *MIT Sloan Management Review*, winter, str. 19.

Korporativni brend ima ulogu komunikacionog sredstva u procesu upravljanja reputacijom kompanije. Nakon uspeha proizvodnog brenda, kompanije kreiraju korporativni brend sa ciljem da učine prepoznatljivim akcije, vrednosti i misiju kompanije. Korporativni brendovi doprinose izgradnji i zaštiti reputacije. Kompanije su postale veoma osetljive kada je o njihovoj reputaciji reč. Reputacija podrazumeva da je kompanija u mogućnosti da ispuni očekivanja interne i eksterne javnosti, koje imaju specifično gledište na kompaniju (zaposleni, ponuđači, finansijski investitori, klijenti i dr.).

Korporativni brendovi preuzimaju važnu ulogu nastupajući u ime kompanije i upravljajući reputacijom u javnosti. Oni kreiraju profil kompanije u očima svih onih koji nemaju direktan kontakt sa njom. Važno je da rukovodstvo paralelno razvija brendove i reputaciju, nikako na štetu jednog od njih. Razvojem reputacije može se ugroziti ponuda proizvoda na tržištu i dogoditi da neki brendovi „nestanu“. Sa druge strane, razvoj brendova, bez osvrta na reputaciju, takođe može biti rizičan i da rezultira nižom cenom akcija, teškoćama u privlačenju talentovanih pojedinaca ili bojkotu proizvoda od strane potrošača.

Promene u reputaciji bitno utiču i na internu i na eksternu javnost. Interes je kompanije obavlja monitoring i odgovorno upravlja reputacijom. Fombrun smatra da je globalna reputacija kompanije pod dejstvom šest faktora:<sup>178</sup>

- Emocionalnog apela (poverenje, divljenje i poštovanje);
- Proizvoda i usluga (kvalitet, inovativnost, vrednost za novac i sl.);
- Vizije i liderstva;
- Kvaliteta radnog mesta (dobra organizacija, talentovani pojedinci);
- Finansijskog učinka;
- Društvene odgovornosti.

Kompanija treba da ulaže konstantni napor da sačuva i unapredi korporativnu reputaciju. Društvo pridaje sve veći značaj poslovnoj etici, a različite interesne grupe

---

<sup>178</sup> Kapferer, J. N. 2007. op. cit., str. 30.



sve češće traže od kompanije odgovornost za svoje postupke. Čak šta više, povoljna reputacija igra važnu ulogu u privlačenju talentovanih pojedinaca, najboljih dobavljača i velikih investicija. Brojne studije ukazale su na značajan doprinos zaposlenih koji su zadovoljni svojim radnim angažovanjem. Dobavljači cene reputaciju kompanije i otkrivaju da je manja opasnost potpisivanja ugovora sa partnerima kojima mogu verovati. I finansijski analitičari sada uključuju metriku reputacije u svoje investicione kriterijume.<sup>179</sup>

Kompanije su razumele da je potrebno da upravljaju svojom prepoznatljivošću - akcijama koje će maksimizirati njihov reputacioni kapital, odnosno gudvil (en. Goodwill). Korporativni brend treba da bude češće prezentiran i izrazito prepoznatljiv: kroz sponzorstva umetnosti, fondacije, donacije, reklamu. Korporativni brend govori u ime kompanije, simbolima koji prezentuju kompaniju.

*Primer dobre prakse: Mercedes – tradicija i reputacija vredna poštovanja*<sup>180</sup>

*Nivo tehničkog savršenstva, pionirski duh, napredni sistemi i mnogobrojne legende čine Mercedesovu trokraku zvezdu jednim od najprepoznatljivijih korporativnih brendova na planeti. Godine 1886, Gotlib Daimler i Karl Benc, napredni umovi i vizionari svog vremena, nezavisno jedan od drugog, izumeli su i patentirali prvi automobil. Snaga strasti koja je pokretala dvojicu lidera spojila je njihove kompanije tek nakon 40 godina, u junu 1926. godine, pod nazivom Daimler-Benz AG. Zajedničkim radom, stvoreno je više od brenda – izvor fascinacije i osećaj apsolutne posebnosti, nešto što je nemoguće kopirati, što budi nezadrživu želju za posedovanjem - strast koja traje.*

*Naziv Mercedes je dobijen prema imenu ćerke Emila Jelineka, austrijskog biznismena, velikog ljubitelja automobila i entuzijastičnog pobornika tehničkog napretka. Da li magija imena Mercedes, koje na španskom znaci „milost”, ili pobede koje je Jelinek ostvarivao na automobilskim trkama pod ovim pseudonimom, stvorile*

---

<sup>179</sup> Ettenson, R., J. Knowles. 2008. op. cit., str. 19.

<sup>180</sup> Interni podaci Mercedes Benz Beograd

*su masovno prihvatanje i prepoznavanje vozila sa trokrakom zvezdom kao Mercedes vozila, zbog čega je naziv i zvanično bio usvojen 1926. godine.*

*Izuzetno praktičan Benz i nepokolebljivi Daimler, zajedno su utvrdili i proširili svoju viziju u sve segmente svakodnevnog života, omogućivši ne samo transport na kopnu, već i na vodi i u vazduhu, a time i značenje magičnog simbola trokrake zvezde čiji kraci pokazuju na tri strane: vodu, vazduh i kopno. Nakon više od 120 godina, spajanja, kriza i ratova, Mercedes-Benz je danas izbor predsednika i kraljeva, predstavljajući kroz znak trokrake zvezde univerzalni simbol za posebnost, prestiž, kvalitet, tradiciju, liderstvo i inovativnost.*

Unapređenje korporativne reputacije moguće je samo ukoliko postoji jedinstvena ponuda superiorne vrednosti. Brend pruža osnovu da kompanija i njeni proizvodi da budu posebni i poželjni. Dobra reputacija kompanije je rezultat postojanja jakih brendova i odgovornog ponašanja kompanije prema internoj i eksternoj javnosti.

## **2.6. Upravljanje portfoliom brendova**

Brendovi mogu biti izvori superiorne dodatne vrednosti za potrošača i imati ključnu ulogu u dostizanju održive konkurentске prednosti. Dilema menadžmenta jeste da li treba koristiti jedan ili nekoliko brendova u realizaciji ovih ciljeva. Izbor strategije sa jednim ili više brendova od podjednake je važnosti kako za multinacionalne, tako i za lokalne kompanije i determiniše način upravljanja brendovima. Mnoge kompanije na tržištu su prisutne sa skupom od više brendova, odnosno imaju portfolio brendova. Prihvatanjem činjenice da su brendovi najvažnija nematerjalna imovina koja doprinosi poslovnim rezultatima kompanije, raste interesovanje stručne javnosti za istraživanjem veze između portfolia brendova i poslovnog rezultata.<sup>181</sup>

Složenost upravljanja sistemom sa više brendova implicira definisanje osnovnih strategijskih principa sa aspekta dve centralne teme:

---

<sup>181</sup> Morgan N. A., L. L. Rego. 2009. "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", *Journal of Marketing*, vol.73, str. 59.

1. Portfolio brendova;
2. Arhitektura brenda.

Portfolio brendova istražuje načine koegzistencije i balansiranja između više brendova u okviru iste kompanije. Brend arhitektura definiše način na koji brend potpisuje proizvod i da li to čini nezavisno od drugog brenda.<sup>182</sup> Efikasno upravljanje portfoliom brendova zahteva upoznavanje sa konceptom portfolia brendova i formulisanje adekvatne strategije.

### **2.6.1. Strategija portfolia brendova**

Kompanije koje u vlasništvu imaju više različitih brendova i kategorija proizvoda, treba sistemski da upravljaju njima, umesto da definišu pojedinačne brend strategije. Strategija portfolia brenda definiše strukturu portfolia i obim, ulogu i veze između brendova. Ciljevi su postizanje sinergije, leveridža i preglednosti portfolia i kreiranje relevantnih, različitih i snažnih brendova.<sup>183</sup>

Brend portfolio se može definisati kao „skup brendova u vlasništvu jedne kompanije“.<sup>184</sup> Omogućava da se privuku različiti tržišni segmenti kreativnim dizajnom i plasmanom različitih brendova u pravo vreme. U formulisanju strategije portfolia akcentat je na vezi između brendova. Brendovi u portfoliu imaju različite uloge: da povećaju tržišno učešće, zaštite od konkurencije, prošire imidž na druge proizvode (tzv. prelivanje imidža) i obezbede konkurentsku prednost kompaniji.

Kreiranje portfolia brendova prekretnica je u poslovanju za većinu velikih svetskih kompanija. Strategija portfolia definiše optimalan broj brendova, potreban za ostvarenje poslovnih ciljeva. U uslovima kompleksnog konkurentskog okruženja,

---

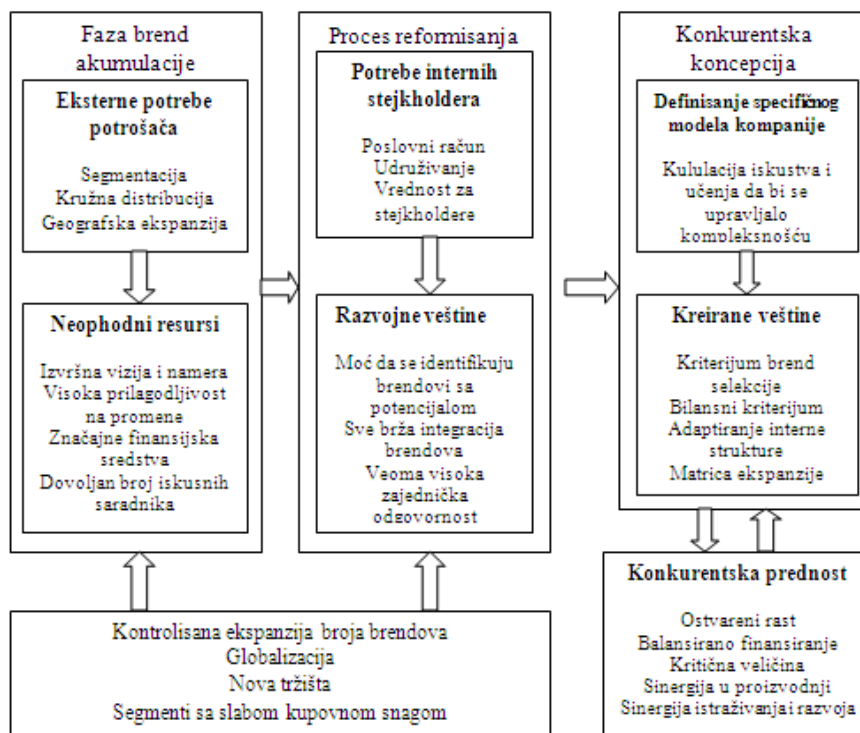
<sup>182</sup> Chailoun, C. 2008. „Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 4, str.. 254.

<sup>183</sup> Cravens, D. W., N. F. Piercy. 2006. *Strategic Marketing*. New York: The McGraw Hill, str. 287-288.

<sup>184</sup> Chailoun, C. 2008. op.cit., str.. 254.

upravljanje portfoliom brendova može značajno da utiče na profitabilnost kompanije. Optimizacija portfolia brendova determiniše dohodak i sticanje održive konkurentne prednosti. Istraživački model prikazan na slici 7. ukazuje na značajnu vezu između portfolia brendova i dugoročno održive konkurentne prednosti.

Slika 7. Model transformacije grupe brendova u brend portfolio, izvor dugoročne i održive konkurentne prednosti



Izvor: Chailoun, C. 2008. „Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 4, str. 259.

Ključni aspekti strategije portfolia jesu:<sup>185</sup>

1. Obim, odnosi se na broj brendova koje kompanija poseduje i broj marketing segmenata na kojima se takmiči sa ovim brendovima (analizirati prednosti i nedostatke portfolia sa velikim i malim brojem brendova);

<sup>185</sup> Morgan N. A., L. L. Rego.2009. op.cit., str. 60.

2. Konkurencija, odnosi se na proširenje brendova i mogućnost da brendovi u okviru portfolia kompanije konkurišu jedan drugom, zbog toga što su slično pozicionirani i namenjeni istim potrošačima;
3. Pozicioniranje, tiče se percipiranog kvaliteta i cene brendova od strane potrošača (percipiran kvalitet odnosi se na snagu pozitivnih asocijacija o kvalitetu za brendove u portfoliu u mislima potrošača; percepcija cene utiče na izbor potrošača i postprodajne stavove i ponašanje).

Brend portfolio može uskladiti različite potrebe na dugi rok. Prvo, to su eksterne potrebe koje potiču od potrošača i čiji zahtevi motivišu kompaniju da razvija nove brendove koje će potrošači percipirati kao jedinstvene. Drugo, to su interne potrebe za reformama u poslovanju pod pritiskom kontinuiranih promena u okruženju i nastojanja da se postignu odgovarajući ekonomski rezultati uz fokusiranje kapitala na ograničeni broj brendova i uz otvaranje prema novim tržištima i internacionalnu ekspanziju.<sup>186</sup> Brend portfolio je instrument od strategijske važnosti za uspostavljanje balansa između internih i eksternih potreba kompanije. Dodatna vrednost koncepta jeste u činjenici da je portfolio brendova veoma teško kopirati od strane potencijalnih imitatora i praktično štiti kompaniju od konkurencije..

### ***2.6.2. Optimizacija portfolia brendova***

Brend portfolio može da se oceni na osnovu sposobnosti da maksimizira vrednost svakog pojedinačnog brenda. Optimalan je onaj portfolio u kojem svaki brend maksimizira vrednost kada je u kombinaciji sa drugim brendovima u portfoliu. Kompanija analizira pokrivenost tržišta u odnosu na troškove i profitabilnost portfolia. Ukoliko može da se ostvari veći profit, ako se pojedini brendovi izostave iz portfolia, takav portfolio je neracionalan i treba eliminisati neke brendove. U suprotnom, ukoliko se mogu ostvariti veći profiti, ako se pojedini brendovi dodaju u portfolio, onda je takav portfolio nedovoljno veliki.

Unilever je u procesu optimizacije portfolia doneo odluku o koncentraciji brendova i eliminisanju velikog broja brendova. Od ukupno 1.200 brendova, kompanija je

---

<sup>186</sup> Chailoun, C. 2008. op.cit., str. 260.

smanjila njihov broj u brend portfoliu na 400 brendova.<sup>187</sup> Kompanija Nestle je 1996. godine prodavala oko 8000 brendova u 190 zemalja, među kojima je bilo 190 globalnih brendova, 140 regionalnih i oko 7800 lokalnih. Međutim, glavni deo profita je donosilo približno 200 brendova, što je činilo samo 2,5% portfolia. Primeri iz prakse ukazuju na neophodnost stalnog monitoringa portfolia brendova i česte potrebe za racionalizacije. Profit kompanije raste, ako se iz portfolia eliminišu nerentabilni brendovi.

Optimalni portfolio brendova je onaj koji maksimizira pokrivenost tržišta, ali tako da se ne zanemari ni jedan potencijalni kupac. Istovremeno, treba svesti na minimum mogućnost preklapanja brendova, kada se nadmeću u privlačenju kupaca. Svaki od brendova iz portfolia treba da bude jasno diferenciran i privlačan dovoljno velikom tržišnom segmentu da bi opravdao troškove marketinga i proizvodnje. U zavisnosti od poslovnih potreba, pojedini brendovi u portfoliu se dodaju, eliminišu ili proširuju na nove kategorije.

Prema jednom konceptu, sugerišu se tri kriterijuma na osnovu kojih se procenjuje koji brendovi treba da ostanu u portfoliu.<sup>188</sup> Prvi je moć brenda, pod kojom se podrazumeva potencijal brenda da bude prvi ili drugi na tržištu. Takvi brendovi su veoma poželjni za asortiman u maloprodaji. Drugi kriterijum je potencijal rasta brenda, njegova sposobnost da privuče potrošače u sadašnjosti i očekivanje da će zadovoljiti njihove potrebe u budućnosti. Treći kriterijum je veličina brenda (obim prodaje brenda), čime se pravdaju ulaganja u tehnološke i marketing inovacije. Postojanje objektivnih merila za racionalizaciju portfolia obezbeđuje rast i razvoj kompanije, menadžeri prepoznaju i zadržavaju samo one brendove u portfoliu koji mogu da doprinesu boljim finansijskim rezultatima.

---

<sup>187</sup> Schuiling, I. J. N. Kapferer. 2004. „Real Differences Between Local and International Brands Strategic Implications for International Marketers“, *Journal of International Marketing*, vol. 12, no. 4, str. 97.

<sup>188</sup> Milisavljević, M. 2004. op.cit., str. 128.

### 2.6.3. Arhitektura brenda

Arhitektura brenda je relativno nov termin, prvi put upotrebljen 1995. godine. Koncept brend arhitekture povezan je sa pristupom kompanije u kreiranju i upravljanju sopstvenim brend portfoliom – odlukama koje se odnose na broj brendova, njihovu ulogu i veze između njih. Arhitektura brenda uspostavlja hijerarhijski odnos između brendova kompanije i definiše način na koji se oni povezuju.

Brend arhitektura najčešće se definiše kao „organizaciona struktura portfolia brendova kojom se određuju uloge brendova i priroda odnosa između njih“.<sup>189</sup> Aaker, Kapferer i Keller detaljnije opisuju strategiju brend arhitekture kao „organizacionu strukturu portfolia brendova koja definiše broj i uloge brendova koje kompanija koristi za svoj asortiman proizvoda i ciljne grupe ili ciljna tržišta koja opslužuje“.<sup>190</sup> Rajagopal brend arhitekturu posmatra kao „integrirani proces izgradnje brenda kroz uspostavljanje odnosa između brendova preko različitih načina brendiranja u konkurentskom okruženju“.<sup>191</sup>

Prve dve definicije ukazuju na neophodnost postojanja odgovarajuće hijerarhije između brendova u portfoliu i potrebu da se njom usaglase različite uloge brenda na tržištu (veće tržišno učešće, zaštita od konkurencije i sl.). U zavisnosti od broja brendova, strategija brend arhitekture varira od strategije jednog brenda za sve proizvode i ciljne grupe kompanije, do strategije u kojoj svaki proizvod nosi sopstveno ime brenda. Treća definicija posmatra okruženje sa ciljem da kompanija bolje od konkurencije kreira i isporuči određeni brend, a ne ugrozi opstanak drugih brendova u portfoliu. Bez obzira na različite pristupe u definisanju brend arhitekture,

---

<sup>189</sup> Harish, R. 2008. „The Concept and Origin of Brand Architecture: A Comprehensive Literature Survey“, *The Icfai University Journal of Brand Management*, vol. 5, no. 4, str. 51-62.

<sup>190</sup> Strebinger, A. 2004. „Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy – A Proposal Model“, *Advances in Consumer Research*, vol. 31, str. 656.

<sup>191</sup> Rajagopal, R. Sanchez. 2004. „Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories“, *Brand Management*, vol. 11, no. 3, str. 233.

suštinska opredeljenost autora je da istaknu potrebu za upravljanjem brendova u vlasništvu kompanije na način koji maksimizira vrednost brendova u portfoliu.

Razlikuju se tri nivoa arhitekture monolitnih brendova:<sup>192</sup>

1. Korporativno brendiranje (jedno ime za sve proizvode);
2. Kombinovano brendiranje (dva proizvoda povezana sa jednim proizvodom);
3. Brendirani proizvodi/kuća brendova (svaki proizvod ima sopstveni brend).

Dugo godina u relativno stabilnom okruženju brend menadžeri su se bavili jednostavnim strukturama brenda sa nekoliko ekstenzija ili subbrendova. Danas je situacija potpuno drugačija. Brend menadžeri suočeni sa fragmentacijom tržišta, dinamičnim okruženjem, intenzivnom konkurencijom i poslovnom konsolidacijom, potpuno su promenili pristup organizacionoj strukturi brenda. Visoki troškovi kreiranja novog brenda podstakli su aktivnosti upravljanja portfoliom i izgradnju izuzetno složene brend arhitekture u mnogim kompanijama. Brend menadžeri često kreiraju i upravljaju kompleksnim portfoliom koji sadrži višestruke brendove, agresivne brend ekstenzije i složene strukture uključujući subbrendove i dualne kišobranske brendove. Skup promena u poslovnom okruženju odrazio se na kreiranje koncepta arhitekture brenda čiji je zadatak sličan arhitekti koji dizajnira strukturu i okruženje soba, zgrada i gradova.<sup>193</sup> Brend arhitektura može da unapredi poslovne rezultate, obezbedi sinergiju i leveridž, i minimizira tržišne slabosti, konfuziju i gubitke zbog propuštene prilike. Zato menadžment teži izgradnji jasne i konzistentne arhitekture brenda, uz dostizanje troškovne efikasnosti.

---

<sup>192</sup> Chailoun, C. 2008. op.cit., str. 254.

<sup>193</sup> Aaker D., E. Joachimsthaler. 2000. "The Brand Relationship Spectrum: The key to the Brand Architecture Challenge", *California Management Review*, vol. 42, no. 4, str. 8.



## Rezime drugog dela

Američko udruženje za marketing (en. AMA – American Marketing Association) definiše brend kao ime, termin, znak, simbol, dizajn ili njihovu kombinaciju, sa osnovnom svrhom da se identifikuju proizvodi i usluge određenog proizvođača i/ili prodavca i diferenciraju od konkurencije. Prvobitna funkcija brenda bila je isključivo identifikaciona, dok danas brend obavlja brojne funkcije (garancija kvaliteta, smanjuje rizik u kupovini, znak je vlasništva i sl.), iz čega proizilazi njegov strategijski značaj u poslovanju.

Strategijski brend menadžment obuhvata dizajn i implementaciju marketing aktivnosti, koje su usmerene na izgradnju i upravljanje brendovima. Cilj kompanije je maksimalno uvećanje vrednosti brenda, rast profita i dostizanje održive konkurentske prednosti. Tradicionalni pristup brend menadžmentu unapređen je emocionalnom komponentom koja omogućava izgradnju takve veze između potrošača i brenda, koja uz podršku komunikacije, osećanja i emocija, postaje izvor tržišne diferencijacije i održive konkurentske prednosti.

Strategijske odluke o brendu uključuju: odluke o pozicioniranju, dizajnu, strategiji i pokrovitelju brenda. Efikasno pozicioniranje, povećava prodaju i dugoročno učvršćuje poziciju brenda i/ili kompanije. Pozicioniranje je proces kreiranja percepcije u svesti potrošača o karakteru kompanije i njenim proizvodima u odnosu na konkurentske. Dizajniranje strategije brendiranja sastoji se iz preciziranja odgovarajuće hijerarhije i kreiranja optimalnog marketing programa. Strategijom razvoja brenda definišu se alternativni pravci: proširenje linije, proširenje brenda, više brendova ili uvođenje novih brendova. Odluka o pokrovitelju brenda determiniše način plasmana brenda odnosno izbor između: licenciranog brenda, zajedničkog brenda, brenda proizvođača ili trgovačkog brenda. U cilju ostvarenja sinergije u poslovanju i dostizanja održive konkurentske prednosti kompanija nastoji da kreira jedinstven i optimalan portfolio brendova.

## **DEO III**

# **KREIRANJE DUGOROČNE VREDNOSTI BRENDA**

## 1. Kreiranje vrednosti brenda

Jedan od najvećih izazova brend menadžmenta jeste kreiranje, merenje i monitoring vrednosti brenda tokom vremena. Upravljanje vrednošću brenda ima strategijske implikacije na poslovne performanse kompanije. Za razliku od brendiranja koje ima dugu istoriju i prakse brend menadžmenta koja postoji decenijama, vrednost brenda je relativno nov koncept. Kompanija u postupku kreiranja vrednosti brenda teži izgradnji snažnih brendova, prepoznatljivih na tržištu i sa jedinstvenom dodatnom vrednošću u odnosu na konkurentske brendove. Izgradnjom brenda visoke vrednosti kompanija ostvaruje niz koristi za potrošače i time generiše znatnu finansijsku dobit. Pod pretpostavkom da ulaganje u razvoj brendova rezultira kreiranjem superiorne vrednosti brenda definisana je hipoteza:<sup>194</sup>

*H3. Ulaganje u razvoj brendova ima pozitivan uticaj na profit kompanija*

Sa ciljem da se istraže strategijske implikacije brend menadžmenta i na dugoročnu profitabilnost kompanije, formulisana je hipoteza:<sup>195</sup>

*H4. Strategijski brend menadžment doprinosi dugoročnoj profitabilnosti kompanija*

Iako se vrednost brenda različito percipira iz perspektive kompanije i potrošača, isporuka brenda visoke vrednosti potrošaču, obezbeđuje kompaniji značajne koristi. Kreiranje i isporuka brenda superiorne vrednosti za potrošača, rezultira uvećanjem vrednosti brenda i porastom cena akcija kompanije i zato je opravdano veliko interesovanje menadžmenta za upravljanjem vrednošću brenda na dugi rok.

---

<sup>194</sup> Hipoteza (H3) je u prijavi doktorske disertacije bila pod rednim brojem 2 (dva). Zbog strukture sadržaja doktorske disertacije, logičkog rasporeda hipoteza i bolje preglednosti rada u celini, hipoteza H2. iz prijave doktorske disertacije je prenumerisana u hipotezu H3.

<sup>195</sup> Hipoteza (H4) je i u prijavi doktorske disertacije bila pod rednim brojem 4 (četiri).

## 1.1. Koncept vrednosti brenda

Koncept vrednosti brenda (en. *Brand equity*) doživeo je ekspanziju tokom poslednjih dvadeset godina. Porast interesovanja naučne i stručne javnosti za ovaj koncept, zabeležen je nakon realizacije mnogobrojnih poslovnih aranžmana u obliku merdžera i akvizicija tokom 80-tih godina prošlog veka. Postalo je jasno da je transakciona cena kompanije reflektovala vrednost njenih brendova, a da su brendovi postali veoma vredna nematerijalna aktiva kompanije.<sup>196</sup>

*Tabela 12. Brend menadžment – zaokret od tradicionalnog ka modernom posmatranju brenda kao imovine*

<b>Tradicionalni brend menadžment</b>	<b>Posmatranje brenda kao imovine</b>
Brend menadžment	Strategije upravljanja brendom kao imovinom
Brend menadžeri	Šampioni i ambasadori brenda
Zadržavanje	Izražena lojalnost
Jednokratne transakcije	Dugoročni odnosi
Satisfakcija potrošača	Privrženost potrošača
Prihodi zasnovani na proizvodima	Prihodi zasnovani na brendovima
Tromesečni fokus	Trogodišnji fokus
Dobit kroz tržišno učešće	Dobit kroz vrednost akcija
Marketing upravlja brendovima	Sve funkcionalne oblasti upravljaju brendom
Merenje svesnosti i odgovora potrošača	Softificirane metode merenja uspešnosti i vrednosti brenda
Brend je vođen interno	Brend je vođen eksterno

*Izvor: Veljković, S. 2010. Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 34., prema Davis S. 2002. Brand Asset Management, Jossey-Bass, San Francisko, str. 13.*

<sup>196</sup> Leone, R. P., et al. 2006. op.cit., str. 126.

Razlike u pristupu između tradicionalnog brend menadžmenta i savremenog brend menadžmenta - orijentisanog na upravljanje vrednošću brenda, lakše je uočiti na osnovu poređenja specifičnih obeležja jednog i drugog pristupa (tabela 12.).

Savremeni pristup u procesu upravljanja brend menadžmentom rezultat je posmatranja brenda kao vredne nematerijalne aktive i pomeranja fokusa kompanije sa transakcije ka izgradnji dugoročnih odnosa sa potrošačima. Koncept vrednosti brenda oslanja se na tradicionalne principe brend menadžmenta uz primenu kvantitativnih metoda u merenju doprinosa brenda.

Tokom razvoja brend menadžmenta identifikovana su dva bitno različita pristupa kompanije u upravljanju brendom. Pojedine kompanije fokusirane su na potrošača (en. *Customer-based view*) i veze koje potrošači imaju sa brendom (od potpune indiferentnosti do zavisnosti, lojalnosti, dobre volje za kupovinu i ponovne kupovine zbog verovanja o superiornosti brenda i izazvanih osećanja). Druge kompanije imaju za cilj da se vrednost brenda iskaže u novčanim jedinicama (eurima, dolarima, jenima i sl.). Uloga savremenog SBM-a je da objedini dva pristupa, a zadatak da upravlja vrednošću brenda.<sup>197</sup> Upravljanje vrednošću brenda obuhvata kreiranje i održavanje vrednosti brenda.

Aaker i Joachimsthaler definišu vrednost brenda kao „skup potraživanja i obaveza povezanih sa brendom, njegovim imenom i simbolom, koja se dodaju ili oduzimaju od vrednosti isporučenih proizvoda i usluga kompanije“<sup>198</sup>. Brendiranje treba razumeti kao proces upravljanja brendom koji generiše vrednost i koji će učiniti brend mnogo vrednijim, maksimizirajući taj efekat u procesu tržišnog nadmetanja.

Vrednost brenda temelji se na prednostima i nedostacima brenda, koji povećavaju ili smanjuju vrednost relevantnog proizvoda ili usluge za kompaniju ili njene kupce.

---

<sup>197</sup> Kapferer, J.N. 2007. op.cit., str. 9-10.

<sup>198</sup> Crescitelli, E., J. B. Figueiredo. 2009. „Brand Equity Evolution: a System Dynamics Model”, *Brazilian Administration Review*, vol. 6, no. 2, str. 103.

Povezani su sa imenom ili simbolom brenda i nazivaju se dimenzije brenda. Iz praktičnih razloga, autori svrstavaju dimenzije brenda u pet kategorija:<sup>199</sup>,<sup>200</sup>,<sup>201</sup>

1. Lojalnost prema brendu;
2. Prepoznatljivost imena;
3. Percipirani kvalitet;
4. Asocijacije koje se vezuju uz brend pored percipiranog kvaliteta;
5. Druga zaštićena imovina brenda (en. *Proprietary brand assets*): patenti, zaštićeni znakovi, odnosi sa kanalima, i dr.

Svaka od dimenzija može da utiče na poslovni rezultat kompanije. Lojalnost potrošača vodi većem učinku brenda na tržištu i boljim finansijskim performansama. Svesnost ili prepoznatljivost brenda je ključna u ponašanju potrošača pri kupovini i dobro-poznat brend će najverovatnije biti predmet razmatranja u kupovini. Neophodno je da brend bude garancija odgovarajućeg kvaliteta. Asocijacije imaju pozitivan uticaj na izbor potrošača, preferencije i namere o kupovini, njihovu volju da plate premijum cenu za brend, prihvatanje ekstenzije brenda i davanje preporuke o brendu drugima. Sva imovina brenda mora biti pravno regulisana i zaštićena. Na slici 8. ilustrovan je odnos između dimenzija brenda, vrednosti brenda i poslovnih rezultata kompanije.

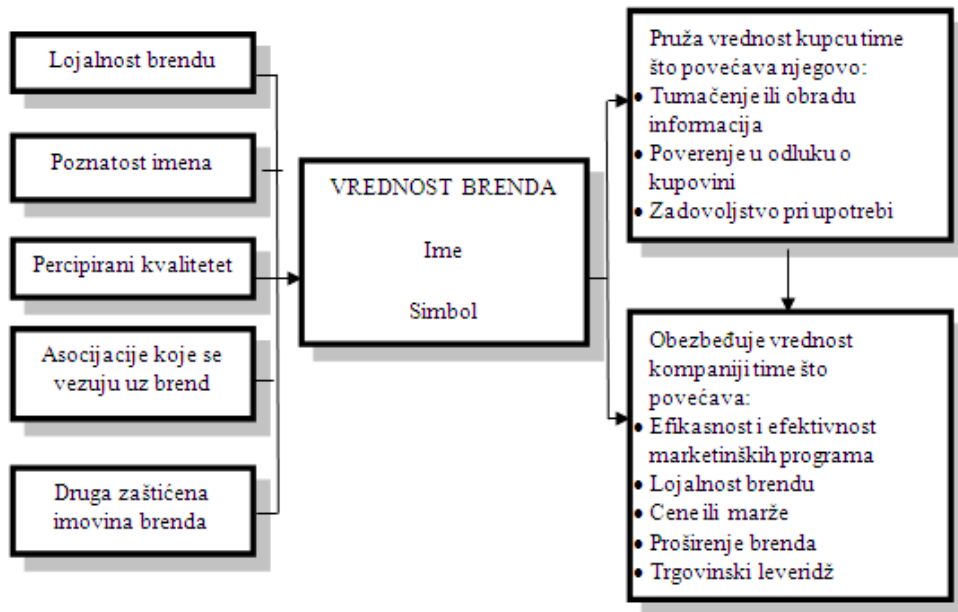
---

<sup>199</sup> Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. op.cit., str. 684-685.

<sup>200</sup> Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 323.

<sup>201</sup> Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op.cit., str. 81.

Slika 8. Vrednost brenda



Izvor: Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 685.

Polazni koncept vrednosti brenda (na osnovama pet dimenzija brenda) prikazan na slici, dopunjen je koristima koje vrednost brenda ostvaruje za potrošača i za kompaniju. Vrednost brenda pružena potrošaču donosi koristi za kompaniju i unapređuje poslovanje. Istraživanje veze između vrednosti brenda i poslovnog učinka korisno je iz najmanje tri razloga:<sup>202</sup>

- Kao i kod drugih formi investiranja, trošak izgradnje vrednosti brenda treba da poveća akcijsku vrednost kompanije;
- Obezbeđuje marketarima neophodno opravdanje da su investicije u brend isplative;
- Omogućava da vrednost brenda bude uključena u bilans.

<sup>202</sup> Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 322-323.

Procena vrednosti brenda, značajno utiče na tržišnu vrednost cele kompanije. Velika razlika između knjigovodstvene i tržišne cene (u korist tržišne cene) najčešće se pripisuje velikoj vrednosti brendova u vlasništvu kompanije. Kompanija koja je u stanju da kreira brend (ili više brendova) visoke vrednosti u poziciji je da ostvari održivi rast i razvoj poslovanja na dugi rok. Izgradnja vrednosti brenda je prvi korak u procesu upravljanja vrednošću brenda.

## **1.2. Izgradnja vrednosti brenda**

Izgradnja vrednosti brenda je složen proces kreiranja i održavanja vrednosti brenda. Vrednost brenda postiže se izgradnjom skupa jedinstvenih karakteristika brenda, koji omogućavaju kompaniji da naplati višu cenu i osvoji veće tržišno učešće, nego što bi bilo moguće za neki neizdiferenciran proizvod.

Izgradnja vrednosti brenda obuhvata aktivnosti koje su podređene ostvarenju osnovnog cilja – izgradnji vrednosti brenda uz maksimiranje koristi za kompaniju i potrošača:<sup>203</sup>

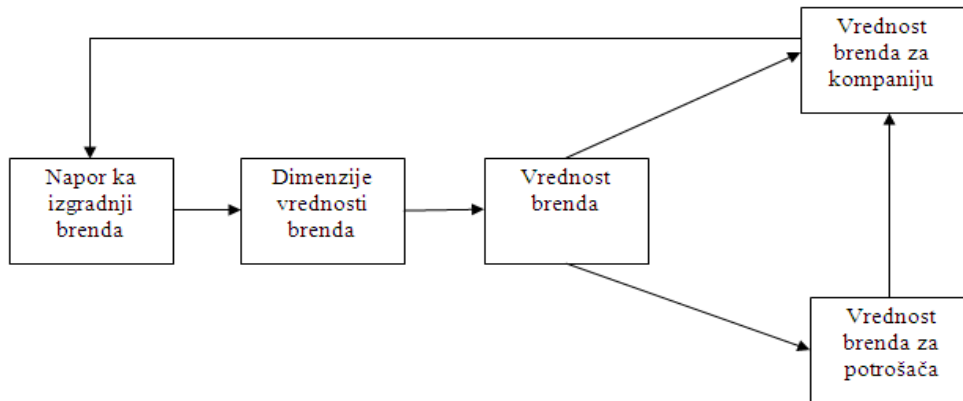
1. Istraživanje i analizu mera koje treba preduzeti da se brend učini jedinstvenim;
2. Donošenje odluke o tome šta brend čini jedinstvenim;
3. Saopštenje o jedinstvenim aspektima brenda;
4. Plansku raspodelu troškova (koji ne treba da budu veći od 30% raspoloživog budžeta za komunikacije) za upravljanje prodajom (uključuje tehnike kao što su kuponi, premije i necenovni podsticaji);
5. Isporučiti data obećanja ili jedinstvenosti koja su saopštena.

---

<sup>203</sup> Prilagođeno prema: Clow, K. E., D. Baack. 2005 op.cit., str. 39-41.



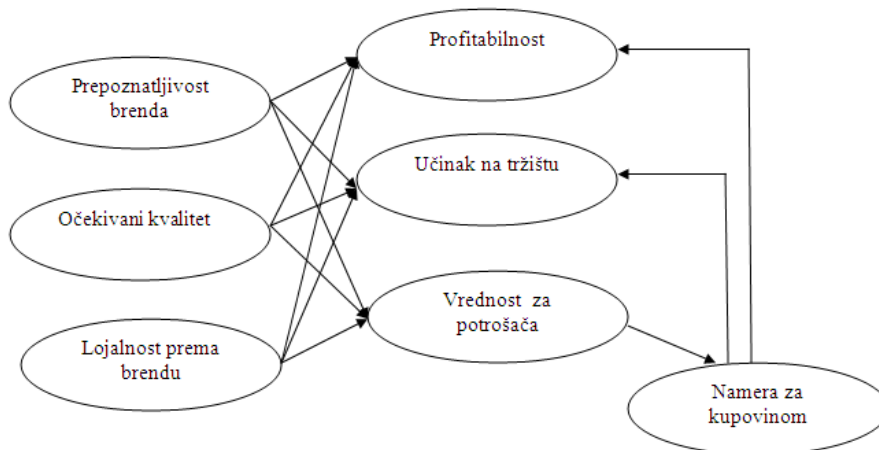
Slika 9. Uzroci i posledice izgradnje vrednosti brenda



Izvor : prema Aaker i Yoo, Baldauf, A., K. S. Cravens, G. Binder. 2003. "Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in value chain", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 12, no. 4, str. 221.

Na slici 9. predstavljene su uzročno-posledične relacije izgradnje vrednosti brenda. Izgradnja vrednosti brenda zahteva izvestan napor u ostvarenju sledećih ciljeva na tržištu: prepoznatljivosti brenda, postizanje odgovarajućeg kvaliteta i kreiranje lojalnosti potrošača prema brendu (videti i sliku 10.).

Slika 10. Dimenzije vrednosti brenda i učinak



Izvor : prema Aaker i Yoo, Baldauf, A., K. S. Cravens, G. Binder. 2003. "Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in value chain", *Journal of Product & Brand Management*, vol 12, no. 4, str. 222.

Ove tri dimenzije brenda najzaslužnije su za izgradnju vrednosti brenda, koja direktno doprinosi i kompaniji i potrošačima. Potrošačima omogućava jednostavniju obradu informacija, lakše donošenje odluka i veću satisfakciju, a kompanijama vrednost brenda obezbeđuje efektivnije i efikasnije marketing programe, lojalnost prema brendu, ekstenzije brendova, trgovinski leveridž, veći učinak na tržištu, profitabilnost i konkurentsku prednost.<sup>204</sup>

Evropski institut za istraživanje brendova u Beču objavljuje izveštaje o najvrednim brendovima u Evropi. Istraživanje je obuhvatilo više od 3.000 kompanijskih brendova u 24 zemlje i 16 industrijskih grana. Najvrednija evropska robna marka u 2009. godini je finska Nokia, čija vrednost dostiže 35,22 milijarde evra. Druga je francuska marka luksuzne robe LVMH (koja u vlasništvu ima brendove Luj Viton, Kristijan Dior i Živanši) koja vredi više od 32 milijarde evra. Sledi belgijski proizvođač piva, grupacija InBev, čiji brend prema proceni instituta vredi 27 milijardi evra. U prvih deset evropskih marki procenjenih na pojedinačne vrednosti od oko 20 milijardi evra su i britanski telekomunikacijski gigant Vodafone, španska Telefonika, britansko-holandski proizvođač prehrambene robe Unilever, nemačke automobilske kompanije Mercedes i BMW, telekomunikaciona grupa Deutsche Telekom i pivara SABMiller.

Vrednost brenda se reflektuje na ukupnu vrednost kompanije. Upravljanje vrednošću brenda ne bi trebalo da bude prepušteno samo menadžerima brenda. Oni nemaju dovoljno autoriteta da preduzmu sve što je potrebno za izgradnju i jačanje njihovih brendova. Sem toga, menadžeri brenda često slede kratkoročne ciljeve, dok upravljanje brendom kao imovinom zahteva dugoročniju strategiju. Velike kompanije, imenuju čitave timove brend menadžera za upravljanje glavnim brendovima. Kompanija Colgate-Palmolive ima menadžere za vrednost brenda koji održavaju i štite imidž brenda, razvijaju asocijacije, brinu o kvalitetu i sprečavaju brend menadžere da svojim kratkotrajnim postupcima naškode brendu. Hewlett-Packard je imenovao izvršne direktore zadužene za iskustvo kupaca, posebno za sektor finalne potrošnje i posebno za sektor poslovnih tržišta. Njihov zadatak je da prate, mere, unapređuju i izveštavaju o iskustvima kupaca sa brendovima kompanije.

---

<sup>204</sup> Baldauf, A., K. S. Cravens, G. Binder. 2003. "Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in value chain", *Journal of Product & Brand Management*, vol 12, no. 4, str. 222.

### 1.3. Snaga brenda

Vrednost brenda direktno je proporcionalna njegovoj snazi na tržištu. Međutim, eksterna snaga brenda srazmerna je i ne može biti veća od njegove interne snage, u okviru kompanije. Važno je da u periodu krize i velikih turbulencija u prioritetima i ponašanju potrošača, menadžment kompanije poznaje osnovna načela kojih se treba pridržavati u cilju kreiranja brenda veće snage. Poslednjih nekoliko godina marketing službe pojedinih kompanija bile su isuviše usmerene na izolovana merenja *povraćaja na investicije u marketingu* (en. *Return on Investment - ROI*) i percepcije prema brendu, pa su očekivani rezultati izostali, kao posledice kratkovidnih odluka usmerenih više na prodaju nego na dugoročni razvoj brendova. Primer je kompanija Tojota, koja je toliko bila fokusirana na povećanje tržišnog učešća, da je ugrozila kvalitet i pouzdanost svojih proizvoda, samim tim i osnovu razvoja svog brenda.

Konsultantska kuća Interbrand ocenjuje snagu brenda na osnovu deset kriterijuma, kojima se treba rukovoditi u procesu generisanja vrednosti brenda:<sup>205</sup>

1. *Privrženost*; Mera interne privrženosti ili verovanja u sopstveni brend. Privrženost raste, ukoliko brend dobija veću podršku u kompaniji (u smislu vremena, uticaja i investicija).
2. *Zaštita*; Komponenta pokazuje kako zaštititi brend u više dimenzija – od pravne zaštite i vlasničke strukture do dizajna, razmera ili geografske disperzije brenda.
3. *Jasnoća*; Vrednost brenda, pozicioniranje i propozicije brenda moraju biti jasno izraženi i predstavljeni celoj organizaciji, pruženi na uvid potrošačima i ciljnim grupama. Jako je bitno je da svi zaposleni u kompaniji poznaju i razumeju sve ove elemente.
4. *Prilagođavanje*; Ova komponenta se odnosi na sposobnost brenda da se prilagodi promenama na tržištu, da savlada izazove i iskoristi mogućnosti. Kompanija treba da ima želju i sposobnost da razvija brend.
5. *Autentičnost*; Komponenta pokazuje koliko čvrsto se brend zasniva se na internim kapacitetima. Autentičnost pokazuje da li brend ima nasleđe (tradiciju) i

---

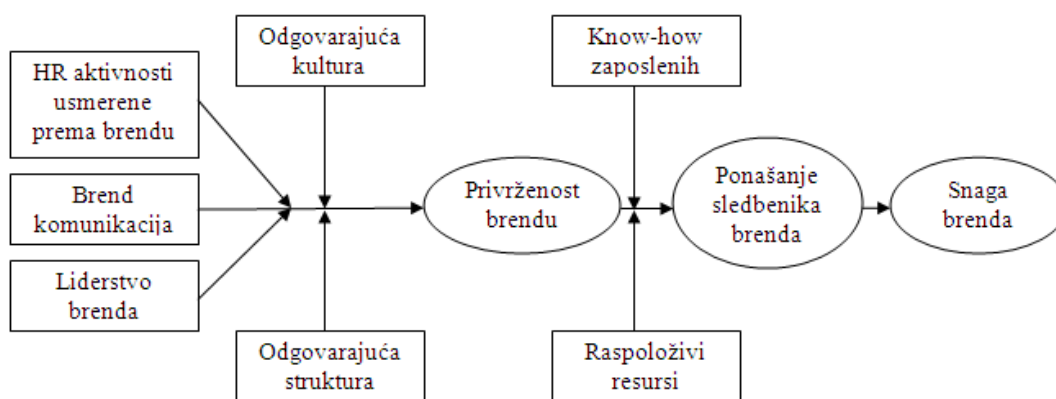
<sup>205</sup><http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Brand-Strength.aspx> (preuzeto sa sajta 04.11.2010.)

utemeljen skup vrednosti, zbog čeka je u stanju da ispuni (ili prevaziđe) očekivanja kupaca.

6. *Relevantnost*; Pokazuje u kojoj meri brend odgovara potrebama i željama potrošača i koliko se brend uklapa u donošenje odluka na osnovu odgovarajućih demografskih i geografskih kriterijuma.
7. *Razumevanje*; Nije dovoljno da potrošači prepoznaju brend, potrebno je da suštinski uviđaju njegov jedinstven kvalitet i karakteristike, podjednako kao i vlasnik brenda.
8. *Konzistentnost*; Stepem do koga je brend proveren bezuslovno preko svih dodirnih tačaka i formata.
9. *Prisutnost*; Meri stepen do kojeg se brend oseća sveprisutnim i koliko se potrošači, kupci i javno mnjenje pozitivno izjašnjavaju o njemu.
10. *Jedinstvenost*; To je stepen do kog potrošači percipiraju da se brend pozicionira različito od konkurencije. Svi naponi brend menadžera fokusirani su na kreiranje proizvoda koji će se izdvajati u odnosu na konkurentske brendove.

Ključne determinante snage brenda prikazane su u modelu na slici 11. Interne brend menadžment procedure kreiraju privrženost zaposlenih prema brendu i ponašanje sledbenika brenda, što značajno utiče na snagu brenda.

Slika 11. Holistički model internog brend menadžmenta



Izvor: Burmann, C., S. Zeplin. 2009. "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis", *Brand Management*, vol. 16, no. 4, str. 267.

Privrženost brendu je vrsta psihološke veze zaposlenih sa brendom, koja ih podstiče da ulože ekstra napor za ostvarenje ciljeva brenda, pretvara ih u sledbenike brenda i poboljšava kvalitet snage brenda. Snaga brenda predstavlja stepen relevantnosti brenda koji se ogleda u sposobnosti brenda da kreira jedinstveno i preferencijalno ponašanje prema brendu svih relevantnih aktera u okruženju. Pri tome se ne misli samo na kupce ili korisnike brenda, već i one koji o brendu govore ili ga preporučuju.<sup>206</sup>

Snažni brendovi na tržištu (IBM, Mercedes, itd.) predstavljaju brendove visoke vrednosti i univerzalne simbole kvaliteta. Isticanjem atributa brenda koji se odnose na kvalitet i poverenje, smanjuje se percipirani rizik u kupovini. Na taj način intenziviraju se preferencije potrošača i namere o kupovini, što utiče na rast dalji rast vrednosti brenda i održivu prednost kompanije.

#### **1.4. Vrednost brenda za potrošače**

Koncept kreiranja vrednosti za potrošače evoluirao je krajem 20-tog i početkom 21-og veka. U uslovima intenzivne konkurencije i dinamičnih zahteva potrošača, unapređen je pristup stvaranja i isporuke vrednosti potrošačima. Kompanija kreiranjem i isporučivanjem superiorne vrednosti, ostvaruje visok nivo satisfakcije potrošača i profitabilno poslovanje. Superiorna je ona vrednost koja prevazilazi očekivanja potrošača ne samo u tekućoj transakciji, već u dužem vremenskom periodu. Superiorna vrednost odražava nešto što potrošači žele, ali ne mogu pronaći kod ostalih konkurenata u grani. Reč je o vrednosti koju konkurenti jako teško kopiraju, zbog čega je ona izvor održive konkurentske prednosti.

Kompanije moraju stalno tragati za izvorima dodatne vrednosti (vrednosti plus) koja potrošačima nudi određene pogodnosti koje prevazilaze očekivanu funkcionalnu korisnost proizvoda. Na ovaj način, kompanija pokušava da se diferencira od ostalih konkurenata u grani. Ipak, važno je ostvariti pozitivne efekte na dugi rok. U tom kontekstu, vrednost plus možemo posmatrati kao korak ka stvaranju superiorne

---

<sup>206</sup> Burmann, C., S. Zeplin. 2009. "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis", *Brand Management*, vol. 16, no. 4, str. 266-268.

vrednosti. Tek onog trenutka kada dodatna vrednost proizvoda ili usluge postane izvor održive konkurentske prednosti, možemo konstatovati da je reč o superiornoj vrednosti za potrošače.<sup>207</sup>

Brend ostvaruje dodatnu vrednost za potrošača obavljanjem različitih funkcija. Izvori dodatne vrednosti brenda za potrošača mogu se podeliti na racionalne i emocionalne.<sup>208</sup> Racionalni izvori vrednosti vežu se za garanciju kvaliteta i sigurnosti, smanjenje rizika, olakšan izbor i oznaku porekla. Emocionalna komponenta brenda utiče na percepciju koristi, a karakteristika poznatih brendova jeste upravo da su iznad racionalnog posmatranja. Emocionalni izvori dodatne vrednosti brenda za potrošača proističu iz zadovoljavanja potrebe pripadnosti i samopotvrđivanja, socijalne dimenzije, buđenja emocija, diferencijacije i personalizacije brenda.

Brendiranje kreira vrednost za kupca i tako što pruža pogodnosti u uslovima raznovrsne ponude. Koristi brenda doprinose smanjenju rizika za potrošača tokom i nakon kupovine. U supermarketu, ime brenda i vizuelne slike olakšavaju lokaciju i identifikaciju željenih proizvoda. Snažno brendiranje sugerise funkciju i/ili karakter proizvoda i pomaže potrošačima u proceni da li je to vrsta proizvoda koja će im isporučiti očekivane funkcionalne i psihološke koristi. Ukoliko strategija brendiranja sadrži i neki element korporativnog brendiranja, to dodatno uliva sigurnost u vezi kvaliteta proizvoda. Ovo je posebno važno za nove, neisprobane proizvode.

---

<sup>207</sup> Marinković, V. 2010. *Marketinški koncepti satisfakcije i lojalnosti u bankarstvu* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet, str. 24-25.

<sup>208</sup> Videti opširnije: Veljković, S. 2010. op. cit., str. 19-24.

Izvori dodatne vrednosti brenda povezani su sa funkcijama brenda i zbog preglednosti mogu se prikazati tabelarno:

*Tabela 13. Funkcije brenda za potrošača*

<i>Funkcija</i>	<i>Korist za potrošača</i>
<i>Prepoznatljivost</i>	Jednostavna identifikacija brenda, izdvaja se u ponudi i olakšava izbor u kategoriji proizvoda.
<i>Praktičnost</i>	Dozvoljava uštede u vremenu i energiji kroz identičnu ponovnu kupovinu i lojalnost.
<i>Garancija</i>	Potrošač može biti siguran da će naći proizvod ili uslugu istog kvaliteta bez obzira na mesto i vreme kupovine.
<i>Poreklo</i>	Autentičnost brenda uliva sigurnost kupcu da je kupio original, a ne kopiju ili imitaciju proizvoda.
<i>Optimizacija</i>	Potrošač je siguran da kupuje najbolji proizvod u kategoriji i najprikladniji za specifičnu namenu.
<i>Simbol</i>	Brend može biti sredstvo za postizanje željenog imidža.
<i>Kontinuitet</i>	Satisfakcija potrošača je kreirana na osnovu iskustva sa brendom odnosno njegovom familijarnošću sa brendom, koji konzumira već godinama.
<i>Hedonizam</i>	Očaranost potrošača brendom zbog njegove atraktivnosti, zaštitnog znaka, komunikacije i iskustva sa njim.
<i>Etičnost / Socijalna / Društvena dimenzija</i>	Satisfakcija potrošača povezana sa odgovornim ponašanjem kompanije (brenda) prema društvu (ekologija, zaposleni, građani, reklame u skladu sa etičkim principima i sl.).

*Izvor: Kapferer, J.N. 2007. The New Strategic Brand Management. London: Scotprint, str.23.*

Fokus procesa brendiranja mora da bude na vezi između brenda i potrošača. Potrošač koristi brend da razume ili proceni kvalitet proizvoda, osobe ili ideje. Nažalost, nema nikakvih dokaza da kompanije kreiraju strategiju brendiranja anticipiranjem razmišljanja potrošača. Kompanije se nedovoljno bave pitanjima kako brendovi unapređuju kvalitet života potrošača ili kako brendovi rešavaju njihove probleme. Istraživanjem stavova potrošača kompanije bi značajno unapredile pristup vrednosti brenda, razvijanjem koncepta posvećenosti brendu, koji kao prioritet ističe koristi brenda za potrošača i dugoročno obezbeđuje odlične finansijske performanse.

Koristi brenda iz ugla potrošača (pored očekivanih prednosti: učinka, cene i prodajnog mesta), determinišu sledeći faktori:<sup>209</sup>

- *Konzistentnost*; podrazumeva uniformisanost proizvoda i načina na koji kompanija sebe pozicionira. Brend treba da pošalje istu poruku i prezentuje istu sliku u svim porukama o brendu. Poznati lanac Starbucks coffee, na bilo kom mestu širom sveta, ponudiće isti asortiman, prihvatljive cene svojih proizvoda, ali i slično uređen prostor. Da to nije tako, poverenje potrošača bilo bi narušeno.
- *Dostupnost*, posebno u situacijama kada se dogodi neki problem, potrošač želi da bude siguran da postoji način da brzo kontaktira nekoga (iz kompanije) ko može da mu pomogne da otkloni problem.
- *Odgovornost*, motiviše potrošača da nastavi sa korišćenjem brenda bez obzira na nedoumice ili eventualna nezadovoljstva, pružajući brendu – drugu šansu. Naime, ako su odgovori kompanije na pitanja, žalbe i zahteve potrošača brzi i zadovoljavajući, potrošači imaju osećaj da neko brine o njima, ceni njihovo ukazano poverenje i zbog toga su motivisani da nastave sa upotrebom brenda.
- *Preuzimanje obaveze i dobre namere prema potrošačima* svrstavaju kompanije u one koje su orijentisane prema kupcu u potpunosti, ne postavljajući kao krajnji cilj prodaju, već zadovoljne kupce. Tako, pojedini prodavci, ukoliko nemaju veličinu određenog artikla, preuzeće na sebe obavezu da pomognu kupcu i preporuča drugi proizvod ili prodavnicu konkurenta, gde se može pronaći odgovarajući proizvod.

---

<sup>209</sup> Duncan, T. 2005. op.cit., str. 84.



U cilju dugoročnog povezivanja zahteva potrošača sa brendom, potrebno je da:<sup>210</sup>

- Kompanija razume prirodu odnosa koji potrošači žele sa brendom;
- Brend menadžeri budu odani kompaniji, reflektuju njene suštinske vrednosti, doprinose rezultatima poslovanja i budu pravi predstavnici korporativnog brenda;
- Kompanija krajnjim korisnicima prenosi različita iskustva sa brendom;
- Bude transparentna u poslovanju;
- Gradi svoju reputaciju iznutra prema spolja, kroz podsticaj zaposlenih;
- Kontinuelno analizira sadašnju i željenu poziciju brenda.

Interakcija sa brendom treba da izazove snažna osećanja kod potrošača. Poznati svetski brendovi isporučuju prepoznatljive koristi, imaju odličan servis, koriste inovativnu tehnologiju i uspevaju da ostvare blisku emocionalnu vezu sa potrošačem. Osim što zadovolje niz funkcionalnih potreba, brendovi izazivaju emocionalna osećanja ponosa, stvaranja, samopouzdanja, brige ili uzbuđenja. Na osnovu ostvarenih koristi i emotivne veze sa potrošačem, brend se relativno lako diferencira u odnosu na konkurentski, raste satisfakcija, poverenje i lojalnost potrošača, čime se postižu značajne koristi za poslovanje.

### **1.5. Vrednost brenda za kompanije**

Vrednost brenda za kompanije proizilazi iz snažne veze kupca i brenda. Brendovi privlače potrošače, između njih se uspostavljaju specifični odnosi i što su trajniji, za kompaniju su vredniji. U interesu je kompanije da uloži napor i kreira strategiju brendiranja proizvoda i usluga, putem koje prestaju da budu predmet obične transakcije ili praktične kupovine i postaju izvor rasta i razvoja kompanije. Brend obezbeđuje sledeće koristi za kompaniju:<sup>211</sup>

---

<sup>210</sup> Prilagođeno prema: Burnett, J., R. B. Hutton. 2007. "New consumers need new brands", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, str. 344-345.

<sup>211</sup> Veljković, S. 2005. op.cit., str. 10.

- Olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa sa kupcima i na osnovu toga, osigurava tražnju na dugi rok;
- I za potrošače i za kompanije, diferenciranje i prepoznatljivost brenda (u odnosu na konkurentsku ponudu) je značajna korist;
- Štiti od agresivne konkurencije i postavlja barijeru ulaska na tržište onima koji nisu u mogućnosti da konkurišu jakim brendovima;
- Podiže atraktivnost kompanije, afirmiše je kao poznatog tržišnog lidera u javnosti i drugim poslovnim partnerima;
- Jača moć pregovaranja, posebno sa dobavljačima.

Uticaj brendova reflektuje se na različite aspekte poslovanja. Najveće interesovanje menadžera postoji za utvrđivanjem veze između kreiranja i isporuke brendova i finansijskih performansi u poslovanju. Polazna ideja u našem istraživanju temelji se na pretpostavci o značajnom doprinosu brend menadžmenta finansijskim rezultatima kompanije. Smatra se da korist brenda za kompaniju proizilazi iz kreirane i isporučene vrednosti brendova, jer ona implicira značajne finansijske koristi za kompaniju.

Finansijski doprinos brendova posledica je:<sup>212</sup>

- Faktora koji su povezani sa rastom kompanije;
- Faktora koji su povezani sa profitabilnošću;

Faktori povezani sa rastom kompanije rezultat su procesa brendiranja i ubrajaju se: snaga brenda, jedinstvenost brenda, ekstenzija brenda i sl. Mogu značajno da utiču na veličinu tržišnog učešća. Snažan brend je efikasno sredstvo za diferenciranje i strategija brendiranja može biti način da se kompanija odupre akcijama konkurencije. Jaki brendovi imaju na raspolaganju brojne opcije ekstenzije brenda u iste ili nove kategorije, čime se privlače novi tržišni segmenti. Takođe, brend uz tehnološka i inovaciona dostignuća znatno olakšava internacionalizaciju poslovanja čime doprinosi rastu kompanije i većem tržišnom učešću.

---

<sup>212</sup> Prilagođeno prema: Veljković, S. 2010. op.cit., str. 24-25.

Faktori povezani sa profitabilnošću su: lojalnost brendu, premijum cene, niža cenovna elastičnost, relativno manja ulaganja u promociju, veća pregovaračka moć, i dr. Menadžment kompanije primarno se interesuje za rast prihoda po osnovu veće vrednosti brendova, koja se manifestuje kroz porast tržišnog učešća, veću lojalnost potrošača i mogućnost formiranja premijum cene.<sup>213</sup>

Lojalnost prema brendu obezbeđuje koristi ponovne kupovine, povezuje potrošača i brendove nakon prve kupovine sa ciljem da se potrošač ponovo vrati brendu. Kompanije prate potrošače, učestalost ponovne kupovine i mere stopu povraćaja odnosno stopu retencije koja pokazuje procenat potrošača koji se, nakon prve kupovine, vraća istom brendu.

Prema tradicionalnom shvatanju, kompanija poseduje tržišnu moć u meri u kojoj utiče na formiranje tržišne cene jednog proizvoda, uz pretpostavku homogenosti u okviru grupe proizvoda. Međutim, u okviru iste kategorije proizvodi mogu imati bitno različite cene, ali samo mali broj proizvoda u okviru nje ima dovoljnu snagu da obračuna veoma visoke cene u odnosu na konkurenciju, tj. da ostvari premijumsku cenu. Funkcionalno približavanje proizvoda u okviru homogene grupe ima za cilj usaglašavanje i izjednačavanje cena u neku ravnotežnu tržišnu cenu. U praksi je to retkost, a razlog tome su brendovi. Zato brendove karakteriše veoma niska cenovna elastičnost. Potrošači su spremni da plate premijum cene za preferirane brendove iako su svesni da za nižu cenu mogu kupiti proizvod sa istim funkcionalnim karakteristikama. Spremnost potrošača da plate određeni iznos za izabrani brend direktno determiniše njegovu vrednost, pa i vrednost kompanije u čijem je vlasništvu brend.

Vrednost brenda direktno je povezana sa vrednošću potrošača koju on ima za kompaniju. Profitabilno poslovanje može biti zasnovano samo na profitabilnom segmentu kupaca. Ne postoje brendovi bez potrošača, niti potrošači bez brendova. Danas, kompanije uvode marketing programe razvoja i održavanja odnosa sa potrošačima da bi dostigli optimalni stepen interakcije sa njima. Ohrabruju se kompanije u nastojanju da definišu i upravljaju vrednim kapitalom koji imaju u

---

<sup>213</sup> Shimp, T. A. 2003. op.cit., str. 33.

svojim potrošačima. Taj kapital može biti iskazan na različite načine, ali se najjednostavnije može definisati kao „suma životnih vrednosti svih potrošača“<sup>214</sup>

Dugoročna vrednost potrošača - DVP (en. *Customer lifetime value* - CLV) zavisna je od prihoda i troškova povezanih sa akvizicijom i retencijom potrošača, i može se izračunati pomoću sledeće formule:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Gde je:<sup>215</sup>

*p<sub>t</sub>* = cena plaćena od strane kupca u vremenu *t*,

*c<sub>t</sub>* = direktni troškovi usluživanja kupca u vremenu *t*,

*i* = diskotna stopa, tj. troškovi kapitala preduzeća,

*r<sub>t</sub>* = verovatnoća da će kupac ponovo kupiti u tom preduzeću, odnosno verovatnoća da će kupac biti „živ“ za preduzeće u vremenu *t*,

*AC* = troškovi akvizicije, tj. pridobijanja novih kupaca *i*

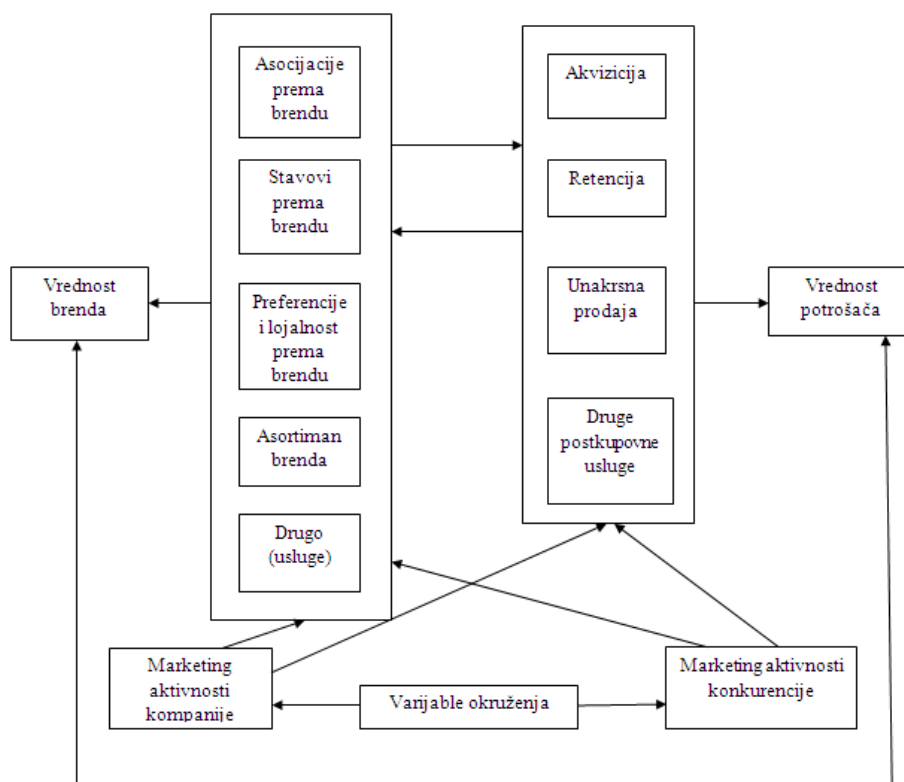
*T* = vremenski horizont za procenjivanje dugoročne vrednosti kupaca (CLV).

---

<sup>214</sup> Leone, R. P., et al. 2006. op.cit., str. 127.

<sup>215</sup> Lovreta, et al. 2010. op.cit., str 162.

Slika 12. Model povezanosti vrednosti brenda sa vrednošću potrošača



Izvor: Leone, R. P., V. R. Rao, K. L. Keller, A. M. Luo, L. McAlister, R. Srivastava. 2006. "Linking Brand Equity to Customer Equity", *Journal of Service Research*, vol. 9, str. 134.

Kompleksna veza između vrednosti brenda i vrednosti potrošača ilustrovana je na slici 12. Koncept vrednosti brenda za kompanije ima puno sličnosti sa konceptom vrednosti potrošača. I jedan i drugi koncept ističu kao pretpostavku za postizanje vrednosti - lojalnost potrošača prema brendu. Isporuka očekivane ili iznad očekivane vrednosti brenda potrošaču, vodi ponovljenoj kupovini. Ponovljena kupovina vodi lojalnosti prema brendu koja igra ključnu ulogu u uspostavljanju dugoročnog odnosa potrošača sa brendom.<sup>216</sup> Drugo, oba koncepta polaze od toga da se vrednost kreira postojanjem što većeg broja kupaca, koji su u mogućnosti da plate što je moguće višu cenu.

<sup>216</sup> Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. op.cit., str. 80-90.

## **2. Metode procene vrednosti brenda**

Vrednost brenda je merilo suštinske koristi brenda. Vrednost brenda treba da bude veća od dugoročnih investicija kompanije u kreiranje i razvoj brenda. Koriste se različita merila za vrednovanje brenda: dominacija na tržištu, stabilnost brenda, stepen internacionalizacije (globalizacije), pravna zaštita, istorija brenda, tržišno učešće ili propagandna podrška. Razvijeni su i metodi u kojima dominira emocionalna komponenta. Veliki broj kompanija i marketing stručnjaka zalaže se za primenu računovodstvenih standarda, procenu vrednosti brenda kao nematerijalne imovine i njenu evidenciju u finansijskim izveštajima kompanije.

Tokom vremena razvijeni su brojni naučni i praktični pristupi za razumevanje i evaluaciju vrednosti brenda, kao nematerijalne imovine. Ne postoji saglasnost stručnjaka koja metodologija daje najpreciznije rezultate. U različitim zemljama i kompanijama, pristupa se različitim načinima vrednovanja brenda. U skladu sa aktuelnim i dostupnim podacima, nastojali smo da sagledamo najčešće pristupe vrednovanju brenda i klasifikujemo osnovne metode.

### **2.1. Finansijski pokazatelji vrednosti brenda**

#### ***2.1.1. Brend kao nematerijalna imovina***

Misija kompanije jeste ostvarenje profita, mada procena imovine ili čak prihoda nisu uvek najbolja merila procene učinka kompanija, a svakako ne treba da budu jedina. Razlog donošenja odluke o investiranju jeste pretpostavka o visini prihoda kompanije i sigurnosti te dobiti u budućnosti. Na očekivani ishod direktno utiče brend kompanije. Brend uspostavlja trajan odnos između potrošača i kompanije, garantuje obim i sigurnost tražnje koju kompanija bez brenda ne bi mogla da ostvari. Zato brendove možemo da posmatramo kao finansijska sredstva za sticanje bogatstva kojima se može pripisati neka novčana vrednost, iako su nematerijalnog karaktera.

Dokaz o vrednosti brenda može se videti po osnovu velike razlike između vrednosti osnovnih sredstava i tržišne kapitalizacije kompanija sa brend orijentacijom. Problem

predstavlja način procene učešća brendova u neopipljivoj imovini. Prva procena vrednosti „celokupnog poslovanja“ kompanije Rank Hovis McDougall izvršena je od strane Interbrend-a daleke 1988. godine. Utvrđeno je da brendovima može da se odredi vrednost ne samo kada se već kupe, nego i u trenutku kada ih je kompanija stvorila. Londonska berza, potom je 1989. godine usvojila koncept vrednovanja brendova primenjen u kompaniji Rank Hovis McDougall. Tada su kompanije počele da u svoje bilanse stanja upisuju i vrednost brendova kao neopipljive imovine ili nematerijalne imovine. Porast vrednosti brenda utiče na rast vrednosti akcija kompanije, a paralelno raste i interesovanje top menadžmenta za upravljanjem vrednošću brenda. Brendovi postaju briga i zaduženje najvišeg rukovodstva, u odnosu na prethodni period kada su za kontrolu bili zaduženi samo brend menadžeri.

Brend čini finansijsku imovinu i u odnosu na osnovna sredstva u većini kompanija dobija sve veći značaj. Briga o vrednosti brendova u portfoliju kompanije ima za svrhu očuvanje vrednosti akcija konkretne kompanije. Stručnjaci Evropske zajednice daju preporuku kompanijama da izrađuju bilanse stanja, na način koji bi akcionarima omogućio uvid u kretanje vrednosti brendova, ali i stanje cele kompanije. Time se još više produbila svest o neophodnosti da brend ima tretman imovine u bilansu stanja. Vrednost brenda je ključni činilac u stvaranju bogatstva jedne kompanije. Konsekventno, kompanija ima veću odgovornost i treba da brine, održava i unapređuje vrednost brenda, postupajući slično kao sa ostalim osnovnim sredstvima. Takav pristup garantuje očuvanje vrednosti cele kompanije i jačanje konkurentske pozicije.

### ***2.1.2. Finansijski tretman nematerijalne imovine, brendova i gudvila u Srbiji***

U našoj zemlji vrednost brenda ne može biti direktno iskazana u bilansu stanja, međutim postoje indirektni načini da se procena vrednosti brenda iskaže računovodstveno. Potreba za finansijskom procenom vrednosti brenda i gudvila proistekla je iz činjenice da su i u domaćoj praksi često evidentna značajna odstupanja tržišne vrednosti kompanije u odnosu na njenu knjigovodstvenu vrednost, koja su upravo rezultat vrednosti nematerijalne imovine.

Primena međunarodnih računovodstvenih standarda broj 16. i 38. regulišu ovu oblast. MRS 16 primenjuje se u računovodstvenom tretmanu nekretnina, postrojenja i opreme, i reguliše sledeća pitanja:<sup>217</sup>

1. Priznavanje sredstava;
2. Utvrđivanje knjigovodstvene vrednosti sredstava, odnosno početno vrednovanje;
3. Vrednovanje nakon početnog priznavanja;
4. Naknadna ulaganja;
5. Amortizaciju;
6. Priznavanje gubitka od umanjenja vrednosti;
7. Prestanak priznavanja;
8. Obelodanjivanje.

Priznavanje sredstava označava da postoji osnova za prikazivanje sredstava u poslovnim knjigama. Nabavna vrednost neke nekretnine, postrojenja i opreme priznaje se kao sredstvo ako je:<sup>218</sup>

- verovatno da će se buduće ekonomske koristi povezane sa tim sredstvom prelivati u entitet, i
- nabavnu vrednost/cenu koštanja tog sredstva moguće pouzdano odmeriti.

MRS 38 – nematerijalna ulaganja ima cilj da propiše računovodstveni tretman nematerijalne imovine, kao nenovčane imovine bez fizičke forme. Preciznije, nematerijalna imovina je nemonetarno sredstvo bez fizičke suštine koja se može identifikovati, a sredstvo je resurs koji entitet kontroliše kao rezultat prošlih događaja i od kog se očekuje priliv budućih ekonomskih koristi u entitet. Mogućnost identifikacije postoji ukoliko je imovina odvojiva ili nastaje na osnovu ugovornih ili drugih zakonskih obaveza. Entitet kontroliše imovinu ukoliko je u stanju da stekne

---

<sup>217</sup> *Praktična primena međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji*. 2009. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije, str. 471.

<sup>218</sup> Isto, str. 934.



buduće ekonomske koristi koje proističu iz resursa i da ograniči pristup drugih tim koristima. Buduće ekonomske koristi od nematerijalne imovine mogu uključivati prihod od prodaje proizvoda i usluga, uštede troškova, ili druge imovine koju entitet koristi.

Za priznavanje nematerijalne imovine u računovodstvenom smislu, pored budućih ekonomskih koristi i pouzdanosti u odmeravanju nabavne vrednosti, neophodno je poznavati način sticanja te imovine. Generalno, ovakva imovina se može steći na dva načina eksterno (kupovina, kroz poslovne kombinacije, razmenom imovine itd.) ili internim generisanjem. Posebne dileme u smislu tretmana otvara kategorija interno generisane nematerijalne imovine. U tom smislu se primenjuje odredba MRS 38 (paragraf 63), kojom je eksplicitno definisano da interno generisani resursi, kao što su gudvil, zaštitni znakovi, impresumi, izdavački naslovi, liste kupaca i stavke slične sadržine ne predstavljaju nematerijalnu imovinu u računovodstvenom smislu (ne iskazuju se kroz regularne finansijske izveštaje).

Sa druge strane, finansijski posmatrano nesporno je da ova sredstva imaju vrednost ako podižu sposobnost poslovnog subjekta u čijem su posedu i generišu veće prihode u odnosu na situaciju bez ovih oznaka. U takvoj situaciji, gde postoji vrednost (npr. brend) koja nije iskazana u poslovnim knjigama (u skladu sa MRS 38) ispravno bi bilo da poslovni entitet proceni da je njegova prinosna vrednost iznad knjigovodstvene. Ova procena bi bila pouzdana osnova za donošenje određenih važnih poslovno-finansijskih odluka, tipa određivanja prodajne cene kapitala kompanije. Ukoliko, ta procenjena vrednost bude potvrđena na tržištu kroz prodaju, stiču se uslovi da se vrednost interno generisanih nematerijalnih sredstava iskaže u finansijski izveštajima kupca. Treba istaći da za kupca takva imovina nije interno generisana, već je on do nje došao kupovinom, što je u skladu sa odredbama MRS 38 za priznavanje takve imovine u finansijskim izveštajima.

## 2.2. Modeli procene vrednosti brenda

Procenom vrednosti brenda utvrđuje se opravdanost investicije u brend i pravilna alokacija materijalnih sredstava. Metrika brenda je mera povraćaja na investicije u brend.<sup>219</sup> Investiciona ulaganja u brend sa ciljem povećanja njegove vrednosti moraju biti zasnovana na racionalnim razlozima. Očekuje se da investicija u brend bude profitabilna, izgradi ili poveća vrednost brenda i time dokaže svoju ekonomsku opravdanost.

Brendovi predstavljaju zakonom zaštićenu imovinu koja omogućava uvećanje prihoda u budućnosti. Razvijeni su različiti modeli kako taj budući prihod vrednovati. Preduslovi za implementaciju modela jesu da se prihod kao rezultat prodaje proizvoda sa datim brendom može izdvojiti, da postoji zakonito vlasništvo nad brendom i da brend može da se proda nezavisno od kompanije. Potrebno je poznavati svrhu vrednovanja brenda i u skladu sa njom izabrati jedan od brojnih suštinski različitih modela.

### 2.2.1. Troškovno-orijentisani model

Model je orijentisan na procenu brendova na osnovu troškova njihovog stvaranja ili teoretske cene ponovnog stvaranja.<sup>220</sup> Ovaj metod više je usredsređen na troškove stvaranja brenda, nego na njegovu vrednost, koja je rezultat tih izdataka. U okviru troškovnog pristupa, razlikuje se:<sup>221</sup>

- model vrednovanja brenda na bazi akumuliranih troškova,
- model troškova zamene brenda,
- model konverzije, i
- model vrednovanja potrošačkih preferencija.

---

<sup>219</sup> Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 41.

<sup>220</sup> Hart, S., J. Murphy. 2003. *Robna marka – novi izvor profita*. Beograd: Clio, str. 132.

<sup>221</sup> Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str.230 .

*Model vrednovanja brenda na bazi akumuliranih troškova* definiše vrednost brenda kao agregatnu vrednost svih istorijskih marketing troškova vezanih za taj brend. *Model troškova zamene brenda* nije jednostavan je za primenu, jer je njegov parametar verovatnoća tržišnog uspeha. *Model konverzije* obuhvata procenu stope poznatosti brenda koju je potrebno generisati da bi se dostigao trenutni obim prodaje. *Model vrednovanja potrošačkih preferencija* posmatra dinamiku stope poznatosti brenda i upoređuje je sa korespondirajućom dinamikom tržišnog učešća brenda.

Ovaj metod ima svoje nedostatke. Naime, pri sabiranju svih izdataka za razvoj brenda, teško je precizirati koliko iznose ti troškovi, čak i kada su u pitanju relativno novi brendovi. Kada je reč o tradicionalnim ili brendovima koji postoje više decenija unazad (npr. Mercedes ili Coca Cola) bilo bi praktično nemoguće izračunati tačan iznos troškova, a i nebitno je koliko je koštao njihov razvoj. Veoma često se dešava da u razvoj nekog brenda budu uložena ogromna sredstva, ali da njihova stvarna vrednost, zbog neuspeha na tržištu bude jednaka nuli. Zbog toga, istorijski izdaci nisu verodostojni pokazatelji sadašnje vrednosti, već njihovu suštinsku vrednost predstavlja dugogodišnji učinak.

### ***2.2.2. Tržišno-orientisani model***

Da bi ovaj model pružio tačne rezultate potrebno je raspolagati odgovarajućim informacijama o uporedivim tržišnim transakcijama na osnovu kojih se može proceniti vrednost brenda. U idealnim tržišnim uslovima gde postoji određena količina robe, cena se formira relativno jednostavno – u skladu sa zakonima ponude i potražnje. Međutim u praksi, teško je utvrditi da li postoji tržište za određeni brend, jer su brendovi po svojoj prirodi jedinstveni i veoma ih je teško porediti. Zato ovaj model procene vrednosti brenda krije velike slabosti. Uporedive tržišne transakcije brendova bile bi samo u slučaju da se svaki brend poredi pojedinačno, što je teško izvodljivo ili praktično nemoguće, jer mali broj kompanija ima samo jedan brend, a i u tom slučaju teško je da će ga prodati kao zaseban entitet.

### ***2.2.3. Ekonomska upotreba ili prihodno orijentisani model***

#### **Autorski honorar**

Na osnovu saznanja da brendovi kreiraju određeni nivo tražnje, čime obezbeđuju siguran prihod, razvijen je metod vrednovanja brenda orijentisan na prihod. Najjednostavniji tip vrednovanja orijentisanog na prihod je metod „oslobađanja od isplate tantijema“. Brend se vrednuje u odnosu na visinu naknade koju vlasnik brenda ne mora da plati trećoj strani. Kako je kompanija vlasnik brenda, oslobođena je plaćanja naknade za korišćenje licence ili tantijema za upotrebu neopipljive imovine, koje se obračunavaju kao procenat prodaje tokom određenog perioda. Nedostatak su uporedivi podaci o iznosu plaćenih tantijema ili čak i kada postoje, često nisu sasvim precizni i obuhvataju autorska prava, prava na patent, kao i druge oblike intelektualne svojine.

#### **Upotrebna vrednost**

Svakako bolji pristup orijentisan na prihod jeste metoda procenjivanja upotrebne vrednosti kojom se određuje vrednost brenda za sadašnjeg vlasnika u obliku u kome se trenutno upotrebljava. Pristup je prvi otkrio i primenio Interbrend.<sup>222</sup>

U prethodnom periodu, vrednovanje brenda zasnivalo se na merenju ostvarenih prihoda, što je odgovaralo mnogim kompanijama. Međutim, postavlja se pitanje, ako kompanije koriste uglavnom odnos cena/zarada kao orijentir, kako na osnovu prethodnog učinka predvideti buduću, ako su obračunom obuhvaćene samo jedna ili dve godine. Savet je, da se za osnovu u proračunu koristi eskontovana vrednost budućeg prihoda određenog brenda, koja je rezultat veze koju je brend uspeo da izgradi sa potrošačima.

Današnja vrednost budućeg prihoda brenda direktno zavisi od visine tog prihoda i realne mogućnosti da se on ostvari. Treba uzeti u obzir sledeće podatke o brendu:

---

<sup>222</sup> Hart, S., J. Murphy. 2003. op.cit., str. 134.

finansijski učinak (da bi se izračunao njegov pravi neto prihod), marketinška moć i konkurentska prednost u odnosu na druge brendove (da bi se garantovala sigurnost tražnje) i zakonski status (da bi se izvršila provera da li brend čini tuđivu imovinu).

Vrednost brenda nije dovoljno posmatrati na osnovu računovodstvenih izveštaja. Eskontovana stopa primenjena na prihod od brenda zavisi od snage koju brend ima na tržištu. Interbrand je razvio već opisanu metodologiju za proračun snage brenda uzimajući u obzir marketinške i zakonske činioce koji smanjuju ili uvećavaju rizik brenda, i pomoću njih izvode visinu rizika. Jaki brendovi pokazaće bolje rezultate na testu snage, a samim tim i znatno nižu eskontovanu stopu.

### **Komercijalni (formularni) metodi**

Formularni metodi vrednovanja brenda imaju dosta sličnosti sa prethodno opisanim, ali se izdvajaju kao posebna kategorija zbog široke komercijalne primene u marketing agencijama. Iz ove grupe posebno se izdvaja metodologija agencije Interbrand. Interbrand je razvio pristup za vrednovanje brenda na osnovu realnih finansijskih pokazatelja.

Interbrand-ova metodologija za vrednovanje brenda uzima u obzir različite načine na koje brend doprinosi poslovanju, od privlačenja i zadržavanja talenatovanih pojedinaca do isporuke zasnovane na očekivanjima potrošača. Tri ključna aspekta koja doprinose proceni vrednosti brenda su:<sup>223</sup>

1. Finansijski učinak brendiranih proizvoda ili usluga;
2. Uloga brenda u procesu kupovine; i
3. Snaga brenda.

---

<sup>223</sup> <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx>  
(preuzeto sa sajta 04.11.2010.)

Metodološki pristup polazi se od procene budućeg profita i promena na kapitalu da bi se odredio budući profit (EVA). Nakon toga, prihodi brenda se modifikuju primenom brend indeksa (brand index). Komponente brend indeksa i njegovi ponderi su:<sup>224</sup>

1. Tržište (10%) – da li je tržište stabilno, rastuće i da li postoje jake barijere ulaska;
2. Stabilnost (15%) – brendovi sa dugom tradicijom ne mogu imati isti tretman kao i novi brendovi;
3. Liderstvo (25%) – leaderska pozicija u grani;
4. Trend (10%) – indikacija pravca dinamike brenda;
5. Podrška (10%) – podrška koju brend uživa;
6. Internacionalizacija (25%) – snaga brenda i rasprostranjenost brenda na globalnom tržištu; i
7. Zaštita (5%) – sposobnost kompanije da zaštiti svoj brend.

#### ***2.2.4. Alternativni pristupi vrednovanju brenda***

Predlog modela koje kompanija može da koristi za procenu vrednosti svojih brendova, korisno je dopuniti i sa sledeća četiri modela koja predlaže Aaker. Prvi je zasnovan na cenovnoj premiji, koja zahvaljujući imenu brenda može da se ostvari na tržištu. Drugi model razmatra visinu troškova koji su potrebni za zamenu postojećeg brenda novim. Treći se zasniva na ceni akcije kompanije, a četvrti model na prinosnoj snazi brenda.<sup>225</sup>

**Pristup zasnovan na cenovnoj premiji** (en. *Excess-price approach*). Cenovnu premiju obezbeđuju četiri dimenzije brenda: prepoznatljivost, percipiran kvalitet, asocijacije i lojalnost. Ostvarena premija može se iskoristiti za povećanje profita ili reinvestiranje.

---

<sup>224</sup> Rakita, B., I. Mitrović. 2007. op. cit., str.234.

<sup>225</sup> Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. op.cit., str. 686.

*Opservacija* je jedan od načina da se izračuna cenovna premija koju brend može da ostvari, a podrazumeva jednostavno posmatranje nivoa cena na tržištu. Ovakve opservacije pružaju menadžeru informacije o vrednosti brenda i sa pojavom bar-kod tehnologije, praćenje cena različitih proizvoda postalo je relativno lako.

Cenovne premije mogu biti iskazane i na osnovu *istraživanje kupaca* koliko bi platili za različite attribute i karakteristike proizvoda, od kojih bi jedna bila naziv brenda. Ova anketa naziva se još „dolarometrička“ skala i obezbeđuje direktno merenje vrednosti brenda. Informacije o preferencijama kupaca i verovatnoćama kupovine pri različitim nivoima cena, kompaniji mogu da obezbede uvid i procenu o (ne)osetljivosti kupaca na sniženje cena sopstvenih ili konkurenatskih brendova. Brend visoke vrednosti, izgubiće malo učešće na tržištu usled niže cene konkurentskog proizvoda, dok tržišno učešće značajno može da poveća, ukoliko se snizi njegova cena.

*Analiza odnosa razmene* jeste metod u kome se od ispitanika traži da na osnovu odnosa razmene ocene attribute brenda. Rezultat analize odnosa razmene predstavlja novčanu vrednost svakog pojedinačnog alternativnog atributa.

*Uticaj na evaluaciju od strane kupaca.* Premija na cenu nekog brenda ne mora da bude najbolji način za kvantifikovanje njegove vrednosti, posebno kada su u pitanju kategorije proizvoda čije su cene približno jednake. Alternativno rešenje je da se razmotri uticaj naziva brenda na njegovu ocenu od strane kupaca, što se meri preferencijama, stavovima ili namerom da se taj proizvod kupi. Vrednost brenda tada je marginalna vrednost dodatne prodaje (ili tržišnog učešća) kao rezultat naziva brenda. Npr. pod pretpostavkom da će za 30% prodaja biti niža ukoliko se odbaci naziv brenda, ili da će prodaja opasti ako tokom pet godina izostane reklamna podrška nazivu brenda, profit od izgubljene marginalne prodaje bio bi vrednost brenda.

Cenovne premije i ocene preferencije mogu se meriti tokom vremena i pratiti anketnim istraživanjem. Nedostatak ovog pristupa je u činjenici da je metod statičan, tj. posmatra samo trenutnu poziciju brenda bez anticipiranja budućih promena.

***Pristup zasnovan na troškovima zamene*** (en. *Replacement-Cost Approach*). Alternativni pristup vrednovanja brenda bazira se na proceni troškova uvođenja uporedivog proizvoda koji može da omogući isti poslovni rezultat. Npr. ako bi razvoj i uvođenje jednog proizvoda koštali 200 mil.dinara, uz šanse za uspeh 25%, u proseku bi trebalo razviti četiri proizvoda koja koštaju 800 mil.dinara, kako bi se osiguralo da jedan ostvari uspeh. Kompanija treba da bude spremna da plati 800 mil.dinara za jedan afirmisan brend čiji je izgled na uspeh uporediv sa onim koji je u fazi razvoja. Dakle, vrednost tog brenda se može proceniti na 800 mil.dinara.

***Pristup zasnovan na ceni akcija*** (en. *Stock-Price Approach*). Pristup u kome se cena akcija koristi kao osnova za procenu vrednosti brenda neke kompanije. Smatra se da će tržišni mehanizmi korigovati cenu akcija kompanije i na taj način uticati na buduće prinose njenih brendova. U modelu se koristi tržišna vrednost kompanija (zavisi od cene i broja akcija) i od nje se oduzimaju troškovi zamene materijalnih sredstava (postrojenja, oprema, zalihe i gotovina). Razlika koja ostaje, odnosno, nematerijalna imovina se deli na tri komponente: vrednost brenda, vrednost činilaca koji nisu povezani sa brendom (istraživanje i razvoj, patenti) i vrednost specifičnih faktora delatnosti (kao što su regulativa i koncentracija). Vrednost brenda zavisi od faze u životnom ciklusu i redosleda izlaska na tržište (stariji brend više vredi), kumulativne reklame (reklama stvara vrednost) i trenutnog učešća u reklamiraju za konkretnu delatnost (učešće u reklamiranju je povezano sa prednostima pozicioniranja).

Nedostatak ovog pristupa, predstavlja činjenica da metod pogoduje kompanijama koje imaju samo jedan brend u vlasništvu, a u slučaju da kompanija ima više brendova, nije lako proceniti koliko svaki brend, pojedinačno, doprinosi kompaniji. Relativno dostupni i raspoloživi podaci predstavljaju pogodnost ove metode, jer je za procenu vrednosti brenda dovoljna interna dokumentacija kompanije.

***Pristup zasnovan na budućim prihodima*** (en. *Future-Earnings Approach*). Najbolja mera vrednosti brenda bila bi diskontovana sadašnja vrednost budućih prihoda koji se pripisuju imovini koja predstavlja vrednost brenda. Diskontovanje budućih tokova profita zasniva se na predviđanju profita koji će brend ostvariti. U obzir treba uzeti snagu brenda i njegov uticaj na okruženje. Kompanija koja koristi plan budućih tokova profita brenda da bi odredila sadašnju vrednost brenda, troškove proizvodnje treba da obračunava kao prosek za određeni sektor, a ne da koristi stvarne troškove.



***Primena multiplikatora prihoda.*** Kada plan profita koji se pripisuje brendu ne postoji ili nije poznat, koristi se procena tekućih prihoda i primena multiplikatora prihoda. Za procenu prihoda mogao bi se koristiti tekući prihod, uz izostavljenje svih vanrednih troškova. Ukoliko tekući prihodi nisu reprezentativni jer pokazuju rastući ili opadajući ciklični trend, može se koristiti prosek za nekoliko godina. Ukoliko je prihod negativan ili nizak usled rešivih problema, može se koristiti ocena na osnovu profitnih normi posmatrane delatnosti, data kao procenat prodaje.

Multiplikator prihoda je jedan od načina da se oceni i odredi vrednost budućih prihoda. Da bi se dobio odgovarajući raspon (interval) multiplikatora prihoda, treba proveriti istorijske vrednosti multiplikatora cena i prihoda, tj. P/E racija (en. Price/Earnings), kompanija u toj ili sličnoj delatnosti. Korišćenje P/E racija za određenu delatnost pruža uvid u ocenu koju su investitori na tržištu dali u vezi sa budućim izgledima te delatnosti – njenim potencijalom rasta, budućim intenzitetom konkurencije od strane postojećih i potencijalnih konkurenata, kao i opasnosti od pojave supstituta posmatranom proizvodu. Ostaje otvoreno pitanje koji P/E multiplikator u okviru identifikovanog intervala treba koristiti za određeni brend.

Da bi se odredila konkretna vrednost multiplikatora u okviru tog intervala, potrebna je procena konkurentske prednosti brenda. Procena obuhvata i analizu prihoda od brenda koji može vremenom da raste i bude iznad proseka za datu delatnost ili da se smanji i bude manji od proseka. Ocena treba da se zasniva na ponderisanom proseku vrednovanja brenda na osnovu svake od pet dimenzija vrednosti brenda.

Da bi se procenila vrednost brenda, potrebno je rešiti i problem procene ostale imovine kompanije. Jedan deo diskontovane sadašnje vrednosti nekog posla rezultat je materijalnih sredstava, kao što su obrtni kapital, zalihe, zgrade i oprema. Za procenu njihovog udela služe dva metoda. Prema prvom, tu se radi o knjigovodstvenoj aktivi koja se amortizuje, pa se vrednost tih sredstava može predstaviti sa amortizacionim troškovima pomnoženim multiplikatorom prihoda. Drugi metod je okrenut ka novčanim tokovima umesto prihodima i imovinu ocenjuje na osnovu njene knjigovodstvene vrednosti ili tržišne vrednosti. Ova procena se oduzima od diskontovanih budućih prihoda.

**Ocena (evaluacija) proširenja brenda.** Teško je proceniti prihode od proširenja brenda i vrednost potencijalnih proširenja treba posebno da se procenjuje. Vrednost proširenja zavisi od privlačnosti tržišnog područja svakog predloženog proširenja, rasta tog tržišta i intenziteta konkurencije na njemu, kao i od snage proširenja. Snaga proširenja zavisi od relevantnosti asocijacija koje se vezuju uz brend, percipirani kvalitet, mogućnosti da se pozitivne asocijacije transformišu u održivu konkurentsku prednost i mere u kojoj je brend usklađen sa proširenjem.

### **2.2.5. Emocionalno vrednovanje brenda**

Emocionalni pristup brendiranju razvio je metode za utvrđivanje značenja brenda za potrošače, na osnovu čega je moguće iskazati i vrednost brenda. Prema ovom pristupu, uspeh strategije brendiranje zavisi od emocija koje je kompanija uspela da razvije kod potrošača. Metodi utvrđuju emocionalno značenje brendova i njihovu realnu vrednost, tj. šta potrošači osećaju u vezi sa njima.

**Brend fokus: Interaktivni metod za utvrđivanje pozicioniranja brenda** motiviše i podstiče na jedinstvo tim koji radi na razvoju i upravljanju brenda. To je interaktivan savetodavni metod koji se koristi da bi se pojasnilo pozicioniranje brenda i prepoznale mogućnosti za komunikaciju. Podstiče kreativno razmišljanje i motiviše brend menadžment da sagleda gde je brend bio, gde se nalazi i kuda može da ide. Brend fokus je podeljen na dva dela: prikupljanje informacija i brend fokus test. Prikupljanje informacija obuhvata istraživanje konkurencije, potrošača, medija i ostalih relevantnih izvora podataka. U razgovoru sa direktorima, menadžerima i ostalim zaposlenim u kompaniji ispituje se interna strategija, problemi kompanije i kreira istraživanje u vezi sa opštom klimom i kulturom kompanije. Razmatra se i životni ciklus brenda. Posle inicijalnog istraživanja i obavljenih razgovora organizuju se sastanci u vezi brend fokusa.

Okosnicu brend fokusa predstavlja interaktivni test u kome učestvuje najviše rukovodstvo i članovi tima za brendiranje, a ciljevi su:<sup>226</sup>

---

<sup>226</sup> Gobe, M. 2006. op. cit., str. 271-284.

- Okupljanje tima oko snažne vizije brenda koju će zajednički otkriti i interaktivno kreirati;
- Vizuelna definicija budućeg imidža brenda;
- Dimenzioniranje ličnosti kupca i njegove emotivne veze s brendom;
- Kreiranje ključnih atributa koji definišu brend na osnovu konciznih, deskriptivnih slika i prideva koji ulaze u „genetski kod“ brenda.

Brend fokus test se organizuje kao interaktivna igra i sastoji se iz dve vežbe. Dobija se veliki broj nefiltriranih informacija od učesnika koji se podstiču na nalaženje nestandardnih atributa koji ih asociraju na brend. Prva vizuelna vežba treba da utvrdi stanje tima i podstakne pozitivnu ili negativnu reakciju na osnovu koje se utvrđuju prednosti i slabosti kompanije. Drugi deo vežbe obuhvata identifikaciju osnovnih atributa brenda na osnovu različitih slika. Brend fokus je interaktivan, odgovori se diskutuju, slike koje se tokom testa izaberu postavljaju se na tablu i komentarišu, a celim procesom upravlja moderator. Na kraju se od svakog učesnika traži da izabere tri reči koje opisuju suštinu brenda, sintetizuju se slike i atributi, i dobija osnova za pozicioniranje brenda.

Rezultat testa usmeren je na način na koji će se pozicija brenda vizuelno i verbalno saopštiti. Implikacije za razvoj brenda i programi komunikacije definišu se na osnovu spajanja rezultata i kulturnih tendencija, kao i mogućnosti na tržištu. Finalna prezentacija je multisenzorna i može se interno koristiti za instruiranje reklamnih agencija ili za buduće programe stvaranja imidža brenda.

***Sense: Metod za razvoj vizuelne teritorije*** je vizuelni proces za identifikaciju vrednosti proizvoda, profila kupca, analizu konkurencije i razvoj multidimenzionalnog, vizuelnog i senzualnog rečnika koji služi kao osnov dizajniranja. Sense je skraćenica koja označava čulno istraživanje (en. *Sensory Exploration*) i procenu nivoa potreba (en. *Needs State Evaluation*). Metod objedinjuje moć zapažanja, sintezu i kreativnost sa istraživanjem, čime obezbeđuje da polazna premisa za ideje bude zasnovana na stvarnom životnom iskustvu ciljne grupe.

Sense počinje analizom unutrašnjih kvaliteta, tj. vrednosti – brenda i obuhvata više načina interakcije brenda sa potrošačem: intelektualni, vizuelni, asocijativni i čulni.

Istražuje se uloga brenda u životu kupca i ukazuje na vizuelne smernice koje uspostavljaju preferenciju za brend. Temeljna vizuelna procena konkurenata zasnovana na trendovima zaokružuje preliminarnu ocenu i ističe prednosti i slabosti određene kompanije ili kategorije proizvoda.

Konačnu sintezu predstavlja spajanje tabli za prezentacije, koje se sastoje od bogate palete slika, čime se postiže dinamično pozicioniranje brenda i oživljava emocionalna veza brenda i potrošača. Potom se pristupa istraživanju elemenata dizajna koji čine: grafički prikaz, industrijsko oblikovanje, arhitektura i interaktivni dizajn. Ovaj patentirani vizuelni model obezbeđuje da svako kreativno rešenje bude dosledno, dopadljivo i strateški odgovarajuće. Rezultati su veoma dobri, usaglašeni su programi za ambalažu, grafiku, ambijent i interaktivni dizajn koji izazivaju emocionalnu reakciju kupca, a kompanijama obezbeđuju konkurentsku prednost. Metod prevazilazi vizuelne tehnike i uključuje taktilne, psihološke i iskustvene aspekte, što izaziva uzbuđenje potrošača širom sveta i dobar je način za uspostavljanje snažne emocionalne teritorije brenda. Ovaj metod koristio je za svoje potrebe menadžment Godive.

***Upravljanje prisustvom brenda*** (en. *Brand Presence Management* - BPM) je metod za istraživanje (procenu) prisustva brenda na tržištu. Omogućava istraživanje različitih aspekata fizionomije brenda u svim njegovim manifestacijama na tržištu, od „uticaja“ do emocionalnog „kontakta“. BPM je metod koji pomaže razvoj strategije „bliske komunikacije“, to je način da se kupac „prati“ ili da mu se pravi društvo tokom svih njegovih svakodnevnih aktivnosti. Prilagođavanjem programa prisustva brenda, uspostavlja se senzitivna i inovativna interakcija sa kupcima u trenutku u kojem je moguć emocionalno relevantni kontakt. Treba uspostaviti ravnotežu između emocionalnog kontakta koji će kompanija imati sa klijentom i vizuelnog uticaja brenda, tako da se kreira najpozitivnije iskustvo.

Na skali brojeva od jedan do sedam, ocenjuje se nivo emocionalnog ispoljavanja brenda u različitim oblastima. Šema pomaže u proceni i oblikovanju nivoa emocionalne komunikacije brenda. Niže ocene (između jedan i dva) označavaju da brend svoje prisustvo manifestuje na osnovu „uticaja“, dok više ocene (oko šet i sedam) ukazuju na potpuno emocionalni identitet zasnovan na „kontaktu“. S obzirom da je cilj da se uspostavi ravnoteža između vidljivosti i iskustva, ovaj metod može da pomogne u utvrđivanju emocionalne teritorije i identiteta brenda.

### **3. Komunikacija u funkciji održavanja dugoročne vrednosti brenda**

Koncept dugoročno održive vrednosti brenda blisko je povezan sa upravljanjem odnosima sa kupcima. Kompanije koriste brojne načine da razviju i unaprede odnose sa potrošačima. Promene u poslovanju uticale su na razvoj i primenu novih koncepata orijentisanih na unapređenje odnosa sa potrošačima, veću stopu retencije i održivost brendova. Sa jedne strane, savremeno poslovanje determinisano je tržišnom dinamikom, globalizacijom, usmerenošću na produktivnost, borbom za nove potrošače i deobom znanja među organizacijama i institucijama u cilju ostvarivanja konkurentne prednosti. Sa druge strane, poslovanje karakteriše i napor menadžmenta u izgradnji i održavanju bliskih odnosa sa potrošačima, koji se temelje na intenzivnoj komunikaciji i nizu interakcija između potrošača i kompanije tokom vremena. Rezultat tog napora je veća tržišna snaga brenda, veća prodaja i profit, nego da je fokus kompanije samo na prodajnoj transakciji. Integrisana marketing komunikacija u preduzeću podstiče razmenu pozitivnih poruka o brendu sa ciljem kreiranja i održavanja dugoročne veze potrošača sa brendom. Snažan brend više vredi, a dobri odnosi potrošača sa brendom generišu više profita za kompaniju.

#### **3.1. Integrisana marketing komunikacija i brend**

Komunikacija ima ključnu ulogu u marketing programima. *Integrisana marketing komunikacija – IMK* (en. *Integrated Marketing Communication - IMC*) nastala je kao rezultat integrisanja različitih elemenata marketing komunikacije, sa ciljem da se postigne sinergija njihovog zajedničkog delovanja. Elemente IMK-e potrebno je tretirati kao komplementarne delove, a ne kao posebne i nezavisne celine. IMK je program čija implementacija omogućava maksimalan uticaj na potrošače i druge krajnje korisnike uz minimalne troškove.

Integrisana marketing komunikacija je komunikacioni proces koji zahteva planiranje, kreiranje, integraciju i implementaciju različitih oblika marketing komunikacije putem koje su, tokom vremena, isporučeni brendovi ciljanim potrošačima i potencijalnim kupcima. Cilj IMK je direktno deluje na ponašanje ciljane javnosti. IMK zahteva da svi mediji komunikacije brenda isporučuju konzistentnu poruku.

Proces IMK-a koristi prednosti efektivnog upravljanja kanalima marketinga, čija je realizacija omogućena, razvojem i primenom najnovije informacione tehnologije. Efekti primene planova IMK-a su mnogobrojni, kompanije pronalaze nove načine da kontaktiraju potrošače, poboljšano je razumevanje kupaca, uz IMK-e kompanije uspevaju da održe profitabilnost i vitalnost, bez obzira na kompleksnost tržišta.

Ključne funkcije IMK-a su:<sup>227</sup>

1. Uspostavljanje komunikacionog procesa sa potrošačem ili potencijalnim kupcem;
2. Korišćenje svih oblika komunikacija i relevantnih veza za istraživanje i slanje poruka o brendu potrošačima;
3. Postizanje sinergije;
4. Izgradnja odnosa sa potrošačima;
5. Uticaj na ponašanje potrošača.

U skladu sa širenjem tržišta i internacionalnim okruženjem u kojem kompanije posluju u SAD je sve češće u upotrebi termin *globalno integrisane marketing komunikacije - GIMK* (en. *Globally integrated marketing communications - GIMC*) čiji je cilj isti - da koordinira marketing napore, a gde su izazovi veći u skladu sa većim nacionalnim i kulturalnim razlikama na ciljanim tržištima.<sup>228</sup> Koncept GIMK je ekstenzija osnovnog plana IMK-a, čijim kompletiranjem, kompanije postaju konkurentnije i efikasnije i na domaćem i na međunarodnom tržištu.

Osnovni oblici marketing komunikacija jesu: lična prodaja, oglašavanje, prodajne promocije, marketing sponzorstvo, publicitet i komunikacije na prodajnim mestima.<sup>229</sup>

---

<sup>227</sup> Shimp, T. A. 2003. op.cit., str. 9-15.

<sup>228</sup> Clow, K. E., D. Baack. 2005. op.cit., str. 20.

<sup>229</sup> Shimp, T. A. 2003. op.cit., str. 4-5.

*Lična prodaja* uključuje komunikaciju jedan-na-jedan, tokom koje prodajno osoblje informiše, edukuje i obezbeđuje potencijalne kupce da kupe proizvode ili usluge kompanije. Lična prodaja je najzastupljenija na poslovnom tržištu (en. *Business-to-Business* – B2B) i zbog velikih troškova namenjena je više poslovnim kupcima.

*Oglašavanje* uključuje masovnu komunikaciju preko interneta, novina, magazina, radija, televizije, bilborda, interneta. Oglašavanje je plaćena forma komuniciranja i na taj način kompanija simultano komunicira sa različitim ciljnim grupama.

*Prodajne promocije* obuhvataju sve marketing aktivnosti koje mogu da stimulišu brze akcije kupaca ili neposrednu prodaju proizvoda. Ako uporedimo, oglašavanje je dizajnirano da postigne druge ciljeve, kao što je kreiranje svesnosti brenda ili uticanje na stavove potrošača. Prodajne promocije su usmerene i na trgovinu (veleprodavce i maloprodavce) i na potrošače. U istraživanju čiji je cilj bio analiza veze između vrednosti brenda, inovacije proizvoda i dugoročne odgovarajuće promocije, a koje je trajalo sedam godina korišćeni su podaci za 100 brendova iz sedam kategorija proizvoda robe široke potrošnje. Rezultati istraživanja su pokazali da se stiče prosečna korist u prodaji uz propagadne napore (posebno za brendove male vrednosti), ali da su u kontinuitetu kumulativni prodajni efekti veći uz marketing promociju za brendove veće vrednosti i sa proizvodnim inovacijama.<sup>230</sup>

*Marketing sponzorstvo* je praktično promocija interesa kompanije kroz povezivanje kompanije i njenih brendova sa specijalnim događajima, kao što to čini kompanija Zepter organizovanjem brojnih događaja, među kojima je i sponzorstvo trke brzih čamaca Formule 1., u decembru 2009. godine u Ujedinjenim Arapskim Emiratima.

*Publicitet*, kao i oglašavanje, ne uključuje ličnu komunikaciju prema masovnoj publici; ali za razliku od oglašavanja kompanije ne plaćaju vreme i/ili prostor u medijima. Službe odnosa sa javnošću kreiraju događaje kako bi unapredile odnose sa ciljanim javnostima i zajednicom u celini.

---

<sup>230</sup> Slotegraaf, R. J., K. Pauwels. 2008. "The Impact of the Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions", *Journal of Marketing Research*, vol. XLV, str. 293-306.

*Komunikacije na prodajnim mestima* obuhvataju uzorke, postere, simbole i druge materijale dizajnirane da utiču na odluke o kupovini na prodajnom mestu. Oni igraju važnu ulogu u privlačenju pažnje potrošača.

Novi trendovi u marketing okruženju utiču na promene u strategiji IMK-a. Tokom poslednjih par godina smanjena je zavisnost od oglašavanja putem masovnih medija, a veće poverenje se ukazuje visoko targetiranim komunikacionim metodama, koje uključuju: direktnu i elektronsku poštu, specijalizovane magazine, kablovsku televiziju i sponzorstvo događaja. Ove metode su pristupačnije i efektivnije od oglašavanja putem masovnih medija. Marketing agencije, u skladu sa sve većom i raznovrsnijom tražnjom, proširuju svoju ponudu i osim oglašavanja nude usluge asistencije u promotivnoj prodaji, odnosima sa javnošću, direktnom marketingu i podršku u organizaciji događaja. Potrebno je istražiti koji komunikacijski programi obezbeđuju odgovarajući prinos na investicije. Investicije u marketing komunikacije ocenjuju se na osnovu odnosa između uloženi investicija i ostvarenog profita, sa ciljem da se registruju promene kojima se treba prilagoditi ili prepoznaju drugi oblici investicija koje su potencijalno profitabilnije.

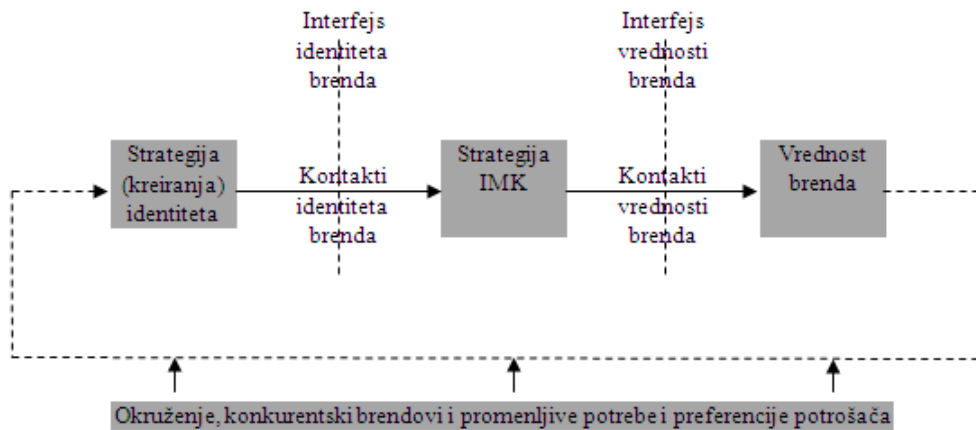
### **3.2. Integrisan pristup u upravljanju brendovima**

Integrisane marketing komunikacije teže uvećanju vrednosti brenda kroz sistematski proces podizanja svesti o brendu i kreiranje snažnih, pozitivnih i jedinstvenih asocijacija na brend. Uvećanje vrednosti brenda kroz IMK treba da bude inicirano od strane brend menadžera. Marketing komunikacije najčešće se odvijaju u domenu brenda. Brend menadžeri koriste različite komunikacione tehnike da razviju i isporuče poruke u zavisnosti od nosioca brenda, da li je reč o proizvodu, usluzi, događaju, kompaniji ili ljudima.

Kompanija kreira sopstveni identitet na svim tačkama kontakta sa brendom (slika 13.) Zato je potrebno istražiti značaj IMK-a za razvoj i kreiranje dugoročne vrednosti brenda. Strategija IMK-a ima važnu ulogu u povezivanju različitih elemenata identiteta brenda i njihovom usmeravanju ka ciljnom tržištu, pomaže da brend podstakne pozitivne reakcije potrošača, unapređuje imidž brenda i povećava njegovu vrednost.



Slika 13. Strategija (komuniciranja) vrednosti brenda



Izvor: Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 287, prema Madhavaram S., Badrinarayanan V., McDonald R. 2005. „Integrated Marketing communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy“, *Journal od Advertising*, vol. 34, no. 4 . (winter), str. 72.

Doprinos IMK-a dolazi do punog izražaja kada kompanija sa jednostavne strategije „jedan proizvod - jedan brend“ odluči da pređe na neku kompleksniju strategiju brendiranja, koja podrazumeva uvođenje višestrukih brendova, ekstenzija i više hijerarhijskih nivoa. Tada je potrebno izvršiti određena prilagođavanja marketing programa. U zavisnosti od uloge koja se dodeljuje brendu, postavljaju se specifični marketing zahtevi i komunikacija sa tržištem postaje veoma kompleksna. Zadatak komunikacije sa potrošačima poverava se IMK-a. Rezultat aktivnosti IMK-a - dizajn proizvoda, politika cena, planovi distribucije i promotivne kampanje, mogu se značajno razlikovati u zavisnosti od uloge brenda i njegove povezanosti sa ostalim brendovima iz portfolia.

Različite strategije brendiranja (vertikalne, horizontalne) zahtevaju implementaciju različitih strategija tržišnog komuniciranja u zavisnosti od stepena svesti i željenog imidža. Ukoliko je reč o strategiji subbrendiranja, racionalno je kreirati takvu marketinšku kampanju na korporativnom nivou brenda, koja će delovati komplementarno sa drugim aktivnostima. Kao deo kampanje brenda, kompanije sprovode i druge metode marketinškog komuniciranja: oglašavanje, odnosi sa javnošću, promocije i sponzorstva. Posebno važne strategije tržišnog komuniciranja, koje utiču na izgradnju vrednosti brenda na korporativnom nivou su kampanje za jačanje korporativnog imidža i kampanje za liniju brenda.

## 4. Održivi razvoj brenda

Kompanija u cilju dugoročnog razvoja brenda i negovanja dobrih odnosa sa potrošačima implementira društveno odgovorne koncepte i postavlja nove ekološke standarde. Koncept društvene odgovornosti i jačanje ekološke svesti sve više kompanija prihvata kao sastavni deo poslovne politike, po čijim se načelima rukovodi u poslovanju. Odgovornost kompanije prema okruženju jača reputaciju kompanije, povećava vrednost brenda i obezbeđuje održivi razvoj na dugi rok.

### 4.1. Korporativna društvena odgovornost i brend

Poslednjih nekoliko godina u ekonomskoj teoriji i praksi korporativna društvena odgovornost – KDO (en. *Corporate Social Responsibility* - CRS) se sve češće povezuje sa poslovanjem uspešnih kompanija. Za razliku od razvijenih privreda u kojima je tema korporativne društvene odgovornosti aktuelna već nekoliko decenija, u Srbiji je interesovanje za nju novijeg datuma. Ideja o korporativnoj društvenoj odgovornosti kao važnom segmentu poslovanja u Srbiji zaživela je posle oktobarskih promena 2000. godine, dolaskom velikih inostranih kompanija. Danas, deceniju kasnije, glavni promoteri korporativne društvene odgovornosti na srpskom tržištu su i dalje velike multinacionalne kompanije, dok je broj domaćih kompanija koje ozbiljno posvećuju pažnju ovom segmentu poslovanja i dalje veoma mali.

U istraživanju o društvenoj odgovornosti i reputaciji kompanija, u kome je učestvovalo 25.000 građana iz 23 zemlje sa svih kontinenata, prikupljeni su sledeći podaci:<sup>231</sup>

- percepcije potrošača o kompanijama na svetskom tržištu, najviše su pod uticajem osećanja korporativne pripadnosti (56%), više nego pod uticajem kvaliteta brenda (40%) ili drugih razloga (34%);

---

<sup>231</sup> Macrae, C., I. Ryder, J. Yan, J. Caswell, et al. 2003. „Can brand leadership recover local trust and global responsibility“, *Journal of Brand Management*, vol. 10.no.4/5., str. 272.

- 81% potrošača je složan da u slučaju kada su cena i kvalitet izjednačeni, više su naklonjeni proizvodu koji potiče iz društveno odgovorne kompanije;
- 73% ispitanika je izjavilo da bi radije bili lojalni prema poslodavcu koji podržava lokalnu zajednicu.

Korporativna društvena odgovornost, kao segment sveukupne društvene odgovornosti sve češće se smatra nezaobilaznim uslovom poslovanja, bez čijeg ispunjenja u budućnosti neće biti niti sigurnog tržišnog nastupa, niti održivog razvoja, posmatrano kako sa mikro, tako i sa makro aspekta. Unapređenje funkcije korporativne društvene odgovornosti omogućava kompaniji izgradnju korporativnog imiža, na način koji promovira postojeći portfolio brendova, obezbeđuje sticanje i očuvanje konkurentne prednosti, i doprinosi očuvanju lojalnih potrošača. Kao nov termin uvedena je i ukupna korporativna odgovornost brenda (en. *Total Brand Corporate Responsibility - TBCR*). Sve kompanije koje žele da „prežive“ i prosperiraju dugoročno, moraju da razumeju i podržavaju ovaj koncept. „Održivost“ zahteva stvarne promene u organizacijama, koje treba da se realizuju u okviru razumnog vremenskog roka. Važno je i da TBCR bude podržan od strane top menadžmenta, a u praksi najčešće se manifestuje kroz odnos kompanije prema okruženju, zaposlenima, etičkim pitanjima i zajednici. Potpuno odgovorne kompanije su one koje nisu odane i posvećene samo brendu ili tržištu, već odane i posvećene društvu u celini.

#### **4.2. Primena „zelene“ tehnologije i razvoj „zelenih“ brendova**

Marketing može biti snažan podsticaj održivom razvoju i konkurentnosti kompanije. U prošlosti, održivi razvoj je posmatran isključivo sa aspekta zaštite životnog okruženja i kroz planiranje društvenog razvoja. Danas, koncept održivog razvoja dobija širi kontekst i pored toga što je komponenta ekonomskog i društvenog razvoja, snažno se reflektuje na aktivnosti marketinga.

Koncept održivog razvoja u marketingu je nova razvojna paradigma i savremena strategija ekonomskog razvoja. Promocija održivog marketinga i brend menadžmenta koristi se za maksimiranje društveno-ekonomskih koristi i minimiziranje uticaja okruženja. Poslednjih nekoliko godina, kao odgovor neodrživom razvoju masovnog marketinga, postoje tendencije da se dalji razvoj marketinga prilagodi postojećem

eko-sistemu i ekonomskoj krizi. Uspostavljena na ekološkim principima, nova faza održivog razvoja razvila se na „zelenom marketingu“ (en. *Green Marketing*).

*Eko-marketing (en. Enviromental marketing) je koncept nastao početkom 20-og veka, ali danas posebno dobija na značaju. Eko-marketing razvija svest o potrebi očuvanja prirodnih resursa i zaštite životnog okruženja i potrošača i društveno-odgovornih kompanija. Doprinos razvoju eko-marketinga je pojava seta ISO 14020 (smernica za eko-obeležavanje), koje čine integralni deo ISO 14000 serije standarda. Razvoj „zelenih“ brendova (en. Green brands) je doprineo racionalnijoj potrošnji resursa, održivom ekonomskom razvoju (en. Sustainable Economic Development) i razvoju održivog marketinga (en. Sustainable Marketing). Zeleni brendovi kompaniji donose veći profit zahvaljujući smanjenju drugih troškova (manje potrebe za materijalima, manji troškovi za odlaganje otpada i manja ulaganja u otklanjanje posledica po životnu sredinu) i povećanju zarada zbog veće prodaje i izvoza.*

U kontekstu razvoja svesti o značaju društvene odgovornosti postavljaju se zahtevi pred brend menadžment da u kontinuitetu vrši prilagođavanje promenama u tražnji. U uslovima globalne recesije, potrebno je formulisati takvu strategiju brendiranja koja će obezbediti koordinaciju između dostizanja konkurentske prednosti na tržištu i internih kapaciteta kompanije, uz uvažavanje principa održivog razvoja.

Kompanija *Nike* je prepoznatljiva po ekološkoj inovaciji proizvoda i odgovornosti prema okruženju.<sup>232</sup> Već više od dve decenije kompanija je aktivna u borbi protiv negativnih uticaja na životnu sredinu. Kreira aktivnosti koje se odnose na recikliranje obuće, kao i na edukaciju interne i eksterne javnosti o značaju ekološke odgovornosti. Korporativnu ekološku politiku, podržava top menadžment, zaposleni i ostala javnost od interesa za dugoročni rast i razvoj kompanije *Nike*. Sve je veća tražnja od strane potrošača za održivim proizvodima kompanije. Inoviran je i simbol kompanije *Nike* kako bi se potrošač podstakao na razmišljanje i razgovor o ekološkoj održivosti. Nov simbol se pojavljuje na odabranim, inovativnim proizvodima i uslugama, etiketama, promotivnom materijalu i saopštenjima za štampu.

---

<sup>232</sup> Opširnije, Kotler, Ph., N. Lee. 2007. *Corporate Social Responisibility*. New Jersey: John Wiley & Sons, str. 244-245.

I druge velike kompanije ulažu značajna sredstva u razvoj programa i tehnologije u funkciji očuvanja životne sredine. Investicije u održivi razvoj mogu:

1. *Reflektovati se na finansijske rezultate kompanije i porast tržišne cene akcija;*

Kompanija *Samsung Electronics* u potpunosti svoje poslovanje prilagođava principima „zelenog“ poslovanja i planira da uloži do 2013. godine 4,3 milijarde dolara u „zelene“ tehnologije koja će podržati različita ekološko-ekonomska rešenja. Program obuhvata razvoj proizvoda koji manje štete okolini, ulaganja u energetski štedljivu tehnologiju i unapređenje postojećih postrojenja. Nakon saopštenja odluke javnosti, tržišna cena akcije kompanije porasla je za 3%.

2. *Biti sredstvo konkurentske borbe;*

Američki kompanija *PepsiCo* otvorila je u Kini „zelenu“ fabriku i planira da izgradi još pet sličnih ekoloških pogona, ukupne vrednosti milijardu dolara. Za globalnu kompaniju, kakva je Pepsi, ekološke fabrike su način za ekspanziju na nova lokalna tržišta koja menjaju svoje potrošačke navike, a istovremeno i mogućnost za jačanje pozicije u odnosu na najvećeg konkurenta Coca-Colu. Tržišta poput Kine i Indije su veoma važna za obe kompanije jer recesija, kao i promene potrošačkih navika, ograničavaju njihovu prodaju na nacionalnom tržištu, na prostoru Sjedinjenih Američkih Država.

3. *Doprineti zdravijem životu i boljim navikama potrošača;*

*PepsiCo* u Kini proizvodi napitke inspirisane tradicionalnom kineskom medicinom. U Australiji je kompanija *Nestle* u čijem je vlasništvu brend Nescafe predstavila Nescafe Greenblend, inovaciju namenjenu potrošačima koji brinu o svom zdravlju. „Zeleni“ ukus novom proizvodu obezbeđuje mešavina zelenih i pečenih zrna kafe. Klinička ispitivanja u Švajcarskoj potvrđuju da nova kafa sadrži 70% više antioksidanta od zelenog čaja. Kompanije Nestle ima velika očekivanja od novog proizvoda verujući u potrošače koji ljubitelji kafe, ali i zdravog života.

Razvoj dobrih i dugoročnih odnosa sa potrošačima ima strategijske implikacije na poslovni rezultat kompanije. Brend je održiv samo u meri u kojoj potrošači žele da ga konzumiraju ili koriste. Potrošačke preferencije se dinamično menjaju, ali nijedan aspekt namere i ponašanja potrošača ne sme biti zanemaren. Akcije koje kompanija preduzima, na osnovu monitoringa potrošača, u funkciju su podsticaja namere o kupovini i održanja vrednosti brenda.

## 5. Perspektiva internacionalizacije brenda

Internacionalizacija poslovanja kroz razvoj brendova za globalno tržište i osvajanje novih potrošača postala je egzistencijalna potreba velikih svetskih kompanija. Razvoj internacionalnih ili globalnih brendova može biti održiva strategija rasta i razvoja u poslovanju na dugi rok. Na osnovu aktuelnih saznanja i tržišnih prilika, možemo zaključiti da je internacionalizacija brendova značajna iz najmanje tri razloga:

1. Nacionalno tržište ima ograničeni potencijal apsorpcije proizvoda i usluga;
2. Ubrzani tempo globalizacije nametnuo je intenzivniju mobilnost radne snage, veću raspoloživost resursa, tehnologije i inovacije, tako da internacionalizacija brendova je logičan sled i ekonomičan pristup poslovanju.
3. Razvoj globalnih brendova i adaptacija lokalnih brendova za nova inostrana tržišta u funkciju su razvoja brenda i uvećanja njegove vrednosti. Iz tog ugla posmatranja, internacionalizacija omogućava upravljanje vrednošću brenda.

Potencijal i snaga brenda i na nacionalnom i na globalnom tržištu determinisani su investicijama u brend. Njihova vrednost na tržištu proporcionalna je njihovoj snazi, a veliki novčani iznosi koji se pripisuju vrednosti globalnih brendova u odnosu na vrednost nacionalnih brendova kreiraju pretpostavku bitno različitog tretmana brend menadžmenta u domaćim i u inostranim kompanijama. U cilju utvrđivanja razlika između dve grupe kompanija u pristupu brend menadžmentu definisana je hipoteza:<sup>233</sup>

*H5. Prisutne strane kompanije na teritoriji Republike Srbije više investiraju u strategiju brendiranja od domaćih kompanija*

Hipoteza je testirana i rezultati su prezentirani u delu koji se odnosi na empirijsko istraživanje. Teorijska razmatranja u nastavku, u funkciji su upoznavanja sa inostranim iskustvima, perspektivom internacionalizacije brenda i situacijom i statusom nacionalnih brendova.

---

<sup>233</sup> Hipoteza (H5) je u prijavi doktorske disertacije bila pod rednim brojem 3 (tri). Zbog strukture sadržaja doktorske disertacije, logičkog rasporeda hipoteza i bolje preglednosti rada u celini, hipoteza H3. iz prijave doktorske disertacije je prenumerisana u hipotezu H5.

Tokom poslednjih godina, raste broj kompanija sa internacionalnim ambicijama, koje svoje napore koncentrišu na razvoj globalnih brendova. Kompanije restrukturiraju portfolio brendova, često menjajući strukturu globalnih i lokalnih brendova. Procter & Gamble (P&G) je zadržao 300 brendova, nakon prodaje mnogobrojnih lokalnih brendova. Kompanija L'Oreal je izgradila uspeh na 16 svetskih brendova, dok je Nestle prioritet dala razvoju šest strateški važnih brendova, uključujući Nescafe i Buitoni.<sup>234</sup>

Strategija brendiranja dominantno kreira lokalni ili globalni brend. Međutim, između dve krajnosti, postoje specifični oblici brendiranja. Pojedini brendovi, iako poznati širom sveta, identifikuju se sa određenom zemljom i nemaju identitet ili imidž koji se povezuje izvan te zemlje. Drugi, imaju manje izražen identitet koji se vezuje za određenu zemlju i prihvaćeni su kao lokalni brendovi u mnogo različitih zemalja.

McDonald's je lanac restorana brze hrane prisutan u zemljama širom sveta, ali većina potrošača identifikuje ovaj brend kao američki. Sa druge strane, Ikea, poreklom iz Švedske smatra se pan-evropskim i globalnim brendom pre nego samo švedskim. Postavlja se pitanje, zašto se jedan brend smatra globalnim (npr. Ikea), dok se drugi (npr. McDonald's), takođe prisutan širom sveta, smatra isključivo američkim brendom. Prema studiji kojom su obuhvaćeni stavovi 250 ispitanika iz različitih kompanija, utvrđene su zajedničke determinante brendova koji se smatraju više evropskim ili globalnim nego isključivo nemačkim, britanskim i sl. Kombinacija globalne perspektive sa lokalnim pristupom u marketing komunikacijama rezultira nastankom tzv. „glokalizovanih“ brendova.<sup>235</sup> Stepen internacionalizacije brenda determiniše i njegovu vrednost na tržištu. Veoma interesantno bilo bi istražiti vezu između internacionalizacije brenda i njegove vrednosti na tržištu.

---

<sup>234</sup> Schuiling, I. J. N. Kapferer. 2004. op.cit., str. 97.

<sup>235</sup> Shimp, T. A. 2003. op.cit., str. 32.

## 5.1. Vrednost globalnih brendova

Globalna brend strategija koristi potencijal nacionalnog brenda za osvajanje nove zemlje, kulture i tržišta. Brendovi se nadmeću na globalnom tržištu, kompanije prepoznaju potencijal svojih brendova i javlja se ambicija da brendovi postanu prihvaćeni od strane različitih kultura i tržišta. Globalni brendovi imaju globalizovane elemente marketing strategije ili marketing miksa, odnosno koriste istu marketing strategiju ili marketing miks na svim targetiranim tržištima. Potencijal globalnih brendova zasnovan je na percepiranoj vrednosti brenda različitih interesnih grupa (potrošača, konkurenata, zaposlenih i sl.). Potrebno je razmotriti: šta potrošači cene u vezi brenda, da li distributeri dovoljno cene brend da bi brinuli o njemu, da li zajednica dovoljno ceni brend da bi ga prihvatila, kako brend obezbeđuje vrednost (za potrošače, kompaniju) i sl.

Izazov je kreirati brend da istovremeno odgovara lokalnim i globalnim zahtevima. Kompanije su pred dilemom da li da se orijentišu na globalnu standardizaciju (unifikaciju brenda) ili da se odluče za prilagođavanje lokalnim specifičnostima. Lokalni brendovi su pod velikim pritiskom globalizacije, posebnom prelaskom kompanija u regionalne ili globalne entitete. Tokom tranzicionog procesa, mnoge kompanije nisu imale sposobnosti da svoje lokalne brendove, uspešno uklope u promene, ili ih diferenciraju na smislen način za potrošače, pa su dugoročno naneli štetu pozicioniranju svojih brendova. Neki globalni brendovi transformisani su u lokalne, dok su se drugi uspešno izborili sa novim konkurentskim okruženjem i sačuvali leadersku poziciju globalnih brendova. Pozitivna okolnost za razvoj globalnih brendova predstavlja činjenica da će internet biti još zastupljeniji u komuniciranju, što će kompaniji omogućiti efektivnije razgovore sa potrošačima, a potrošačima potencijalno bržu razmenu iskustva.

U cilju bližeg definisanja i lakše izgradnje globalnih brendova, autori izdvajaju njihove karakteristike. Zajednička obeležja globalnih brendova su sledeća:<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> Prilagođeno prema: Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 275



1. *Brend nudi koristi koji potrošači zaista žele;* Menadžment treba da bude maksimalno orijentisan na unapređenje iskustvenog doživljaja potrošača u vezi sa proizvodom ili uslugom.
2. *Brend je relevantnan;* Potrebno je pažljivo istraživati i analizirati zahteve potrošača, aktuelne tržišne uslove i privredna kretanja.
3. *Strategija cena formira se na osnovu percepcije vrednosti iz ugla potrošača;* Cena, troškovi i kvalitet brenda treba da budu u skladu sa očekivanjima kupca.
4. *Brend je dobro pozicioniran;* Definisati potrebne i moguće akcije u cilju boljeg pozicioniranja u odnosu na konkurenciju.
5. *Brend je konzistentan;* Važno je da različiti marketing programi ne šalju protivurečne poruke o brendu.
6. *Portfolio i hijerarhija brenda su u skladu;* Korporativni brend može nesmetano da obuhvati sve brendove iz portfolija.
7. *Brend koristi i koordinira brojne marketing aktivnosti;* Koristiti jedinstvene mogućnosti koje pružaju različite komunikacije, ali istovremeno omogućiti da značenje brenda bude predstavljeno na konzistentan način.
8. *Menadžeri brenda znaju šta brend znači potrošačima;* Znaju šta se kupcima dopada, a šta ne, kada je u pitanju brend. Poželjno je na osnovu istraživanja napraviti precizne „portrete“ ciljnih kupaca.
9. *Brend ima odgovarajuću i stalnu podršku;* Menadžeri poznaju moguće razloge uspeha i neuspeha marketing programa, pre nego ga adaptiraju. Brendu je pružena dovoljna podrška u procesu istraživanja i razvoja.
10. *Kompanija prati izvore vrednosti brenda;* Postoji izjava o brendu u kojoj se definiše njegovo značenje i vrednost, i kako sa njim treba postupati. Delegirana je odgovornost za kontrolu održive vrednosti brenda.

U tabeli 14. prikazano je prvih deset najboljih globalni brendovi za 2010. godinu, ocenjeni prema metodologiji Interbrend-a.

Tabela 14. Najbolji globalni brendovi za 2010. godinu<sup>237</sup>

Rang		Brend	Zemlja porekla	Sektor	Vrednost brenda (u mil.\$)	Promena u vrednosti brenda
2010	2009					
1	1		SAD	Beverages	70,452	2%
2	2		SAD	Business Services	64,727	7%
3	3		SAD	Computer Software	60,895	7%
4	7		SAD	Internet Services	43,557	36%
5	4		SAD	Diversified	42,808	-10%
6	6		SAD	Restaurants	33,578	4%
7	9		SAD	Electronics	32,015	4%
8	5		Finska	Electronics	29,495	-15%
9	10		SAD	Media	28,731	1%
10	11		SAD	Electronics	26,867	12%

Izvor: Interbrand <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx> (preuzeto sa sajta 04.11.2010.)

Snaga i veliki profitni potencijal globalnih brendova naročito su došli do izražaja tokom svetske ekonomske krize. Pregled i analiza podataka iz tabele navode na interesantna zapažanja:

- Osim finske kompanije *Nokia*, ostali prvoplasirani globalni brendovi (prvih deset) poreklom su iz SAD;
- Tri najbolja globalna brenda zadržala su prošlogodišnju top poziciju;
- Osim kompanije *hp*, ostalih devet najvrednijih brendova se drugu godinu zaredom nalaze među Top 10;

<sup>237</sup> Kompletna lista najboljih 100 globalnih brendova u 2010. godini, prema Interbrand-u nalazi se u Aneksu.

- Većina brendova sa liste (Top 100) zabeležila je porast vrednosti u tekućoj u odnosu na prošlu godinu, i osim u par izuzetnih slučajeva nije bilo značajnijeg pada vrednosti globalnih brendova.
- Prvih deset globalnih brendova su iz potpuno različitih sektora, što potvrđuje tezu o uspešnoj primeni koncepta brend menadžmenta u različitim delatnostima.

U periodu svetske ekonomske krize vrednost globalnih brendova u proseku pokazala je izuzetnu stabilnost. Na listi najboljih brendova, najveći broj je poreklom iz SAD, zemlje koja je označena za žarište svetske ekonomske krize. Za razliku od drugih oblika ulaganja, investicije u brend su u potpunosti opravdala svoja sredstva. Većina brendova sa liste, zabeležila je porast vrednosti u poslednjoj godini. Takođe, može se primetiti da najvrednije brendove veže izuzetno duga tradicija, u prilog tezi prema kojoj je izgradnja vrednosti brenda veoma dug proces.

## 5.2. Potencijal domaćih brendova

Domaći ili lokalni brend možemo definisati kao brend koji postoji u jednoj zemlji ili na ograničenoj geografskoj površini. Takvi brendovi mogu pripadati domaćoj ili internacionalnoj kompaniji. Fokusiranje kompanije na razvoj internacionalnih brendova može imati negativan efekat na lokalne brendove, jer kada kompanije usmere svoje napore na internacionalne brendove, najčešće eliminišu neke uspešne lokalne brendove. Rezultati istraživanja, u kome je učestvovalo 9.739 potrošača iz četiri najveće zemlje u Evropi (Velika Britanija, Nemačka, Francuska i Italija) tokom koga su ispitani stavovi o 744 brenda prehrambene industrije, pokazali su da lokalni brendovi uživaju jači imidž od internacionalnih brendova. Svest potrošača je izraženija prema lokalnim brendovima i viši je stepen poverenja. Potrošači percipiraju lokalne brendove kao brendove veće vrednosti i boljeg kvaliteta u odnosu na internacionalne ili globalne brendove.<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> Schuiling, I. J. N. Kapferer. 2004. op.cit., str. 97-112.

Prema studiji Davos koledža, trenutna situacija za lokalne brendove u Srbiji je veoma povoljna, jer su domaći brendovi prilično zaštićeni, budući da nema mnogo konkurencije kao u drugim državama. Potrebno je malo hrabrosti nadležnih organa da se od te pozicije odustane i da se kompanije otvore prema stranom tržištu, ali i da se dozvoli pristup stranim brendovima.<sup>239</sup> Cilj Srbije treba da bude otvaranje prema svetu i kreiranje brendova koji će preći granice. Konkurencija može da deluje podsticajno na domaće brendove. Brendovi bi bili primorani da se razvijaju, rastu i prodaju i na drugim tržištima, što bi uticalo na bolji životni standard u Srbiji.

### **Primer dobre prakse: Akcija „Najbolje iz Srbije“<sup>240</sup>**

*Ministarstvo trgovine i usluga, Privredna komora Srbije i dnevni ekonomski list „Privredni pregled“ 2010. godine organizovali su po sedmi put Akciju „Najbolje iz Srbije“ – izbor najboljih robnih i korporativnih brendova na tržištu Republike Srbije. Organizatori akcije žele da promovišu vrednosti domaće privrede, tržišnog načina razmišljanja i utiču na promenu svesti potrošača u davanju prednosti domaćim proizvodima. Pravo na učešće u akciji imaju svi privredni subjekti.*

*Osnovne kategorije u kojima se dodeljuju nagrade u 2010. godini su:*

- **Robni brend** (roba svakodnevne potrošnje, trajna potrošna dobra, najbolji lokalni brend, proizvodna dobra, brend usluge, najbolja trgovinska marka, najuspešnije uvođenje novog brenda);
- **Korporativni brend – preduzeća** (roba svakodnevne potrošnje, trajna potrošna dobra, odeća i obuća, proizvodna dobra, uslužna preduzeća, uslužna preduzeća MSP - do 200 zaposlenih);
- **Inostrani brend** ( najbolji inostrani korporativni brend – poslovanje u Srbiji, najbolji inostrani robni brend sa statusom domaćeg proizvoda);
- **Ostale kategorije** (najbolje javno, državno ili dominantno državno preduzeće u Srbiji, najbolji lični brend u funkciji promocije Srbije).

---

<sup>239</sup> [www.danherman.com](http://www.danherman.com) (preuzeto sa sajta 01. 11. 2009.)

<sup>240</sup> <http://www.najboljeizsrbije.rs> (preuzeto sa sajta 10.12.2010.)

*Najbolji brendovi biraju se po osnovu više kriterijuma: tržišno-finansijskih (poslovnih) kriterijuma; rezultata poslovanja; internacionalizacije poslovanja; procene nematerijalne vrednosti brenda; istraživanja stavova potrošača, poslovnih partnera i eksperata; i uz dopunu slobodnih ocena članova žirija. Prvoplasiranima u zavisnosti od kategorije, pored statua i plaketa, obezbeđuju se dodatne koristi u vidu promocija robe široke potrošnje u objektima najvećih trgovinskih lanaca, sajmovima, sajtu i monografiji Akcije.*

Sve veće interesovanje privrednika iz godine u godinu, ide u prilog činjenici da je brend postao jedan od glavnih instrumenata pozicioniranja kompanije na tržištu i borbe za lojalnost i poverenje potrošača. U uslovima dinamičnih potrošačkih preferencija i režima liberalne trgovine, domaće kompanije suočavaju se intenzivnom inostranom i domaćom konkurencijom. Percipirajući brend kao potencijalan izvor konkurentske prednosti, vladine institucije i privredni subjekti pronalaze nove načine da afirmišu svoje proizvode i usluge i kreiraju brend. Akcija „Najbolje iz Srbije“ je dobar primer kako se jača imidž domaćih (lokalnih) brendova, podstiče inovativnost i zdrava konkurencija. U prilog tome, Akcija ima i međunarodni karakter, jer pruža podršku i uključuje priznanja za strane investicije i inostrane kompanije za ostvarene poslovne rezultate u oblasti brend menadžmenta na srpskom tržištu. Domaća poslovna javnost koristi Akciju „Najbolje iz Srbije“ kao sredstvo za jačanje svesti potrošača o kvalitetu i vrednosti nacionalnih brendova, uz uvažavanje inostranih brendova. U narednom periodu bilo bi korisno ispitati vezu između različitih kategorija brendova i finansijskog rezultata kompanije.

## Rezime trećeg dela

Kompanija teži izgradnji brenda održive vrednosti na dugi rok. Kreiranje i isporuka brenda superiorne vrednosti potrošaču, obezbeđuje rast vrednosti brenda, što se povoljno reflektuje na profitne performanse i tržišnu vrednost kompanije. Upravljanje vrednošću brenda obuhvata aktivnosti kreiranja i održavanja vrednosti brenda. Osnovne komponente vrednosti brenda su: lojalnost, prepoznatljivost imena, percipirani kvalitet, asocijacije o brendu i druga zaštićena imovina brenda. Postoji visok stepen zavisnosti između navedenih komponenti, vrednosti brenda i koristi koje po tom osnovu proizilaze za potrošače i kompaniju.

Vrednost brenda treba da bude veća od dugoročnih investicija kompanije u kreiranje i razvoj brenda. Koriste se različita merila za vrednovanje brenda: dominacija na tržištu, stabilnost brenda, stepen internacionalizacije, istorija brenda, tržišno učešće i dr. Razvijeni su i metodi u kojima dominira emocionalna komponentna vrednovanja. Veliki broj kompanija i marketing stručnjaka zalaže se za primenu računovodstvenih standarda, procenu vrednosti brenda kao nematerijalne imovine i njenu evidenciju u finansijskim izveštajima kompanije. U našoj zemlji vrednost brenda ne može biti direktno iskazana u bilansu stanja, međutim postoje indirektni načini da se procena vrednosti brenda iskaže računovodstveno.

Koncept dugoročno održive vrednosti brenda blisko je povezan sa upravljanjem odnosima sa potrošačima. Kompanije koriste brojne načine u komunikaciji da razviju i unaprede odnose sa njima. Integrisane marketing komunikacije teže uvećanju vrednosti brenda kroz sistematski proces podizanja svesti o brendu i kreiranje snažnih, pozitivnih i jedinstvenih asocijacija na brend.

Društveno odgovorno ponašanje kompanije percipira se kao važan aspekt izgradnje trajnih odnosa potrošača i kompanije/brenda. Imajući u vidu da ni ekonomska kriza nije značajno uticala na promene u strukturi najboljih globalnih brendova, kompanije treba da ulažu u izgradnju i održavanje vrednosti brenda. Stabilnost i visoka vrednost globalnih brendova, čak i u periodu krize, najbolja su potvrda opravdanosti investicije u brend i njegove snage na tržištu.

## **DEO IV**

# **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STRATEGIJSKOG BRENDA MENADŽMENTA**

# 1. Ciljevi i obuhvat empirijskog istraživanja

## 1.1. Postavljanje koncepta i ciljeva kao osnove istraživanja

Osnovu naučnog istraživanja čine koncept rada i hipoteze, kao polazne konstatacije u istraživanju. Istraživači ulažu napor da provere postavljeni koncept u praksi i da razumeju i opišu načine na koji su određeni događaji povezani međusobno. Postoje različite metode i tehnike da se to i sprovede.

Definicija istraživačkog problema vodi postavljanju hipoteza kao polaznih pretpostavki u istraživanju. Istraživački problem se transformiše u jedno ili više istraživačkih pitanja, a zatim se istraživačka pitanja prevode u ciljeve istraživanja. Mogući odgovori na postavljena pitanja predstavljaju istraživačke hipoteze, pa se određeni istraživački ciljevi često opisuju u obliku hipoteza koje treba proveriti.<sup>241</sup> Hipoteze predstavljaju polaznu naučnu kategoriju, neproveren, ali mogući stav koji se uzima za osnovnu pretpostavku analize.

U zavisnosti od cilja istraživanja, potrebno je napraviti razliku između eksploratornih, deskriptivnih i istraživanja uzročnog karaktera.<sup>242</sup> Cilj eksploratornog istraživanja je da se shvati i objasni prava priroda problema i ciljeva istraživanja, ali i da se predlože moguća rešenja. Deskriptivna istraživanja teže da potvrde izvesne veličine, a uzročna da testiraju odnos uzroka i posledica.

Svrha naučnih istraživanja jeste da pojasne događaje koji su opisani, odnosno da objasne zašto se nešto dogodilo. Jednom dati odgovori mogu biti potvrđeni ili dovedeni u pitanje u nekom sledećem istraživanju. Zaključci ranije sprovedenih istraživanja mogu biti osnova za neka nova istraživanja, pri čemu se pored postojećih prikupljaju i nove informacije.

---

<sup>241</sup> Hanić, H. 2003. *Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistem*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 207.

<sup>242</sup> Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. *Marketing menadžment*. New Jersey: Pearson Education, str. 104.



Empirijsko istraživanje omogućava realizaciju cilja doktorske disertacije. Danas, u globalnim kompanijama brend menadžment koristi različite marketing tehnike i koordinira čitavim nizom marketing aktivnosti sa ciljem izgradnje, očuvanja i maksimalnog povećanja vrednosti brenda. Razvoj SBM-a u uslovima globalizacije tržišta, omogućava uštedu u troškovima marketinga i bolje pozicioniranje kompanije na tržištu. Istraživanje ima za cilj da proveri istinitost teze prema kojoj SBM doprinosi razvoju kompanija i ostvarenju visokih performansi u savremenom marketinškom poslovanju na globalnom tržištu.

## **1.2. Očekivani rezultati istraživanja koncepta strategijskog brend menadžmenta u domaćim i inostranim kompanijama na području Republike Srbije**

U kontekstu doprinosa SBM-a u konkurentnosti kompanije, mogu se kreirati nekoliko pretpostavki u vezi rezultata istraživačkog rada. Očekivani rezultati mogu se grupisati u zaključke koji se odnose na:

- Naučni doprinos teoriji marketinga i brend menadžmenta;
- Razvoj istraživačkog modela koji će imati primenu u sličnim akademskim istraživanjima i/ili biti podsticaj daljim istraživačkim naporima u ovoj oblasti;
- Praktična saznanja o doprinosu strategijskog brend menadžmenta finansijskim pokazateljima poslovanja kompanija.

U radu se proučava strategijski doprinos brend menadžmenta na konkurentnost kompanije. Aaker još pre više od dve decenije smatrao da brendovi mogu biti izvor generisanja i održivosti konkurentske prednosti kompanije, na osnovu čega sledi da brend menadžment predstavlja proces kapitalizacije i realizacije vrednosti brenda pretvarajući je u superioran učinak na tržištu.<sup>243</sup> Danas, brojni autori<sup>244</sup> istražuju ovu oblast i faktore koji utiču na efikasnost SBM-a. Složenost koncepta SBM-a implicira sistematizovanje znanja različitih društvenih nauka i pojava (globalizacije,

---

<sup>243</sup> Prema: Louro, M. J., P. V. Cunha. 2001. „Brand Management Paradigms“, *Journal of Marketing Management*, vol. 17, str. 850.

<sup>244</sup> Opširnije o inostranim iskustvima i rezultatima istraživanja iz oblasti brend menadžmenta u narednom delu rada.

makroekonomskih kretanja, demografskih podataka, psihologije, menadžmenta, marketinga i sl.). Poznavanje uzroka rastućeg uticaja SBM-a na poslovanje neophodni su za razumevanje koncepta i formulisanje adekvatnog istraživačkog modela.

Rezultati istraživanja treba da ukažu na najznačajnije elemente brend menadžmenta koji determinišu poslovni uspeh i ukazuju na konstelaciju snaga varijabli u modelu. Istraživanjem je obuhvaćen i finansijski aspekt brend menadžmenta, u meri u kojoj moguće iskazati finansijski doprinos brend menadžmenta, ispitivanjem stavova odgovornih lica u kompaniji. Očekivanja su da rezultati istraživanja ukažu na pouzdanost modela za merenje finansijskog učinka brenda, slično kao u inostranom istraživanju.<sup>245</sup> U radu se putem terenskog istraživanja uspostavlja veza između marketinškog i finansijskog sektora. Postoji tendencija razvoja različitih istraživačkih modela na osnovu kojih je moguće kvantifikovati učinak brenda na tržištu.<sup>246, 247</sup> U cilju analize odnosa investicija u brend menadžment i ostvarenog finansijskog rezultata, mogu se očekivati pojedinačne analize o vezi između elemenata brend menadžmenta i finansijskog učinka (inovacija, informaciona tehnologija, brend učinak i sl.). Ispitivanje većeg broja varijabli i njihove međusobne zavisnosti idu u prilog izabranom istraživačkom modelu.

Na osnovu analize privrednog ambijenta u Srbiji stiče se utisak da u našoj zemlji još uvek nije zaživela svest o ulozi i potencijalu brend menadžmenta, dok se sama strategija brendiranja često pogrešno i pojednostavljeno tumači. Na osnovu razlika u pristupu SBM-u domaćih i inostranih kompanija u našoj zemlji, mogu se izvesti preporuke za buduće poslovanje. Rezultati istraživanja pokazaće uticaj kojih faktora u brend menadžmentu je dominantan za bolje poslovne rezultate i da li se preko SBM-a može unaprediti konkurentnosti. Praktična saznanja o implementaciji koncepta brend menadžmenta jedne grupe kompanija poslužiće kao putokaz za ostvarenje boljih performansi druge grupe i mogu da pomogu menadžerima u procesu donošenja odluka o SBM-u.

---

<sup>245</sup> Wong, H. Y., B. Merrilees. 2008. op.cit., str. 377.

<sup>246</sup> Rajagopal. 2008. „Measuring brand performance through metrics application“, *Measuring Business Excellence*, vol. 12, no.1, str. 29-38.

<sup>247</sup> Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 322-335.

## **2. Metodologija empirijskog istraživanja**

### **2.1. Inostrana iskustva u oblasti istraživanja**

Izazovi globalnog okruženja, intenzivne konkurencije i dinamične preferencije potrošača zahtevaju kontinuirano prilagođavanje poslovne strategije kompanija i inovativan pristup u potrazi za novim načinima sticanja i održanja konkurentske prednosti. Brend menadžment inkorporira različite poslovne koncepte i značajno je unapredio tradicionalna marketing saznanja kroz razvoj brendova superiorne vrednosti, koji često prevazilaze očekivanja potrošača. Strategijski karakter brend menadžmenta proizilazi iz činjenice da kompanije nastoje da potrošači percipiraju brend određene kompanije kao superioran u odnosu na konkurenciju u dužem vremenskom periodu, čime ostvaruju i pozitivne efekte na finansijske rezultate na duži rok.

U našoj zemlji do sada nisu objavljene istraživačke studije iz ove oblasti, tako da smo u procesu postavke koncepta, ciljeva i hipoteza empirijskog istraživanja bili upućeni na rezultate inostranih istraživanja. Kao što je već navedeno, rezultati objavljenih istraživanja mogu biti dobra polazna osnova za nova istraživačka dostignuća.

Na osnovu pregleda i komparativne analize sprovedenih istraživanja o brend menadžmentu ustanovili smo da najveći udeo imaju istraživanja u kojima su izvedeni zaključci na osnovu ispitivanja stavova potrošača (korisnika brenda). Znatno manji broj istraživanja usmeren je na ispitivanje korporativnih subjekata. Međutim, to nije delovalo obeshrabrujuće, imajući u vidu kvalitet časopisa u kojima su radovi objavljeni, privredu zemalja u kojima su istraživanja sprovedena i dobre rezultate koje su testirani modeli pokazali. Smatrali smo da je izazov konstruisati model i sprovesti istraživanje u Srbiji, koje će moći da se uporedi sa sličnim inostranim istraživanjima. Polazne premise za istraživanje u doktoratu temelje se rezultatima inostranih studija, ali one su koristile i u donošenju odluka koje se odnose na dizajn empirijskog istraživanja.

Studija u kojoj je utvrđena pozitivna korelacija između učinka brenda i percepcija menadžmenta kompanije o brendu<sup>248</sup>, značajna je za nedovoljno istraženu oblast brend menadžmenta. Analizom inostranih studija i iskustava nastojali smo da objasnimo ulogu i značaj brend menadžmenta u kompaniji. Samo kompanije koje interno pružaju podršku razvoju svojih brendova poseduju uspešne brendove.<sup>249</sup> Ispitivanjem stavova korporativnih subjekata prikupljeni su podaci.

Pozitivan uticaj brend menadžmenta na učinak brenda i finansijske rezultate poslovanja u drugoj studiji<sup>250</sup> bio je u funkciji daljeg istraživačkog podsticaja. Signifikantnu vezu između vrednosti brenda i profitabilnosti u poslovanju potvrdilo je i istraživanje vodećih 50 američkih kompanija. Pored toga, utvrđeno je da postoji i signifikantna veza između vrednosti brenda i učinka kompanije na berzi.<sup>251</sup> Takođe, porast interesovanja naučne i stručne javnosti za metriku brenda<sup>252</sup> ide u prilog činjenici da se brendovima mora upravljati i opravdava istraživačku radoznalost o doprinosu brend menadžmenta poslovanju domaćih i inostranih kompanija.

Rezultati istraživanja<sup>253</sup> pojasnili su ulogu brendiranja u internacionalnom poslovanju kompanije. Orijehtacija prema brendu i repositioniranje brenda imaju signifikantan uticaj na internacionalnu marketing strategiju, što se pozitivno odražava na finansijske rezultate.<sup>254</sup> Pionirski pokušaj merenja uticaja brend orijentacije na finansijski učinak u poslovanju sprovedli su australijski istraživači u kvantitativnoj

---

<sup>248</sup> Harris, F., L. De Chernatony. 2001. "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no.3-4, str. 447-453.

<sup>249</sup> Yakimova, R., M. Beverland. 2005. „The brand – supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating“, *Brand Management*, vol. 12, no. 6, str. 456-457.

<sup>250</sup> Lee, J., S. Y. Park, I. Back, C. S. Lee. 2008. "The impact of the brand management system on the brand performance in B-B and B-C environments", *Industrial Marketing Management*, broj u štampi., str. 3-6.

<sup>251</sup> Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. op.cit., str. 322-335.

<sup>252</sup> Opširnije, Rajagopal. 2008. op. cit., str. 29-38.

<sup>253</sup> Istraživanje je sprovedeno u Australiji na uzorku od 315 kompanija.

<sup>254</sup> Opširnije, Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. „Multiple roles for branding in international marketing“, *International Marketing Review*, vol. 24, no. 4, str. 384-408.

studiji u kojoj je učestvovalo više od 400 kompanija. Rezultati istraživanja su pokazali signifikantan uticaj orijentacije prema brendu na učinak brenda i signifikantan uticaj učinka brenda na finansijske rezultate u poslovanju.<sup>255</sup> Ostvaren je značajan napredak u istraživanju doprinosa brend menadžmenta, iako je finansijski rezultat ocenjen na osnovu subjektivne procene menadžera. Studija je imala značajan uticaj na koncipiranje istraživanja koje je kasnije sprovedeno u 500 najvećih kompanija u Švedskoj. Rezultati su pokazali visok stepen zavisnosti između brend orijentacije kompanije i finansijskog rezultata.<sup>256</sup> Rezultati australijskog istraživanja značajno su uticali na odluku da ispitamo stavove privrednih subjektata o doprinosu brend menadžmenta poslovanju, a specifičnost teme i stanje u našoj privredi da za ciljnu grupu izaberemo kompanije sa najvećim prihodom u našoj zemlji. Konstruisanje istraživačkog modela za empirijsko istraživanje je zahtevalo prilagođavanje izvornog istraživačkog modela u cilju testiranja unapred definisanih hipoteza.<sup>257</sup> Na taj način, analizom podataka omogućena je prezentacija originalnih naučnih rezultata.

## **2.2. Metodologija sprovedenog empirijskog istraživanja**

### ***2.2.1. Dizajn i implementacija istraživanja***

Dizajn istraživanja predstavlja detaljan nacrt koji usmerava istraživačku studiju prema ostvarenju ciljeva istraživanja.<sup>258</sup> Proces dizajniranja istraživačke studije obuhvata oblikovanje istraživanja, odnosno definiše istraživački pristup kroz donošenje važnih odluka o izboru tipa informacija, načina i metoda istraživanja. Dizajniranjem se uklapaju svi delovi istraživanja u jedinstvenu i svrsihodnu celinu. Da bi se sprovelo istraživanje, potrebno je prikupiti informacije na osnovu kojih se sprovode analize i koje služe da se ostvare definisani ciljevi.

---

<sup>255</sup> Opširnije, Wong, H. Y., B. Merrilees. 2008. op.cit., str. 372-383.

<sup>256</sup> Gromark, J., F. Melin. 2011. op.cit., str. 394-410.

<sup>257</sup> Istraživački model omogućava testiranje hipoteza: H1, H3, H4 i H5. Testiranje hipoteze H2 je, planom istraživanja, predviđeno na osnovu podataka iz sekundarnih izvora.

<sup>258</sup> Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. op.cit., str. 79.

Nakon definisanja istraživačkih ciljeva i izbora istraživačkog pristupa (eksplorativno, deskriptivno ili uzročno), istraživač pravi plan za prikupljanje podataka. U cilju prikupljanja podataka mogu se koristiti različite metode, koje se najčešće dele prema izvoru podataka. Istraživaču su na raspolaganje dve mogućnosti:

- Prikupljanje primarnih ili originalnih podataka (terenska istraživanja – en. *Field research*);
- Prikupljanje sekundarnih podataka (kabinetska istraživanja – en. *Desk research*).

Terenska istraživanja su usmerena na prikupljanje primarnih (originalnih) podataka i zahtevaju znatno vreme i novac. Primarni podaci prikupljaju se za potrebe konkretnog istraživačkog projekta. Desk istraživanja fokusiraju se na prikupljanje i analizu već postojećih podataka. Istraživači najčešće koriste prvo izvore sekundarnih podataka, koji su relevantni za specifični cilj istraživanja. Sekundarni podaci su ranije već prikupljeni, na razne načine i u različite svrhe i sistematizovani u različitim izvorima (knjige, stručni časopisi, statistički bilteni, on-line katalozi, internet i sl.). U onim situacijama kada kabinetskim istraživanjem nije moguće prikupiti dovoljno informacija za rešavanje istraživačkog problema, pristupa se terenskom istraživanju.

### **2.2.2. Sekundarni podaci**

Sekundarne podatke je neko ranije prikupio za potrebe prethodno sprovedenih istraživanja, a ne za rešavanje problema u istraživanju koje se sprovodi. Prema izvoru, sekundarni podaci mogu se podeliti na interne i eksterne. Interni sekundarni podaci potiču iz internog okruženja, najčešće baze podataka različitih sektora u preduzeću. Izvori eksternih sekundarnih podataka mogu biti, institucije specijalizovane za prikupljanje, analizu i distribuciju podataka, ali i publikacije i izveštaji eksternih stejkholdera, kao što su konkurentske i partnerske kompanije, distributeri, dobavljači, marketing agencije, finansijske institucije, vladine organizacije i službe.

Veliki broj istraživanja počinje prikupljanjem sekundarnih podataka. Ovi podaci koriste se u eksplorativnoj fazi istraživačkog projekta, kako bi se preciznije definisao istraživački problem i odredio dalji tok akcije. Mada, sekundarni podaci mogu poslužiti i za osnovno istraživanje, tako što se sprovodi analiza na osnovu podataka iz

dva ili više eksterna izvora i na taj način dolazi do originalnih istraživačkih zaključaka. Sekundarni podaci mogu biti i dragocen izvor novih ideja koje se dalje mogu istražiti kroz primarno istraživanje. Uvid u sekundarne podatke omogućava bolje razumevanje istraživačkog problema i saznanje o metodologijama i tehnikama koje su korsitili drugi istraživači. Sekundarni podaci pomažu i kod definisanja populacije, izbora uzorka, definisanja parametara primarnog istraživanja, ali i kao referentna osnova za poređenje validnosti ili tačnosti primarnih podataka.<sup>259</sup>

Najznačajnija prednost sekundarnih podataka jeste ušteda u troškovima i vremenu. U pojedinim slučajevima, sekundarni podaci mogu biti precizniji od primarnih. Kada istraživač želi informacije o prodaji, profitu, i drugim poverljivim podacima kompanije, pouzdanije i preciznije informacije može dobiti iz zvaničnih izvora nego od same kompanije. Ograničenja sekundarnih podataka može biti upotrebljivost raspoloživih podataka za potrebe tekućih istraživanja zbog drugačije jedinice mere, nepoznanica koje se odnose na način prikupljanja podataka i njihovu preciznost i tačnost. Sekundarni podaci mogu biti i zastareli, a time neupotrebljivi za naučno istraživanje. Pojedini podaci zastare i odmah po publikovanju, zbog dugog vremenskog perioda potrebnog za njihovu obradu (npr. popis stanovnika).

Veoma važan izvor podataka u ovom slučaju bile su studije i objavljeni radovi profesora Ho Yin Wong i Bill Merrilees sa univerziteta u Australiji („The performance benefits of being brand-orientated“, „Multiple roles for branding in international marketing“, „Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation“). Razvili su pouzdane modele za merenje finansijskog učinka brenda. Primenjeni modeli su pokazali dobre rezultate, testirani su u većem broju zemalja i u različitim privrednim sektorima i granama. Njihova osnovna prednost jeste u tome što omogućavaju implementaciju u različitim kompanijama orijentisanim pretežno ili delimično ka proizvodnim, uslužnim ili trgovinskim delatnostima. Korišćene metode obezbeđuju i uporedivost podataka (rezultata) između različitih kompanija, grana i sektora i nacionalnih ekonomija. Ovi modeli, predstavljaju osnovu za dizajniranje istraživanja na osnovu kojeg će se meriti doprinos strategije brendiranja poslovnim rezultatima kompanija u našoj zemlji. U

---

<sup>259</sup> Isto, str. 112-113.

okviru primenjenog modela specificiraće se varijable koje se nalaze u uzročno-posledičnom odnosu.

Značajan sekundarni izvor podataka u radu predstavljali su web sajtovi i stručne publikacije. Ovi podaci su omogućili analizu privrednog ambijenta u Srbiji i definisanje ciljne populacije za istraživanje. Na osnovu društveno-ekonomskih pokazatelja stanja naše privrede, i zbog recesije koje je pogodila sve privredne subjekte, smatrali smo da kompanije koje su uspele da zadrže najveću ekonomsku snagu treba da budu ciljna grupa ispitanika. Istraživanjem je obuhvaćeno 300 najuspešnijih preduzeća u 2010. godini u Republici Srbiji, na osnovu ostvarenog prometa u 2009. godini. U cilju istraživanja razlika između domaćih i inostranih kompanija definisan je kriterijum (vlasništvo preduzeća) za segmentaciju kompanija u dve grupe. Važan izvor sekundarnih podataka za sprovedeno empirijsko istraživanje bila je edicija Ekonomist Media Grupe TOP 300 za 2010. godinu. Korišćeni su i podaci sa zvaničnih sajtova Republičkog zavoda za statistiku i Zavoda za intelektualnu svojinu.

### ***2.2.3. Primarni podaci***

Primarni podaci mogu biti prikupljeni kroz tri osnovna tipa istraživanja:<sup>260</sup>

- Posmatranje (lično i mehaničko);
- Metod ankete (lični intervju, telefonski intervju, upitnik poštom i e-mail anketa); i
- Eksperiment (terenski i labaratorijski).

Najčešću primenu u marketingu od navedenih metoda doživeo je metod ispitivanja ili anketni metod (metod ankete). Pojedini autori metod ankete poistovećuju sa terminom istraživanje tržišta, odnosno smatraju da primena ovog metoda predstavlja istraživanje tržišta u užem smislu reči. Ostali metodi obično se koriste kao dopuna, ali ne i kao zamena metodu ispitivanja. Korišćenjem anketnog metoda može se obuhvatiti veliki i

---

<sup>260</sup> Prilagođeno, Milisavljević, M., B. Maričić, M. Gligorijević. 2007. *Osnovi marketinga*. Beograd: Centar za ekonomsku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 160-170.



reprezentativan uzorak ispitanika, zbog čega se njihovi stavovi mogu generalizovati na čitavu populaciju. Metod ankete pruža mogućnost istraživaču da ispita stavove, osećanja, navike i motive ispitanika. Gotovo je nezamislivo da se ispitivanjem ciljne grupe (potrošači, kompanije, javno mjenje, i sl.) mogu prikupiti informacije za donošenje marketinških odluka, ukoliko prethodno nije korišćen anketni metod.

Terenska istraživanja mogu se, prema karakteru prikupljenih podataka, podeliti na kvantitativna i kvalitativna, s tim što se kvalitativna istraživanja najčešće sprovode na manjem uzorku i u cilju postavljanja osnova kvantitativnog istraživanja ili za posebne namene ispitivanja određenih psiholoških motiva, do kojih se na drugi način teže dolazi. Terensko istraživanje stavova ispitanika najčešće obuhvata sledeće faze:

- definisanje ciljeva istraživanja,
- određivanje skala za merenje, formulisanje i testiranje upitnika,
- organizacija i sprovođenje prikupljanja podataka na terenu,
- provera i unos podataka,
- obrada i analiza podataka,
- dobijanje i interpretacija rezultata,
- formulisanje zaključaka i izveštaja.

Prikupljanje primarnih podataka se obezbeđuje uz pomoć tri glavna istraživačka instrumenta: upitnika, kvalitativnih mera i mehaničkih uređaja.<sup>261</sup> Upitnik se, zbog svoje fleksibilnosti, najčešće koristi za prikupljanje primarnih podataka.

U savremenim marketing istraživanjima obično se koriste sledeće tehnike ispitivanja:

- lični intervju (lično ispitivanje ili lična anketa),
- telefonski intervju (poštanski intervju ili poštanska anketa),
- intervju putem pošte (telefonsko ispitivanje ili telefonska anketa),
- intervju putem e-maila.

---

<sup>261</sup> Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. op.cit., str. 107.

Svaka od pomenutih tehnika ima određene prednosti i nedostatke. Najbolja saradnja sa ispitanicima ostvaruje se preko ličnog intervjuisanja. Na ovaj način moguće je prikupiti veliki broj relevantnih podataka, uz malu mogućnost nesporazuma sa ispitanikom. Ipak, troškovi sprovođenja ličnog intervjua su viši u odnosu na troškove ostalih tehnika ispitivanja, naročito ako se ispitivanje sprovodi u udaljenim geografskim regionima. Samim tim, i brzina prikupljanja podataka nije baš previše dobra. Poseban aspekt ličnog intervjua predstavlja zahtev da razgovor sa potrošačima vode obučeni i za to osposobljeni anketari koji neće vršiti uticaj na odgovore ispitanika.

Telefonski intervju omogućava brzo prikupljanje podataka uz niže troškove u odnosu na lični intervju. Uticaj anketara na stav ispitanika je nešto manji nego kod ličnog intervjua. Međutim, saradnja ispitanika je lošija, jer mnogi ljudi ovakve razgovore smatraju uznemiravanjem. Telefonskim intervjuisanjem ne može se prikupiti tako veliki broj informacija, kao što je to slučaj sa ličnim intervjuom. Zato je poželjno da pitanja budu kratka, jasna i precizno definisana. Građani obično nisu spremni da sa anketarom vode duge telefonske razgovore, zbog čega je lista pitanja obično kraća u odnosu na listu pitanja koja se koristi prilikom ličnog intervjuisanja.

Danas, veliku primenu doživeo je telefonski intervju pomoću računara - CATI (en. *Computer-Assisted Telephone Interview*). Ovakvim vidom intervjuisanja, anketar ispitaniku postavlja pitanja telefonom i odgovore direktno unosi u računar. Primenom specijalizovanih statističkih softvera može se sprovesti veoma brza i efikasna analiza podataka.<sup>262</sup>

Ispitivanje poštom ima dve prednosti u odnosu na lični i telefonski intervju: 1) ispitanik nije pod uticajem anketara, zbog čega se mogu očekivati objektivni odgovori; 2) troškovi anketiranja su niži u odnosu na lični intervju. S druge strane, potreban je veoma dug vremenski period sprovođenja jednog ovakvog istraživanja. Od trenutka slanja upitnika ispitaniku, pa do trenutka kada upitnik ponovo stiže u ruke anketara može proći i nekoliko meseci. Saradnja između ispitanika i anketara je lošija u odnosu na prethodno pomenute tehnike ispitivanja. Stopa odgovora, tj. procenat ljudi koji su kontaktirani i koji su vratili kompletno popunjen upitnik je u najvećem

---

<sup>262</sup> Hanić, H. 2003. op.cit., str. 270.

broju slučajeva niža od 25%, a ona nekada iznosi svega 5%. Kompanije često dobijaju takve upitnike, pa se ne može očekivati visoka stopa odgovora. Uz to, mnogi ispitanici vraćaju anketarima nekompletno popunjene upitnike. Da bi se u određenoj meri prevazišli navedeni problemi, poželjno je da istraživački tim koji sprovodi poštansku anketu pošalje ispitanicima uz upitnik i ljubazno propratno pismo u kojem će ih zamoliti da uredno i ažurno popune i vrate nazad anketu. Radi podizanja procenta dobijenih odgovora, neko od članova tima može i telefonskim putem zamoliti ispitanike da pristanu na saradnju.

E-mail anketiranje je veoma popularna tehnika ispitivanja u savremenim marketing istraživanjima. Zahvaljujući ubrzanom razvoju internet tehnologija, e-mail ankete su počele da sve više dobijaju na značaju. Danas mnogi ljudi koriste internet i redovno proveravaju svoju elektronsku poštu. Zato je ispitivanje putem e-maila često korišćen vid komuniciranja između istraživača i ispitanika. Rapidan uspon ove tehnike komuniciranja očekuje se u godinama koje su pred nama. Brojne agencije za marketing istraživanja u SAD-u, Velikoj Britaniji i drugim razvijenim zemljama najčešće sprovode e-mail ankete, ili CATI tehniku. E-mail ankete omogućavaju brzinu u prikupljanju podataka, dok se njihovom primenom otklanja svaki uticaj anketara na stavove ispitanika. Uostalom, troškovi implementacije ispitivanja putem elektronske pošte su znatno niži u odnosu na lični ili telefonski intervju. Komparativnom analizom različitih tehnika, utvrdili smo da je za realizaciju našeg empirijskog istraživanja najpogodnija e-mail anketa.

#### ***2.2.4. Izrada i probno testiranje upitnika o strategijskom brend menadžmentu***

Upitnik, namenjen odabranim ispitanicima, osmišljen je na način koji omogućava rešavanje postavljenih ciljeva istraživanja. Korišćen je upitnik sa zatvorenim ili strukturiranim pitanjima (tvrdnjama) u formatu rejting-skale na kojoj je ispitanik dobio niz obeleženih kategorija koje odgovaraju rasponu odgovora. Primenjena je sedmostepena Likertova skala (od 1 (jedan) – apsolutno se ne slažem do 7 (sedam) - apsolutno se slažem). Od ispitanika se tražilo da izraze stepen slaganja sa konstatacijama u upitniku.

Prednosti ovog formata jesu da na ovako formulisana pitanja, ispitanici brže i jednostavnije daju odgovor, manja je mogućnost da se javi greška usled razlika u načinu na koji su pitanja postavljena, a odgovori evidentirani. Olakšana je analiza i tabelarni pregled i značajna je ušteda vremena. Najznačajnija prednost i prema postavljenim istraživačkim ciljevima logičan izbor ove vrste upitnike bio je na osnovu saznanja da se odgovori ispitanika mogu direktno porediti, što je osnov za korišćenje analitičkih metoda.

Prilikom koncipiranja upitnika, vodilo se računa o strukturi konstatacija, odnosno varijabli. Da bi se bi se izbeglo eventualno nerazumevanje pojedinih pitanja od strane ispitanika, posvećena je posebna pažnja formulaciji pitanja sa imperativom da budu jasna i precizna. Upitnik je koncipiran po uzoru na više upitnika koje su inostrani autori koristili u svojim istraživanjima.

Nastojali smo da redosled konstatacija bude prihvatljiv i logičan. U formulisanju pitanja za svaku varijablu usmerili smo se od širih, opštih ka užim i konkretnim tvrdnjama. Često se koristi metaforma „levka“ da sugeriše da prethodna pitanja iz šireg konteksta ne „kontaminiraju“ naredno uže usmereno pitanje. Osetljiva pitanja koja se odnose na kretanja zarade, tržišnog učešća, profitabilnosti i finansijskih rezultata ostavili smo za kraj upitnika, kada su ispitanici već stekli izvesno poverenje u karakter i cilj istraživanja. Testiranje razlika između domaćih i inostranih kompanija zahtevalo je segmentaciju kompanija u dve grupe. Zato je u delu upitnika koji se odnosi na podatke o ispitaniku, omogućena identifikacija kompanija prema obeležju vlasništva.

Da bi u potpunosti eliminisani eventualne nedostatke upitnika sproveli smo i probno testiranje. Probno testiranje ili predtestiranje se obavlja da bi se proverilo da li upitnik, u smislu informacija koje će se dobiti, ispunjava očekivanja istraživača sa ciljem da se pronađu i isprave nedostaci.<sup>263</sup> Adekvatno ciljnoj grupi ispitanika u istraživanju, i u probnom testiranju učestvovali su reprezentativni ispitanici, generalni i marketing direktori 7 (sedam) preduzeća. Zahvaljujući direktnim povratnim informacijama o upitniku, formulisana je konačna verzija upitnika (prilog u Aneksu) lišena dvosmislenih, sugestivnih, suvišnih ili dvostukih tvrdnji.

---

<sup>263</sup> Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. op.cit., str. 337.

### **2.2.5. Određivanje ciljne grupe ispitanika**

Nakon odluke o pristupanju istraživanju i izboru instrumenta koji se koristi za istraživanje (u našem slučaju upitnik), definisali smo ciljnu grupu ispitanika. Istraživača po pravilu zanimaju karakteristike određene populacije. Ako se odgovori zatraže od svih ispitanika u okviru populacije, takva anketa naziva se popis. Kada je sama veličina populacije mala, pogodniji izbor jeste popis.<sup>264</sup>

Ciljnu populaciju u empirijskom istraživanju čine najuspešnije kompanije Republike Srbije, rangirane prema kriterijumu ostvarenog prihoda. Veličina populacije određena je brojem kompanija koje se nalaze na publikovanoj Listi Ekonomist Media Grupe i na njoj je rangirano ukupno 300 kompanija. Na osnovu iznetih podataka, zaključili smo da je pogodniji izbor popis i adekvatna odluka da kontaktiramo sve ispitanike u okviru Liste Top 300. Ciljni sagovornici u kompanijama su osobe nadležne za oblast brend menadžmenta (predsednik, potpredsednik, generalni ili marketing direktor ili marketing menadžeri). Cilj našeg istraživanja jeste merenje internih kapaciteta kompanije i performansi brend menadžmenta u poslovanju, pa iz toga proizilazi odluka o izboru sagovornika koji raspolažu potrebnim informacijama i aktivno učestvuju u procesu upravljanja strategijom brendiranja.

Polazeći od cilja istraživanja, ali i aktuelnih ekonomskih pokazatelja u Republici Srbiji koji ukazuju na težak položaj velikog broja domaćih preduzeća i nisku privrednu aktivnost, odlučili smo da istraživanje sprovedemo u 300 najvećih kompanija u 2010. godini na teritoriji Republike Srbije, prema ostvarenim poslovnim prihodima u 2009. godini. Postoji više razloga koji su usmerili našu istraživačku radoznalost na ovaj segment:

1. Kompanije na listi odlikuje značajan nivo privredne aktivnosti i efikasnosti koje su pretpostavka uspešne implementacije principa brend menadžmenta. Želeli smo da istraživanjem obuhvatimo najvitalnije delove srpske privrede, bez obzira na sektor kome pripadaju. Posebno, zbog činjenice koju smo u više navrata istakli, da koncept brend menadžmenta ima široku primenu u poslovanju kompanija različitih delatnosti.

---

<sup>264</sup> Ibid, str. 382-383.

2. Važan podatak jeste da Lista Top 300 obuhvata i domaće i inostrane kompanije koje posluju u Srbiji. Jedan od ciljeva istraživanja jeste i ustanoviti razliku između finansijskih pokazatelja opravdanosti ulaganja i profitabilnosti brend menadžmenta u domaćim i inostranim kompanijama. Analiza razlike dva segmenta zahteva definisanje kriterijuma na osnovu kojih dve kategorije mogu biti uporedive. Subjekte koje pripadaju istoj populaciji, po osnovu obima prihoda, podelili smo naknadno u dva podsegmenta, po osnovu kriterijuma vlasništva.
3. Iskustva istraživača iz razvijenih zemalja (Švedska, Velika Britanija) koji su slične studije sprovodili u najbolje rangiranim preduzećima, dodatno su motivisali našu odluku o segmentaciji kompanija prema finansijskoj snazi, odnosno ostvarenom prometu u prethodnoj godini.
4. Rast i razvoj kompanije podrazumeva poslovanje na globalnom tržištu i implicira implementaciju principa brend menadžmenta. Međutim, globalno poslovanje iziskuje velika ulaganja i znatnu finansijsku snagu. Inostrane kompanije prisutne u našoj zemlji, već imaju međunarodni/globalni karakter i dugogodišnju tradiciju razvoja i implementacije brend menadžmenta. Stoga bi potpuno neadekvatno, u ovom slučaju, bilo poređenje sa finansijski slabijim domaćim preduzećima.

### **2.3. Distribucija upitnika i prikupljanje podataka**

Nakon donošenja odluke o uzorku u istraživanju i konačnoj strukturi upitnika, stečeni su uslovi da se pristupi njegovoj distribuciji. Uzimajući u obzir prethodno navedene prednosti i nedostatke različitih istraživačkih tehnika, za potrebe sprovođenja terenskog istraživanja i prikupljanja podataka o doprinosu strategije brendiranja poslovnim rezultatima kompanije, odlučili smo se da istraživanje sprovedemo korišćenjem e-mail anketa. Više razloga je uticalo na donošenje ovakve odluke.

Budući da je ovde reč o pravnim licima, pošlo se od pretpostavke, da ovi klijenti poznaju rad na računaru i da redovno proveravaju svoju elektronsku poštu. Sem toga, na ovaj način se ostvaruje ušteda u vremenu i novcu. Reč je o poslovnim ljudima na odgovornim funkcijama, koji zbog prirode posla koji obavljaju i znanja koje poseduju, mogu dati pravi vrednosni sud na konstatacije iznete u upitniku. Sa druge strane,

opravdano je bilo očekivanje da će oni sa puno motivacije i pažnje uredno popuniti i brzo poslati nazad upitnike. Sa namerom da se ispitanici ohrabre u nameri da popune upitnik u posebnom dokumentu – uvodnom pismu (Aneks 1.), detaljno su pojašnjeni cilj i svrha istraživanja, precizno je navedeno ko u kompaniji treba da popuni upitnik, uz napomenu da je istraživanje anonimno i da nazivi kompanija koje su učestvovala u istraživanju neće biti objavljeni. U cilju ostvarenja satisfakcije učesnika istraživanja, posebno smo istakli da će kompanije koje učestvuju u istraživanju biti u prilici da dobiju na uvid rezultate sprovedenog istraživanja.

Pre distribucije upitnika, evidentirane su sve e-mail adrese kompanija koje učestvuju u istraživanju. Na taj način omogućeno je brzo i efikasno slanje upitnika za celu ciljnu populaciju. Pojedine zvanične internet prezentacije kompanija sadrže kontakte osoba nadležnih za oblast brend menadžmenta (e-mail adrese predsednika, potpredsednika, generalnog ili marketing direktora ili marketing menadžera). U slučajevima gde informacija (e-mail adresa) nije bila dostupna pretraživanjem putem interneta, telefonskim kontaktom obezbedene su e-mail adrese.

Upitnici su distribuirani na tristotine zvaničnih e-mail adresa kompanija tokom šest radnih dana u vremenu od 09-14h. Prvih 50 upitnika je (pojedinačno) poslato 20.10.2010. godine. Svi ispitanici su dobili upitnike zaključno sa datumom 26.10.2010. Tokom slanja uključena je opcija za izveštavanje o prijemu, što je doprinelo boljoj evidenciji o kretanju i dospeću upitnika. Iz praktičnih razloga (nevažeće e-meil adrese, promena u sistematizaciji radnih mesta, delegiranje odgovornosti i sl.) za pojedine kompanije je upitnik prosleđen još jednom. Prijem popunjenih upitnika realizovan je u periodu od 21.10.2010. godine do 29.11.2010. godine. Podaci o prispelim upitnicima i rezultati istraživanja prezentovani su u narednom delu rada.

## Rezime četvrtog dela

Najveći broj inostranih istraživanja iz oblasti SBM-a sproveden je na osnovu ispitivanja stavova potrošača o brendu. Znatno manji broj istraživanja obuhvatio je ispitivanje korporativnih subjekata. Pred domaćim i inostranim istraživačima je izazov i šansa da ostvare zapažene rezultate i razviju nove metode za merenje doprinosa strategijskog brend menadžmenta poslovnim rezultatima kompanije.

Rezultati inostranih studija pokazuju da kompanije koje interno pružaju snažnu podršku razvoju brendova, imaju u svom vlasništvu brendove visoke vrednosti. Pozitivan uticaj postojanja orijentacije prema brendu u kompaniji rezultira većim učinkom brenda na tržištu i boljim finansijskim rezultatima poslovanja. Utvrđeno je da postoji signifikantna veza između ulaganja u brend i profitabilnosti u poslovanju. Za naše istraživanje važan izvor podataka bile su objavljeni radovi profesora Ho Yin Wong i Bill Merrilees sa Univerziteta u Australiji, koji su razvili model za merenje finansijskog učinka brenda. Primenjen model je pokazao dobre rezultate, testiran je u većem broju zemalja i u različitim privrednim sektorima i granama. Poslužio je kao izvorni model u dizajniranju empirijskog istraživanja kompanija u našoj zemlji.

Polazeći od makroekonomskog ambijenta, standarda u poslovanju i recesije koje je pogodila privredu cele zemlje, smatrali smo da kompanije sa najvećom ekonomskom snagom mogu da budu ciljna grupa ispitanika. Istraživanje je obuhvatilo 300 najvećih preduzeća u 2010. godini u Republici Srbiji po ostvarenom prometu za 2009. godinu. Osnovni kriterijum za segmentaciju kompanija u dve podgrupe bio je vlasništvo preduzeća (domaće ili inostrano).

Za istraživanje korišćen je upitnik sa strukturiranim tvrdnjama u formatu rejting-skale. Primenjena je sedmostepena Likertova skala (od 1 (jedan) – apsolutno se ne slažem do 7 (sedam) - apsolutno se slažem). Od ispitanika se tražilo da izraze stepen slaganja sa konstatacijama u upitniku. Upitnici su distribuirani nadležnim licima za oblast brend menadžmenta kompanije putem elektronske pošte.



## **DEO V**

# **REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

## 1. Karakteristike uzorka

Istraživanje o doprinosu strategije brendiranja poslovnim rezultatima kompanije sprovedeno je na osnovu podataka šezdesettri (63) kompanije. Upitnici su poslani na oficijelne e-mail adrese tristotine kompanija sa liste kompanija sa najvećim prihodom u 2010. godini (u izdanju Economist Media Group). Lista sadrži osnovne podatke o kompaniji (sedište kompanije, ostvareni poslovni prihod, broj zaposlenih i sl.) i dokument se nalazi u prilogu rada (Aneks 2.).

Ukupan broj dostavljenih popunjenih upitnika je šezdesetišest (66), što predstavlja stopu odgovora od 22%. Uzimajući u obzir da se od 66 pristiglih upitnika, 3 upitnika nisu mogla smatrati validnim (nisu kompletno popunjeni)<sup>265</sup>, konačan broj upitnika iznosi 63, što procentualno odgovara stopi odgovora od 21%. Stopa odgovora je adekvatna i zadovoljavajuća u odnosu na druge studije sprovedene sa korporativnim ispitanicima (Hart, 1987).<sup>266</sup> U studiji australijskih istraživača stopa odgovora je 18%<sup>267</sup>, nemački istraživači smatrali su odgovarajućom stopu odgovora od 14%<sup>268</sup>, a istraživači iz Koreje imali su čak i mnogo nižu stopu odgovora<sup>269</sup> u studiji koja je obuhvatila i ispitivanje poslovnih subjekata.

Reprezentativnost uzorka analizirana je na sledeći način. Utvrđen je raspored kompanija koje pripadaju osnovnom skupu (populacija) i podskupu (uzorak) na osnovu dve kontrolne varijable: sedište kompanije i prosečan prihod (tabela 15).

---

<sup>265</sup> Dva upitnika su isključena jer ispitanici nisu ocenili konstatacije u upitniku pod brojevima 28.,29., 30. i 31., a u trećem upitniku nedostajali su odgovori na pitanja 21. i 22.

<sup>266</sup> Wong, H. Y., B. Merrilees. 2008. op.cit., str. 376.

<sup>267</sup> Isto, str. 376.

<sup>268</sup> Burmann, C., S. Zeplin. 2009. op.cit., pp. 267-268.

<sup>269</sup> Lee, J., S. Y. Park, I. Back, C. S. Lee. 2008. op.cit., str. 4.

*Tabela 15. Raspored kompanija uključenih u istraživanje  
(kontrolna varijabla: sedište kompanije<sup>270</sup> i prosečan prihod<sup>271</sup>)*

	Populacija		Uzorak	
	Broj kompanija (u procentima)	Prosečan prihod	Broj kompanija (u procentima)	Prosečan prihod
<i>Beograd</i>	170 (56.6%)	9.808.153,75	29 (46%)	13.246.496,69
<i>Centralna Srbija</i>	59 (19,7%)	6.410.664,053	17 (27%)	8.889.679,28
<i>Vojvodina</i>	71 (23,7%)	8.714.663,370	17 (27%)	13.373.782,47
<i>Ukupno</i>	300 (100%)	8.896.547,960	63 (100%)	12.161.873,51

*Izvor: Interno (terensko) istraživanje*

Tabela omogućava uvid u regionalni raspored kompanija. Očekivano, najveća koncentracija kompanija je u Beogradu, bez obzira da li posmatramo strukturu populacije ili uzorka. Rezultati istraživanja su obuhvatili odgovore ispitanike sa različitih područja Republike Srbije. U tabeli se nalaze i podaci o visini prosečnog prihoda za različite segmente. Mogu se uporediti prosečni prihodi osnovnog skupa - populacije (300 kompanija) i podskupa – uzorka (63 kompanije). Prosečan prihod kompanija iz uzorka (12.161.873,51) je veći u odnosu na prosečan prihod populacije (8.896.547,960). Zaključak u izvesnoj meri pogoduje istraživanju, s obzirom da smo za ciljnu grupu izabrali kompanije sa najvećim prihodom u Republici Srbiji. Prosečan prihod po regionima u odnosu ukupan prosečan prihod (populacije odnosno uzorka) ima identičan trend u oba slučaja. Prosečan prihod kompanija koje pripadaju Beogradu i Vojvodini, a obuhvaćene su istraživanjem, je veći u odnosu na ukupan prosečni prihod na nivou cele populacije odnosno uzorka, dok kompanije iz centralne Srbije (obuhvaćene istraživanjem) ostvaruju u proseku niži prihod od prosečnog prihoda populacije Top 300, odnosno uzorka koga čine 63 kompanije.

<sup>270</sup> Dve kompanije iz populacije Top 300 registrovane su u inostranstvu . U uvodnom pismu prilikom slanja upitnika garantovana je zaštita privatnosti ispitanika. Da bi izbegli eventualne nesporazume, zbog analize podataka o populaciji i uzorku, a uzimajući u obzir da su predstavništva obe kompanije u Beogradu, priključili smo i njih teritoriji grada Beograda.

<sup>271</sup> Prosečan prihod je izražen u 000 dinara

Populaciji Top 300 pripadaju kompanije sa velikim rasponom u prihodu. Zbog boljeg uvida u karakteristike uzorka podeli smo kompanije u četiri grupe prema veličini ostvarenog prihoda. Kriterijum za segmentaciju kompanija je raspon u kome su ostvareni prihodi. Mogu se porediti podaci iz populacije i uzorka (videti tabelu 16.).

*Tabela 16. Raspored kompanija prema velični prihoda*

Grupa <sup>272</sup>	Populacija (300)		Uzorak (63)	
	Broj kompanija	Prosečan prihod	Broj kompanija	Prosečan prihod
I (iznad 100.000.000)	4 (1.3%)	136.006.607,3	1 (1.6%)	110.435.578
II (20.000.000-100.000.000)	20 (6.7%)	31.169.747,00	8 (12.7%)	33.450.880
III (10.000.000-20.000.000)	34 (11.3%)	14.166.416,35	12 (19%)	15.669.592,17
IV (2.000.000-10.000.000)	242(80.7%)	4.205.772,794	42 (66.7%)	4.901.335.86

*Izvor: Interno (terensko) istraživanje*

U tabeli 17. prikazan je teritorijalni raspored domaćih i inostranih kompanija iz uzorka. Ciljevi istraživanja i definisane hipoteze zahtevali su podelu uzorka na dva segmenta: domaće i inostrane kompanije. Ispitanici su se na osnovu odgovarajućeg kriterijuma<sup>273</sup> izjasnili da li je kompanija domaća ili inostrana.

*Tabela 17. Karakteristike uzorka – raspored kompanija prema vlasništvu*

	Domaće kompanije (Procentualno učešće)	Inostrane kompanija (Procentualno učešće)
Beograd	14 (22.2%)	17 (26.9%)
Centralna Srbija	10 (15.9%)	5 (7.9%)
Vojvodina	9 (14.3%)	8 (12.7%)
Ukupno	33 (52.4%)	30 (47.6%)

*Izvor: Interno (terensko) istraživanje*

<sup>272</sup> Grupe su formirane prema kriterijumu - ostvareni prihod u 000 dinara

<sup>273</sup> Kriterijum vlasništvo je izvor za segmentaciju kompanija. Domaća preduzeća obuhvatile se javna preduzeća, privatna i privatizovana preduzeća sa većinskim učešćem domaćeg/srpskog kapitala. Inostrana preduzeća čine strana predstavništva, privatna i privatizovana preduzeća sa većinskim učešćem inostranog kapitala, strane direktne investicije...)

Osnovni kriterijum za podelu kompanija na domaće i inostrane je vlasništvo. U delu upitnika predviđenim za podatke o ispitaniku, omogućili smo da se odgovorne osobe izjasne o statusu vlasništva na osnovu iznetog kriterijuma. Domaće kompanije predstavljaju poseban segment istraživanja, pa ih je zato značajno diferencirati prema ovom kriterijumu. Domaće kompanije obuhvatile su javna preduzeća, privatna i privatizovana preduzeća sa većinskim učešćem domaćeg/srpskog kapitala. Inostrane kompanije obuhvatile su privatna i privatizovana preduzeća sa većinskim učešćem inostranog kapitala i strane direktne investicije. Relativno ravnomerna raspoređenost sugeriše reprezentativnost dobijenih podataka sa aspekta regionalne zastupljenosti kompanija. Sličan je trend koncentracije inostranih kompanija po regionima, kao i kod domaćih kompanija, procentualno su većinski skoncentrirane u glavnom gradu, pri čemu je to izraženije kod inostranih preduzeća.

Veća koncentracija inostranih kompanija u Beogradu, u odnosu na domaće kompanije može se smatrati opravdanom, imajući u vidu činjenicu da je grad Beograd državni i finansijski centar Republike Srbije. Često, kada je reč o inostranim proizvodnim kompanijama, sedišta kompanija su u Beogradu, a proizvodni pogoni dislocirani. Podaci o zastupljenosti ispitanika u sva tri regiona, ide u prilog istraživanju i boljoj prezentaciji rezultata o aktivnostima brend menadžmenta u domaćim i inostranim kompanijama na teritoriji cele zemlje.

## 2. Diskusija dobijenih rezultata

Da bi sagledali ulogu brend menadžmenta u poslovanju i kvantitativno iskazali njegov doprinos finansijskim rezultatima kompanije izvršili smo obradu dobijenih podataka u Excel-u i SPSS-u (SPSS 17). Analiza podataka na osnovu koje su predstavljani rezultati i izvedeni zaključci, obuhvatila je:

1. Zajedničke (objedinjene) podatke domaćih i inostranih kompanija;
2. Merenje međusobnih uticaja latentnih varijabli u modelu;
3. Analizu podataka dva uporediva segmenta, domaćih i inostranih kompanija.

### 2.1. Prezentacija rezultata empirijskog istraživanja

Istraživački model, kao što je već navedeno, predstavlja prilagođenu verziju modela primenjenog u Australiji (Wong, H.Y., Merrilees, B. 2008). Reč je o modelu, koji predstavlja simbiozu savremene literature i naučne metodologije iz ove oblasti. U skladu sa tim, kao i činjenicom da je model već testiran i da se dobro pokazao bez obzira na različitu delatnost kompanija koje su u istraživanju učestvovala, opredelili smo se za model uz izvesne adaptacije na osnovu aktuelnih članaka i zaključaka ostalih sprovedenih istraživanja iz oblasti brend menadžmenta.

Polazni istraživački model obuhvata šest latentnih varijabli: inovacija, orijentacija prema brendu, jedinstvenost brenda, brend barijere, učinak brenda i finansijski rezultat. Nakon adaptacije osnovnog modela, naš istraživački model uključuje sedam varijabli, a to su: inovacija, informaciona tehnologija, orijentacija prema brendu, jedinstvenost brenda, brend barijere, učinak brenda i finansijski rezultati. Prvih šest navedenih varijabli predstavljaju ključne determinante brend menadžmenta i doprinose boljim finansijskim rezultatima u poslovanju. Prilog u Aneksu je kompletan upitnik sa tvdnjama, a u nastavku sledi pojašnjenje latentnih varijabli i pregled tvrdnji kojima su opisane.

**Inovacija** je jedan od kritičnih faktora koji determinišu uspeh kompanije na domaćem i međunarodnom tržištu. U istraživanju, varijabla inovacije pokazuje stepen

inovativnosti kompanije u procesu upravljanja marketing aktivnostima. Inovacija je merena putem četiri konstatacije: 1. Mi u kompaniji aktivno tragamo za novim idejama; 2. Pažljivo razmatramo kako nove ideje treba da budu prilagođene našem poslovanju; 3. U poređenju sa konkurencijom, imamo visoku stopu proizvodne/uslužne inovacije; i 4. Imali smo uspeha sa realizovanim inovacijama tokom poslednjih godina.

**Informaciona tehnologija** izvedena je kao posebna varijabla u odnosu na polazni model u kome je bila integralni deo varijable - inovacija. Primena informacione tehnologije je preduslov realizacije inovacije i u kontekstu dinamičnog razvoja IT-e ne može se ignorisati njen veliki potencijal u razvoju karakterističnih prednosti kompanije. IT omogućava raznovrsne načine za uvid u potrebe i želje potrošača, a stepen i način primene reflektuje se na celokupni poslovni proces. Informaciona tehnologija merena je putem četiri tvrdnje: 1. Imamo dobar sistem identifikovanja, selektovanja i implementacije inovacija na tehnološkoj osnovi; 2. Primena savremene informacione tehnologije je zastupljena u svim segmentima poslovanja; 3. Pratimo i primenjujemo najnovija dostignuća informacione tehnologije; i 4. U poređenju sa konkurencijom, ostvarujemo visoku stopu tehnološkog napretka.

**Orijentacija prema brendu** je poslovna filozofija kompanije koja želi da stekne i održi konkurentsku prednost na tržištu. Obuhvata niz vrednosti, verovanja i aktivnosti različitih interesnih grupa kompanije koje su usmerene na stvaranje klime pogodne za realizaciju aktivnosti brend menadžmenta. Rezultat snažne orijentacije prema brendu u kompaniji su prepoznatljivi i vredni brendovi. U istraživačkom modelu orijentacija prema brendu merena je preko šest tvrdnji, od kojih se samo jedna (odnosi se na zaposlene u kompaniji) ne nalazi u polaznom modelu. Orijentacija prema brendu je ispitana preko narednih šest konstatacija: 1. Brendiranje je neophodno za našu strategiju; 2. Brend menadžment je snažan instrument unapređenja konkurentske pozicije na tržištu; 3. Brendiranje prožima sve naše marketing aktivnosti; 4. Brendiranje je neophodno u radu naše kompanije; 5. Zaposleni razumeju važnost strategije brendiranja; i 6. Dugoročno planiranje brenda je ključno za naš budući uspeh.

**Jedinstvenost brenda** ukazuje na jedinstvenost i superiornost brenda na tržištu. Jedinstvenost je merena preko tri konstatacije: 1. Naša ukupna marketing strategija je

veoma jedinstvena; 2. Poznajemo naše glavne snage i to nam zaista pomaže da se takmičimo na tržištu; i 3. Naši proizvodi/usluge su različiti u odnosu na konkurentske.

**Barijere prema brendu** ukazuju na verovanja i akcije koje mogu usporiti ili naneti štetu razvoju brenda. Manifestacija varijable (barijere prema brendu) ima dve uloge u modelu. Omogućava da se kvantifikuje stepen postojanja otpora prema brendiranju odnosno visina barijera prema brendu. Negativne tvrdnje doprinose i povećanju koncentracije ispitanika tokom davanja odgovora, čime se smanjuje mogućnost pasivnog popunjavanja upitnika. Barijere prema brendu su merene preko pet konstatacija: 1. Aktivnosti brendiranja su previše skupe za nas; 2. Suviše smo zauzeti dnevnim obavezama u poslovanju da bi brinuli oko našeg brenda; 3. Brendiranje nije neophodno za mala preduzeća; 4. Brendiranje je nepotrebno dok ne postanemo mnogo veći; i 5. Kratkoročna prodaja je mnogo važnija od brendiranja.

**Brend učinak** pokazuje koliko je brend uspešan na tržištu. Najčešće se poznatost brenda, reputacija i lojalnost izdvajaju kao važne performanse brenda. U skladu sa tim, brend učinak je meren preko pet konstatacija: 1. Naša promocija kreira željenu sliku brenda na tržištu; 2. Naša kompanija je izgradila jaku svest o brendu na ciljnom tržištu; 3. Naša kompanija je izgradila solidnu reputaciju brenda; 4. Potrošači percipiraju naše brendove kao proizvode/usluge dobrog kvaliteta; 5. Naša kompanija je izgradila snažnu lojalnost potrošača prema brendu.

**Finansijski rezultati** predstavljaju kvantitativan aspekt učinka kompanija i metod merenja zasnovan je na dve ranije studije.<sup>274</sup> Finansijske dimenzije poslovanja merene su preko konstatacija iz osnovnog modela uz izvesno odstupanje od korišćene skale. Naime, Wong, H.Y. i Merrilees, B. za ove tvrdnje umesto skale na kojoj se izražava stepen slaganja od 1 (jedan) - apsolutno se ne slažem do 7 (sedam) - apsolutno se slažem, koristili takođe sedmostepenu skalu, ali kojom je mereno od 1 (jedan) – veliki pad do 7 (sedam) – veliki porast. Adaptacija i konačna formulacija tvrdnji je izvedena nakon dobijenih sugestija u fazi pretestiranja. Naime, u prvoj verziji upitnika primenili smo za poslednje četiri tvrdnje identičnu skalu kao i u

---

<sup>274</sup> Wong, H. Y., B. Merrilees. 2008. op.cit., str. 375.



modelu australijanaca, različitu u odnosu na skalu za preostale tvrdnje u upitniku. Da bi izbegli eventualne nedoumice ispitanika zbog promene u opisu skale, uvažili smo dobronamernu sugestiju da pitanja formulišemo na način da bude zadržana identična skala, korišćena za merenje ostalih varijabli. Finansijski rezultati su mereni preko četiri konstatacije: 1. Stopa rasta zarada u našoj kompaniji poslednjih 12 meseci je u porastu; 2. Tržišno učešće kompanije tokom poslednjih 12 meseci je povećano; 3. Profitabilnost naše kompanije za poslednjih 12 meseci je povećana; i 4. Ukupni finansijski rezultati naše kompanije u poslednjih 12 meseci su se poboljšali.

Ispitanici su izrazili stepen slaganja sa konstatacijama iz upitnika preko sedmostepene numeričke skale, čija je primena uobičajena kada je reč o ovakvoj vrsti istraživanja. Internu konzistentnost tvrdnji merili smo putem vrednosti koeficijenta Cronbach's alpha. Cronbach's alpha je koeficijent koji pokazuje pouzdanost neke varijable odnosno internu konzistentnost tvrdnji putem kojih se ta varijabla meri. To je jedna od mera kojom se prati upotrebljivost skale. Vrednosti ovog koeficijenta kreću se od 0 do 1, pri čemu se smatra da vrednosti veće od 0.7 ukazuju na adekvatnu pouzdanost i konzistentnost (Nunnally, 1978).<sup>275</sup> Tabela 18. predstavlja prikaz tvrdnji putem kojih su merene latentne varijable modela.

---

<sup>275</sup> Prema, Chen, Y.C., Y.C. Shen, S. Liao. 2009. „An integrated model of customer loyalty: an empirical examination in retailing practice“, *The Service Industries Journal*, vol. 29, no. 3, pp. 267-280.

Tabela 18. Vrednosti koeficijenta Cronbach's alpha

Latentne varijable	Varijable koje se mere	Cronbach's alpha
<b>Inovacija</b>	Mi u kompaniji aktivno tragamo za novim idejama. Pažljivo razmatramo kako nove ideje treba da budu prilagođene našem poslovanju. U poređenju sa konkurencijom, imamo visoku stopu proizvodne/uslužne inovacije. Imali smo uspeha sa realizovanim inovacijama tokom poslednjih godina.	0.86
<b>Informaciona tehnologija</b>	Imamo dobar sistem identifikovanja, selektovanja i implementacije inovacija na tehnološkoj osnovi. Primena savremene informacione tehnologije je zastupljena u svim segmentima poslovanja. Pratimo i primenjujemo najnovija dostignuća informacione tehnologije. U poređenju sa konkurencijom, ostvarujemo visoku stopu tehnološkog napretka.	0.90
<b>Orijentacija prema brendu</b>	Brendiranje je neophodno za našu strategiju. Brend menadžment je snažan instrument unapređenja konkurentske pozicije na tržištu. Brendiranje prožima sve naše marketing aktivnosti. Brendiranje je neophodno u radu naše kompanije. Zaposleni razumeju važnost strategije brendiranja. Dugoročno planiranje brenda je ključno za naš budući uspeh.	0.92
<b>Jedinstvenost brenda</b>	Naša ukupna marketing strategija je veoma jedinstvena. Poznajemo naše glavne snage i to nam zaista pomaže da se takmičimo na tržištu. Naši proizvodi/usluge su različiti u odnosu na konkurentske.	0.82
<b>Barijere prema brendu</b>	Aktivnosti brendiranja su previše skupe za nas. Suviše smo zauzeti dnevnim obavezama u poslovanju da bi brinuli oko našeg brenda. Brendiranje nije neophodno za mala preduzeća. Brendiranje je nepotrebno dok ne postanemo mnogo veći. Kratkoročna prodaja je mnogo važnija od brendiranja.	0.79
<b>Učinak brenda</b>	Naša promocija kreira željenu sliku brenda na tržištu. Naša kompanija je izgradila jaku svest o brendu na ciljnom tržištu. Naša kompanija je izgradila solidnu reputaciju brenda. Potrošači percipiraju naše brendove kao proizvode/usluge dobrog kvaliteta. Naša kompanija je izgradila snažnu lojalnost potrošača prema brendu.	0.81
<b>Finansijski rezultati</b>	Stopa rasta zarada u našoj kompaniji poslednjih 12 meseci je u porastu. Tržišno učešće kompanije tokom poslednjih 12 meseci je povećano. Profitabilnost naše kompanije za poslednjih 12 meseci je povećana. Ukupni finansijski rezultati naše kompanije u poslednjih 12 meseci su se poboljšali.	0.87

Izvor: Interno (terensko) istraživanje

Vrednosti koeficijenta Cronbach's alpha za inovaciju, informacionu tehnologiju, orijentaciju prema brendu, jedinstvenost brenda, barijere prema brendu, brend učinak i finansijske rezultate iznose 0.86; 0.90; 0.92; 0.82; 0.79; 0.81; 0.87, respektivno. Dobijene vrednosti ukazuju na adekvatnu pouzdanost i internu konzistentnost manifestnih varijabli. Cronbach's alpha za ceo model iznosi 0.82.

## **2.2. Analiza ustanovljenih relacija elemenata modela strategijskog brend menadžmenta**

U obradi dobijenih podataka koristili smo deskriptivne i analitičke statističke metode. Od deskriptivnih primenjeni su relativni brojevi, mere centralne tendencije (aritmetička sredina i medijana) i mere disperzije (standardna devijacija). Za procenu povezanosti korišćeni su korelacioni i regresioni metodi. Za merenje razlika između domaćih i inostranih kompanija korišćen je test razlike (t test). Rezultati su zbog bolje preglednosti tabelarno prikazani.

### ***2.2.1. Rezultati deskriptivne statistike***

Primenom deskriptivnih statističkih metoda u analizi podataka iz 63 kompanije dobijene su vrednosti aritmetičke sredine, medijane i standardne devijacije. *Aritmetička sredina* predstavlja prosečnu vrednost obeležja svih jedinica skupa i izjednačava apsolutne razlike između podataka posmatrane serije. Drugim rečima, predstavlja prosečnu vrednost svih ocena po osnovu konstatacija iznetih za posmatranu varijablu. *Medijana* se opisuje kao broj koji razdvaja gornju polovinu uzorka, populacije ili raspodele verovatnoće od donje polovine. Medijana konačnog niza brojeva može se naći tako što se brojevi poređaju po veličini i uzme se srednji član niza. Ukoliko postoji paran broj članova niza medijana nije jedinstvena, pa se često uzima aritmetička sredina dve vrednosti koje su kandidati za medijanu. *Standardna devijacija* označava prosečno odstupanje elementarne jedinice od njihove sredine (prosečno odstupanje od prosečne ocene za svaku varijablu).

U tabeli 19. prikazani su rezultati deskriptivne statistike. Na osnovu vrednosti aritmetičke sredine, medijane i standardne devijacije za svaku pojedinačnu varijablu u modelu, izvedeni su zaključci.

Tabela 19. Mere deskriptivne statistike

	Broj kompanija	Aritmetička sredina	Medijana	Standardna devijacija
<b>Inovacija</b>	63	5.8849	6.2500	1.1420
<b>Informaciona tehnologija</b>	63	5.6190	6.0000	1.2880
<b>Orijentacija prema brendu</b>	63	5.7725	6.1667	1.2390
<b>Jedinstvenost brenda</b>	63	5.3175	5.6667	1.3446
<b>Barijere prema brendu<sup>276</sup></b>	63	2.1270 (5.8730)	1.8000 (6.2000)	1.1166 (1.1166)
<b>Učinak brenda</b>	63	5.7397	5.8000	1.1254
<b>Finansijski rezultati</b>	63	4.9405	5.2500	1.6025

Izvor: Interno (terensko) istraživanje

Na osnovu podataka iz tabele se može zaključiti, da od svih varijabli modela, najviše vrednosti aritmetičkih sredina karakteristične su za inovaciju (5.88), orijentaciju prema brendu (5.77), učinak brenda (5.74) i informacionu tehnologiju (5.62). U odnosu na navedene vrednosti, niži je stepen jedinstvenosti brenda (5.32) i finansijskih rezultata (4.94). Najslabije ocenjena varijabla modela je barijere prema brendu, što ide u prilog činjenici da kompanije orijentisane prema brendu treba da minimiziraju negativne uticaje na razvoj brenda. Iz toga se može zaključiti da kompanije generalno razumeju značaj postojanja strategije brendiranja na dugi rok. Najniže vrednosti standardnih devijacija vezuju se za barijere prema brendu (1.1166), učinak brenda (1.1254) i inovaciju (1.1420) što ukazuje na homogenost stavova ispitanika kada je reč o ovim varijablama modela. Nešto izraženija odstupanja u stavovima ispitanika od srednje vrednosti upravo se javljaju u slučaju orijentacije prema brendu (1.2390), informacione tehnologije (1.2880) i jedinstvenosti brenda (1.3446). Najizraženija odstupanja u stavovima ispitanika jesu kod finansijskih rezultata (1.6025), što se može objasniti da su ocene o finansijskim rezultatima

<sup>276</sup> Varijabla Barijere prema brendu sadrži negativne tvrdnje. Sve ostale tvrdnje u upitniku su pozitivno formulisane. Prilikom analize rezultata, urađeno je dekodiranje rezultata za pet tvrdnji koje pripadaju varijabli - Barijere prema brendu. U zagradi se nalazi vrednost dobijena na osnovu rezultata nakon dekodiranja ocena. Posle dekodiranja dobili smo konzistentne rezultate kao i pre dekodiranja.

kompanije, bez mogućnosti istraživača u uvid u objektivne pokazatelje, često praćene subjektivnim percepcijama i sumnjom odgovornih lica da ne dođe do zloupotrebe podataka.

### 2.2.2. Rezultati korelacione i regresione analize

U tabeli 20. prikazani su rezultati korelacione analize i na osnovu vrednosti Pirsonovog koeficijenta utvrđen je stepen zavisnosti između varijabli u modelu. Pisonov koeficijent pokazuje stepen zavisnosti između dve varijable.

Tabela 20. Interkorelaciona matrica – Pirsonov koeficijent korelacije

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Inovacija</b>	1.00						
<b>Informaciona tehnologija</b>	0.729**	1.00					
<b>Orijentacija prema brendu</b>	0.726**	0.567**	1.00				
<b>Jedinstvenost brenda</b>	0.750**	0.682**	0.677**	1.00			
<b>Barijere prema brendu<sup>277</sup></b>	-0.475** (0.475**)	-0.448** (0.448**)	-0.541** (0.541**)	-0.436** (0.436**)	1.00		
<b>Učinak brenda</b>	0.713**	0.635**	0.709**	0.792**	-0.442** (0.442**)	1.00	
<b>Finansijski rezultati</b>	0.572**	0.547**	0.434**	0.522**	-0.278* (0.278*)	0.555**	1.00

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2 tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2 tailed)

*Izvor: Interno (terensko) istraživanje*

<sup>277</sup> Varijabla Barijere prema brendu sadrži negativne tvrdnje. Sve ostale tvrdnje u upitniku su pozitivno formulisane. Prilikom analize rezultata, urađeno je dekodiranje rezultata za pet tvrdnji koje pripadaju varijabli - Barijere prema brendu. U zagradi se nalazi vrednost dobijena na osnovu rezultata nakon dekodiranja ocena. Posle dekodiranja dobili smo konzistentne rezultate kao i pre dekodiranja.

Interkorelaciona matrica (tabela 20.) svedoči o signifikatnim vrednostima Pirsonovog koeficijenta, tako da se između latentnih varijabli modela, u većini slučajeva, javlja visok stepen linearne korelacije. Međutim, možemo da pooštrimo kriterijum i pretpostavimo da vrednosti Pirsonovog koeficijenta znače sledeće:

0.2 do 0.4 - slaba korelacija,

0.4 do 0.6 - umerena korelacija,

0.6 do 0.8 - jaka korelacija, na osnovu čega se mogu izvesti sledeći zaključci.

Izrazito jaka korelacija postoji između inovacije i pojedinačno, informacione tehnologije, orijentacije prema brendu, jedinstvenosti brenda i učinka brenda. Jaka korelacija postoji i između jedinstvenosti brenda i informacione tehnologije, kao i učinka brenda. Jaka korelacija karakteriše i odnos varijabli učinak brenda i orijentacija prema brendu, kao i učinak brenda i jedinstvenost brenda. Umerena korelacija, očekivano, postoji između pojedinačno, inovacije, informacione tehnologije, orijentacije prema brendu, jedinstvenosti brenda, učinka brenda i finansijskih rezultata, kao i između informacione tehnologije i orijentacije prema brendu. Umerena negativna korelacija postoji između barijera prema brendu i ostalih latentnih varijabli, izuzev finansijskih rezultata između kojih postoji slaba negativna korelacija.

U tabeli 21. prikazani su rezultati parcijalne linearne regresije, gde je testiran uticaj nezavisne varijable – informaciona tehnologija na zavisnu varijablu – učinak brenda. Učinak brenda predstavlja rezultat aktivnosti strategijskog brend menadžmenta u kompaniji.

*Tabela 21. Parcijalna regresiona analiza (zavisna varijabla: učinak brenda)*

Varijabla	$\beta$	t	Signifikantnost	$R^2$
<b>Informaciona tehnologija</b>	0.635	6.417	p<0.01	0.403

Significant at p<0.01 (\*\*) p<0.05 (\*)

*Izvor: Interno (terensko) istraživanje*

Na osnovu rezultata regresione analize (koeficijent  $\beta = 0.635$ ,  $t=6.417$ ,  $p<0.01$ ) može se zaključiti da informaciona tehnologija ima statistički veoma signifikantan uticaj na varijablu učinak brenda čime se potvrđuje hipoteza:

*H1. Primena savremene informacione tehnologije pojačava efikasnost strategijskog brend menadžmenta*

Koeficijent determinacije iznosi ( $R^2$ ) 0.403 što znači da je 40.3% varijabiliteta brend učinka opisano varijablom informaciona tehnologija.

U narednoj tabeli (tabela 22.) izloženi su rezultati parcijalne linearne regresije, sa novom zavisnom varijablom. Testirali smo pojedinačno uticaj šest varijabli modela na finansijske rezultate kao zavisnu varijablu. U ocenjivanju koristili smo 95%-tni interval poverenja. Zbog pouzdanosti rezultata i veličine uzorka (63) odlučili smo da testiramo uticaj šest varijabli na finansijski rezultat, pojedinačno, primenom proste regresije.

Poželjno je koristiti nekoliko prediktora i veliki uzorak. Kada se testira koeficijent determinacije, predlaže se sledeća veličina uzorka,  $N > 50 + 8k$ , gde je  $N$  – veličina uzorka, a  $k$  broj nezavisnih varijabli (Green, 1991)<sup>278</sup>. Slično, i prema drugoj studiji, za primenu višestruke regresije sa šest prediktora poželjan je uzorak od 90-120 ispitanika.<sup>279</sup> Veličina uzorka je kritičan faktor multiregresione analize i zato da ne rizikujemo pouzdanost rezultata zbog malog uzorka analizirali smo parcijalan uticaj ukupno šest promenljivih na zavisnu varijablu – finansijski rezultati.

---

<sup>278</sup> Berger, D.E. "Introduction to Multiple Regression", dostupno na <http://wise.cgu.edu/> (preuzeto sa sajta 20.04.2011.)

<sup>279</sup> Prilagođeno prema: Riesenmy, K. R. 2008. "The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership", *Emerging Leadership Journeys*, vol. 1., str. 62-77.

Tabela 22. *Parcijalna regresiona analiza (zavisna varijabla: finansijski rezultati)*

Varijabla	$\beta$	t	Signifikantnost	R <sup>2</sup>
<b>Inovacija</b>	0.572	5.444	p<0.01	0.327
<b>Informaciona tehnologija</b>	0.547	5.104	p<0.01	0.299
<b>Orijentacija prema brendu</b>	0.434	3.763	p<0.01	0.188
<b>Jedinstvenost brenda</b>	0.522	4.783	p<0.01	0.273
<b>Barijere prema brendu<sup>280</sup></b>	-0.278 (0.278)	-2.259 (2.259)	p<0.05	0.077 (0.077)
<b>Učinak brenda</b>	0.555	5.213	p<0.01	0.308

Significant at p<0.01 (\*\*) p<0.05 (\*)

*Izvor: Interno (terensko) istraživanje*

Na osnovu rezultata može se konstatovati da inovacija, učinak brenda i informaciona tehnologija su statistički najuticajnije faktori na finansijske rezultate u modelu. Najjači uticaj ima inovacija (koeficijent  $\beta = 0.572$ ,  $t=5.444$ ,  $p<0.01$ ) i učinak brenda (koeficijent  $\beta = 0.555$ ,  $t=5.213$ ,  $p<0.01$ ). Najslabiji statistički uticaj ima varijabla – Barijere prema brendu (koeficijent  $\beta = -0.278$ ,  $t=2.259$ ,  $p<0.05$  odnosno nakon dekodiranja rezultata koeficijent  $\beta = 0.278$ ,  $t=2.259$ ,  $p<0.01$  ).

Odnos između nezavisnih varijabli (inovacija, informaciona tehnologija, orijentacija prema brendu, jedinstvenost brenda, barijere prema brendu i učinak brenda) i zavisne varijable finansijski rezultat može se opisati linearno zavisnom funkcijom, gde koeficijent determinacije (R<sup>2</sup>) iznosi 0.327, 0.299, 0.188, 0.273, 0.077, 0.308 (prema redosledu iz tabele). Koeficijent deteminacije označava procenat varijabiliteta finansijskih rezultata opisan preko svake varijable pojedinačno. Ostatak je pod uticajem drugih faktora.

---

<sup>280</sup> Varijabla - Barijere prema brendu sadrži negativne tvrdnje. Sve ostale tvrdnje u upitniku su pozitivno formulisane. Prilikom analize rezultata, urađeno je dekodiranje rezultata za pet tvrdnji koje pripadaju varijabli - Barijere prema brendu. U zagradi se nalazi vrednost dobijena na osnovu rezultata nakon dekodiranja ocena. Posle dekodiranja dobili smo konzistentne rezultate kao i pre dekodiranja. U oba slučaja su signifikantne vrednosti koeficijenta determinacije (R<sup>2</sup>).



Ulaganje u razvoj brendova opisano je nezavisnim varijablama (inovacija, informaciona tehnologija, orijentacija prema brendu i jedinstvenost brenda). Polazeći od rezultata regresione analize (tabela 22.), pomenute nezavisne varijable imaju signifikantan uticaj na zavisnu varijablu finansijski rezultati ( $p < 0.01$ ), na osnovu čega se može potvrditi hipoteza:

*H3. Ulaganje u razvoj brendova ima pozitivan uticaj na profit kompanija*

Finansijski rezultat kompanije pod uticajem je većeg broja faktora koji ne pripadaju oblasti brend menadžmeta, ali investicije u strategiju brendiranje doprinose boljim finansijskim performansama. Primena informacione tehnologije može da unapredi i poboljša efikasnost brend menadžmenta. Menadžment kompanije ulaganjem u izgradnju i pozicioniranje proizvoda ili usluge na tržištu, uz primenu informacione tehnologije, u mogućnosti je da kreira superiorni brend sa distinktivnim obeležjima koji će dugoročno, obezbediti održivu prednost u odnosu na konkurente.

### **2.2.3. Testiranje razlika**

U skladu sa postavljenom hipotezom (*H5. Prisutne strane kompanije na teritoriji Republike Srbije više investiraju u strategiju brendiranja od domaćih kompanija*), treba utvrditi da li domaće ili inostrane kompanije više ulažu u razvoj brend menadžmenta.

Za proveru hipoteze najpogodniji je analitički metod - test razlike. Koristi se parametarski metod t-test, adekvatan za analize i poređenje dva segmenta. Njime ispituje razlike u pristupu aktivnostima brend menadžmenta, kod domaćih i inostranih kompanija. Signifikantnost razlika ukazuje na dijametralno različite upravljačke odluke brend menadžmenta i konsekvantno, na manifestaciju boljih, odnosno slabijih brend i finansijskih performansi u poslovanju.

U tabeli 23. prezentovani su rezultati t testa, na osnovu koga se izvode zaključci o razlikama između domaćih i inostranih kompanija. Testirane su razlike pojedinačno za svaku varijablu u istraživačkom modelu i na osnovu t-vrednosti izvedena je signifikantnost razlike.

Tabela 23. Test razlike između domaćih i inostranih kompanija

	Domaće kompanije	Inostrane kompanije	Razlika između sredina	t- vrednost	Signifikantnost
<b>Inovacija</b>	5.37	6.45	-1.08	-4.354	0.000
<b>Informaciona tehnologija</b>	5.05	6.24	-1.19	-4.216	0.000
<b>Orijentacija prema brendu</b>	5.39	6.19	-0.80	-2.705	0.009
<b>Jedinstvenost brenda</b>	4.75	5.94	-1.19	-3.916	0.000
<b>Barijere prema brendu<sup>281</sup></b>	2.56 (5.44)	1.65 (6.35)	0.90 (-0.90)	3.598 (-3.598)	0.001 (0.001)
<b>Učinak brenda</b>	5.30	6.23	-1.93	-3.572	0.001
<b>Finansijski rezultati</b>	4.49	5.43	-0.94	-2.417	0.019

Significant at  $p < 0.01$  (\*\*)  $p < 0.05$  (\*)

Izvor: Interno (terensko) istraživanje

Na osnovu rezultata, možemo zaključiti je da je t-testom utvrđena statistički značajna razlika između domaćih i inostranih kompanija za sve varijable u modelu, u korist inostranih kompanija. U tabeli su prikazane srednje vrednosti svake varijable pojedinačno, a koje su merene preko odgovarajućih konstatacija. Predznak minus (-) nema statistički značajnu poruku, samo je posledica redosleda unetih vrednosti (I kolonu čine vrednosti za domaće kompanije, a II kolonu – vrednosti za inostrane kompanije, u slučaju inverznog unosa, vrednosti bi bile pozitivne). Signifikantnost razlika ukazuje na izrazite razlike u pristupu, implementaciji i doprinosu brend menadžmenta u domaćim i inostranim kompanijama. Najizrazitije razlike između kompanija u pristupu brend menadžmentu odnose se na upravljanje inovacijama,

<sup>281</sup> Varijabla - Barijere prema brendu sadrži negativne tvrdnje. Sve ostale tvrdnje u upitniku su pozitivno formulisane. Prilikom analize rezultata, urađeno je dekodiranje rezultata za pet tvrdnji koje pripadaju varijabli - Barijere prema brendu. U zagradi se nalazi vrednost dobijena na osnovu rezultata nakon dekodiranja rezultata. Posle dekodiranja dobili smo konzistentne rezultate kao i pre dekodiranja. U oba slučaja su signifikantne razlike između dve grupe i identične razlike između sredina.

informacionom tehnologijom i distinktivnom pozicijom brenda. Numerički iskazana razlika domaćih i inostranih kompanija u stepenu slaganja na konstatacije o orijentaciji prema brendu i finansijskim rezultatima nije izražena kao za ostale varijable, međutim, statistički je signifikatna za sve varijable.

Investicije u strategiju brendiranja (razvoj brendova) opisane su varijablama: inovacija, informaciona tehnologija, orijentacija prema brendu i jedinstvenost brenda. Na osnovu rezultata t-testa (signifikatne razlike za navedene varijable,  $p < 0.01$ ) može se potvrditi hipoteza:

*H5. Prisutne strane kompanije na teritoriji Republike Srbije više investiraju u strategiju brendiranja od domaćih kompanija*

Domaće kompanije pokazuju interesovanje, ali ne i dovoljnu spremnost da dugoročno ulažu u brend menadžment. Inostrane kompanije su minimizirale barijere prema brendu i obezbedile preduslov uspešne investicije u razvoj brenda. Signifikantna razlika između ostvarenih finansijskih rezultata dve grupe kompanija, u korist inostranih kompanija, ide u prilog prethodno testirane hipoteze (H3). Strategijski brend menadžment doprinosi boljim finansijskim rezultatima i investicije u razvoj brenda mogu biti profitabilne. Snažna pozitivna korelacija između učinka brenda i finansijskih rezultata u poslovanju treba da podstakne domaće kompanije u implementaciji strategijskog brend menadžmenta.

Ograničenja u razvoju i primeni adekvatne metodologije za merenje rezultata brend menadžmenta mogu delimično biti opravdanje za lošije rezultate domaćih kompanija. Na osnovu pretpostavke da su inostrane kompanije daleko više racionalno orijentisane u poslovanju, a da domaće kompanije koje investiraju u brend (inovacije, IT i dr.) često nisu osposobljene da prate prinos na ulaganje, mogu se objasniti razlike između rezultata dva segmenta. Iz toga sledi da, domaće kompanije treba da slede inostrane kompanije i prate njihova dostignuća. Prisustvo inostranih kompanija na domaćem tržištu podstiče konkurenciju, a njihovo iskustvo može da bude pozitivan primer domaćim kompanijama. Ne sme se minimizirati uticaj krize i proces tranzicije kroz koji naša privreda prolazi, ali nema opravdanja za domaće kompanije, posebno najveće koje su istraživanjem i obuhvaćene, za ignorisanje uloge i značaja brend menadžmenta. Potrebno je da domaće kompanije u cilju integracije poslovanja na svetskom tržištu prepoznaju potencijal brend menadžmenta i efikasnije sprovede aktivnosti brend menadžmenta.

### 2.3. Zaključci istraživanja

Strategija brendiranja predstavlja bazičan i dominantan marketing koncept kompanija koje posluju na globalnom tržištu. Mada u poslovnoj javnosti postoje oprečna mišljenja o značaju brend menadžmenta u dostizanju konkurentnosti, rezultati akademskih istraživanja pokazuju da se uloga brend menadžmenta ne sme potceniti. Izvesno je da brend bez sadržaja ne postoji i da se gradi na kvalitativnim svojstvima proizvoda. Najvažniji doprinos sprovedenog istraživanja jeste analiza ključnih faktora koji determinišu uspeh brend menadžmenta. U teorijskom delu rada, u skladu sa definisanim ciljevima i formulisanim hipotezama, analizirani su različiti aspekti i elementi strategije brendiranja u okolnostima koje oblikuju savremeni privredni tokovi: konkurencija, globalizacija i ambijent dinamičnih potrošačkih preferencija. U empirijskom delu nastojali smo da sumiramo teoretska saznanja i iskustva drugih istraživača i na bazi testiranog inostranog modela koncipiramo sopstveni istraživački model. Inkorporirane varijable predstavljaju elemente koji se moraju pažljivo analizirati prilikom kreiranja strategije brendiranja.

Predloženi model poseduje dosta specifičnosti, koje ga u izvesnoj meri distanciraju od modela koji je testiran u prethodno sprovedenim istraživanjima. U odnosu na polazni istraživački model uključili smo varijablu informaciona tehnologija i time inovirali postojeću istraživačku konstrukciju. Preko ove varijable se meri uloga IT tokom istraživanja i razvoja brendova i njen doprinos u ostvarenju boljih rezultata brenda na tržištu. Informaciona tehnologija je ključna i za povezivanje različitih sektora u okviru kompanije. Zbog veće preciznosti, za merenje dve varijable (orijentacija prema brendu i učinak brenda) korišćene su dodatne tvrdnje.

Značaj istraživanja ističe činjenica da, slično istraživanje do sada nije sprovedeno u Srbiji. Signifikatan uticaj informacione tehnologije na efikasnost brend menadžmenta potvrđuje polaznu pretpostavku. Ohrabrenje predstavlja činjenica da menadžment veliku pažnju posvećuje razvoju inovacija u kompaniji i orijentacije prema brendu svih zaposlenih. To su ključni faktori za postizanje boljeg brend učinka, koji implicira i bolje finansijske rezultate. Postoje realne pretpostavke da će nakon izlaska privrede iz ekonomske krize, kompanije povećati ulaganja u inovacije. Takvim očekivanjima ide u prilog i spremnost kompanija da implementiraju nove poslovne koncepte.

Prihvatanje koncepta orijentacije prema brendu podrazumeva kreiranje dobre poslovne klime za izgradnju brenda superiorne vrednosti.

Ispitivanjem stavova i percepcija menadžera, može se zaključiti da postoje signifikantne razlike domaćih i inostranih kompanija u Srbiji u pristupu aktivnostima brend menadžmenta. Analizom dva segmenta (domaće i inostrane kompanije) utvrđena je značajna razlika u tretmanu, ulaganju i postignutim rezultatima brend menadžmenta u domaćim i inostranim kompanijama, u korist inostranih kompanija. U značajnoj meri tome doprinose razlike koje proizilaze iz stepena ulaganja u inovacije, informacionu tehnologiju i jedinstvenost brenda. Pionirski pokušaj da se sagleda uloga i značaj SBM-a u domaćim i inostranim kompanijama ukazuje na postojanje, ali ne i dovoljnu spremnost domaćih kompanija za investicije u brendiranje proizvoda, usluga i objekata, koje prema podacima iz istraživanja, donose znatne koristi inostranim kompanijama. Prema rezultatima istraživanja, u domaćim kompanijama ne postoji dovoljna svest o značaju SBM-u i strategija brendiranja se često pogrešno i pojednostavljeno tumači. Potrebno je u uložiti dosta napora u razvoj i unapređenje SBM-a u domaćim kompanijama, u cilju generisanja profita i sticanja održive konkurentnosti na dugi rok.

#### **2.4. Ograničenja istraživanja**

Ograničenja istraživanja treba uzeti u obzir prilikom izvođenja zaključaka i formulisanja preporuka za naredna istraživanja. Sprovedeno istraživanje ima sledeća ograničenja.

*Prvo*, subjektivnost ispitanika prilikom davanja odgovora ispoljava se na dva načina. Sa jedne strane, istraživanjem su ispitani stavovi direktora, menadžera, zaposlenih u kompaniji koji su sa ili bez namere da budu pristrasni u davanju odgovora moguće davali subjektivne ocene na tvrdnje u upitniku, često precenjujući svoje napore u unapređenju brend menadžmenta. Istraživanjem stavova potrošača, odnosno njihovih percepcija o brend menadžmentu, ne bi bilo moguće dobiti pouzdane odgovori na sva pitanja u upitniku, ali bi bilo korisno konstruisati takav model kroz koji bi vrednosni sud potrošača pomogao da se objektivnije sagleda orijentacija kompanija prema brend menadžmentu. Sa druge strane, menadžment kompanije često pokazuje zatvorenost i nerazumevanje za interesovanje trećih lica za ostvarene finansijske rezultate,

pravdajući to poslovnom politikom. Tako u strahu od konkurencije, ali i zakonske regulative često potcenjuju postignute finansijske rezultate. Da bi se prevazišle ove subjektivne ocene, potrebno je da postoje zvanični javno dostupni izveštaji različitih finansijskih pokazatelja kompanija.

*Drugo*, zbog malog broja prijavljenih žigova u našoj zemlji, nije bilo moguće primeniti odgovarajuću statističku metodu i izvršiti proveru hipoteze:

*H2. Povećana konkurencija na domaćem tržištu implicira izraženije prihvatanje strategijskog brend menadžmenta od strane srpskih kompanija*

U cilju veće objektivnosti rezultata istraživanja, na osnovu pravne regulative brenda (žiga) u našoj zemlji, strategijski brend menadžment je posmatran kroz formu registrovanog zaštitnog znaka (žiga). Prema planu istraživanja, pregledan je sekundarni izvor podataka - Baza podataka Zavoda za intelektualnu svojinu. Prikupljeni su podaci o broju registrovanih žigova domaćih kompanija iz istraživačkog uzorka (tridesettri kompanije) za duži vremenski period (Aneks 3.). Period posmatranja obuhvatio je podatke iz 2000. godine, 2005. godine i 2009. godine. Uvid u raspoložive podatke omogućava procenu o pozitivnom trendu rasta, broja registrovanih zaštitnih znakova i broja kompanija koje registruju svoje brendove tokom poslednjih godina. Međutim, ne postoji dovoljan broj podataka za implementaciju bilo koje statističke metode, zbog čega ne postoje validni rezultati na osnovu kojih bi hipoteza bila testirana.

*Treće*, istraživanjem nije bilo moguće pouzdano izvršiti proveru hipoteze:

*H4. Strategijski brend menadžment doprinosi dugoročnoj profitabilnosti kompanija*

Provera hipoteze zahtevala je objektivne ocene ispitanika za merenje rezultata varijable koja se odnosi na dugoročnu profitabilnost. Pitanjima je trebalo obuhvatiti period od minimum 5 godina, na osnovu čega bi se ustanovilo postojanje eventualno signifikantne veze između SBM-a i dugoročne profitabilnosti u poslovanju. Tokom faze pretestiranja utvrđeno je da se podaci ispitanika o dugoročnoj profitabilnosti ne mogu smatrati pouzdanim iz dva razloga. Prvi razlog je, slično kao i kod subjektivnih ocena, ispitanici pokazuju nespremnost da odgovore na pitanja/tvrdnje o finansijskim rezultatima. Kada je reč o objektivnim ocenama njihova zatvorenost i nepoverenje rastu, delimično zbog straha od zakonske regulative, delimično zbog konkurencije.

Drugi i još važniji razlog leži u činjenici da menadžment kompanije zbog bezbednosti i zakonskog tretmana profita u našoj zemlji često plasira „slobodna“ novčana sredstva (po osnovu ostvarenog profita) u investicije u srodne ili potpuno nove delatnosti, smanjujući poresku osnovicu. Na taj način zvanični podaci mogu da kreiraju sliku nerealno niske profitabilnosti kompanija. Iz navedenih racionalnih razloga, odustali smo od varijable i pitanja putem kojih bi merili dugoročnu profitabilnost, zbog čega je onemogućena provera prethodno navedene hipoteze.

*Četvrto*, investicije (ulaganje) u strategiju brendiranja (kreiranje i razvoj brenda) merene su preko četiri varijable: inovacija, informaciona tehnologija, orijentacija prema brendu i jedinstvenost brenda. Moguće je ulaganja u brend opisati preko većeg broja varijabli, međutim, navedene varijable jesu osnovne i integralne komponente strategije razvoja superiornog brenda na tržištu.

*Peto*, istraživanje je sprovedeno na uzorku kompanija sa najvećim prihodom u Srbiji, tako da rezultati nisu reprezentativni na nivou populacije svih privrednih društava u zemlji. Vrlo je verovatno da postoje značajne razlike, u stavovima prema brend menadžmentu, između kompanija različite veličine i finansijske snage.

*Šesto*, slanje i primanje upitnika putem elektronske pošte ima svoje nedostatke. Saznanje da su upitnike možda popunile osobe koje nisu nadležne za oblast brend menadžmenta ili koje su precenile svoju ulogu u poslovanju kompanije predstavlja potencijalno ograničenje rezultata istraživanja.

*Sedmo*, prosečni prihod kompanija iz uzorka veći je u odnosu na prosečni prihod osnovnog skupa kompanija. Rezultati istraživanja reprezentuju stavove kompanija sa većom finansijskom snagom i moguće je da su ocene ispitanika doprinele boljim rezultatima nego što bi to bio slučaj da je na upitnike odgovorila cela populacija.

## **2.5. Mogući pravci narednih istraživanja**

Na osnovu rezultata istraživanja i prethodno navedenih ograničenja u istraživanju, možemo koncipirati nekoliko mogućih pravaca budućih istraživanja, čime bi značajno bila upotpunjena saznanja o doprinosu brend menadžmenta.

*Prvo*, narednim istraživanjem mogla bi da budu obuhvaćena sva velika preduzeća u Srbiji (prema zvaničnoj klasifikaciji) ili da istraživanje bude sprovedeno na reprezentativnom uzorku cele privrede, koji bi pored velikih, obuhvatio i mikro, mala i srednja preduzeća. Najveće kompanije (ciljna populacija Top 300) obuhvaćene istraživanjem čine manje od 1% od ukupnog broja privrednih subjekata u celoj zemlji.<sup>282</sup> Rezultati novih ili dopunskih istraživanja bi pružili celovit pregled i realnu sliku stanja i stepena razvoja brend menadžmenta u Srbiji.

*Drugo*, zbog povećanja ukupnog broja registrovanih žigova domaćih kompanija tokom poslednje decenije, poželjno je istražiti sektor kome pripadaju kompanije sa najvećim brojem registrovanih žigova i u kome se potencijalno, najbrže razvijaju aktivnosti brend menadžment. Potrebno je pronaći i druga obeležja brend menadžmenta čije je promene moguće pratiti preko različitih objektivnih pokazatelja iz interne dokumentacije kompanija ili drugih dostupnih sekundarnih izvora podataka.

*Treće*, vezu između ulaganja u SBM i finansijskih rezultata treba posmatrati u dužem vremenskom periodu. Brend menadžment je specifična oblast u kojoj investicije u jednoj godini mogu dati očekivani rezultat naredne godine ili tek za nekoliko godina. Potrebno je da finansijski rezultat bude numerički iskazan, za duži vremenski period. Takođe ulaganje u brend menadžment treba posmatrati tokom dužeg vremenskog perioda. Metodom vremenskih serija doveli bi se u vezu ulaganja u SBM i finansijski rezultati iz jednog perioda sa podacima iz drugog perioda i na taj način dobili bi se još pouzdaniji rezultati o uticaju SBM-a na profitabilnost.

*Četvrto*, veoma interesantno bilo bi da se u budućim istraživanjima predloženi model testira uporedo u različitim privrednim delatnostima, granama, zemljama u regionu (bivšim Republikama) koje prolaze kroz tranzicioni proces kao i naša zemlja. Slične ekonomske prilike i nivo privrednog razvoja bile bi važna osnova za iznošenje zaključaka. Na taj način eventualno velika odstupanja rezultata u odnosu na prosečne vrednosti ne bi mogla biti pravdana makroekonomskim faktorima, već isključivo razlozima interne prirode.

---

<sup>282</sup> U 2009. godini, kada je sprovedeno istraživanje, broj preduzeća u Republici Srbiji je iznosio 89.115.



*Peto*, korisni rezultati dobili bi se istraživanjem kompanija koje se bave specifičnim delatnostima u kojima se dosta i dugoročno ulaže u kreiranje i razvoj brenda (turizam, vinogradarstvo, tekstilna industrija i sl.). Cilj istraživanja mogao bi da se usmeri, slično kao u našem, na opravdanost ulaganja u brend menadžment, ali i na poređenje rezultata konkurenata, polazeći od pretpostavke da brend menadžment može biti snažno sredstvo konkurentske prednosti.

*Šesto*, uključivanje većeg broja tvrdnji prilikom merenja određenih konstrukcija, uvek je poželjno prilikom sprovođenja istraživanja. Zbog toga bi bilo korisno da naredna istraživanja uključe veći broj konstatacija za merenje varijabli modela. Time se stvara osnova za dobijanje rezultata veće pouzdanosti. Ovo se naročito odnosi na jedinstvenost brenda, budući da je ova varijabla modela merena putem samo tri tvrdnje.

*Sedmo*, višedimenzionalni pristup u istraživanju doprineo bi razvoju postojećeg istraživačkog modela. U tom kontekstu, prilikom koncipiranja budućih modela, korisno je uključiti nove varijable i ispitati zavisnost između njih. Potrebno je istražiti potencijalno nove funkcije brenda za poslovanje i njihovu ulogu u marketing strategiji. Veoma je važno da predloženi model obuhvati reprezentativne varijable koje imaju značajan uticaj na parametre brend menadžmenta.

## Rezime petog dela

Distribucija i prikupljanje popunjenih upitnika obavljeno je u priodu od oktobra do decembra 2010. godine. Upitnici su poslani na oficijelne e-mail adrese 300 (tristotine) prvorangiranih kompanija prema ostvarenom prihodu u 2010. godini., a istraživanje je sprovedeno na osnovu podataka šezdesettri (63) kompanije. Stopa odgovora (21%) je adekvatna i zadovoljavajuća u odnosu na druge studije sprovedene sa korporativnim ispitanicima. Procentualno učešće domaćih kompanija u istraživanju je 52.4%, a inostranih 47.6%.

Istraživački model uključuje sedam varijabli: inovacija, informaciona tehnologija, orijentacija prema brendu, jedinstvenost brenda, brend barijere, učinak brenda i finansijski rezultati. Vrednosti Cronbach's alpha ukazuju na adekvatnu pouzdanost i internu konzistentnost manifestnih varijabli. Može se konstatovati da informaciona tehnologija ima signifikantan uticaj na učinak brenda na tržištu i da ulaganja u razvoj brenda doprinose boljim finansijskim performansama.

Rezultati istraživanja su pokazali da ne postoji dovoljna spremnost domaćih kompanija u odnosu na inostrane, da dugoročno ulažu u brend menadžment. Snažna pozitivna korelacija između učinka brenda i finansijskih rezultata u poslovanju treba da podstakne domaće kompanije u implementaciji SBM-a. Ohrabrenje predstavlja saznanje da menadžment domaćih kompanija veliku pažnju pridaje inovaciji i orijentaciji prema brendu. Očekuje se da nakon izlaska privrede iz ekonomske krize, domaće kompanije povećaju ulaganja u brend menadžment i pokažu veću spremnost za izlazak na strana tržišta.

Istraživanje ima nekoliko ograničenja; prvo, subjektivnost menadžmenta u oceni poslovanja i postojanje straha od akcije konkurenata, moguće je da su se odrazili na stavove i odgovore ispitanika; drugo, iz objektivnih razloga nisu mogle biti testirane dve hipoteze; treće, istraživanje je sprovedeno na uzorku koje su činile kompanije sa najvećim prometom u Srbiji i rezultati nisu reprezentativni na nivou celokupne populacije privrednih društava u zemlji. U budućnosti, bilo bi korisno da se u uzorak uključe i ispitanici iz mikro, malih, srednjih i drugih velikih preduzeća na teritoriji Republike Srbije.

## ZAKLJUČAK

Strategijski brend menadžment je važna determinanta jačanja konkurentske pozicije kompanije. Pregledom literature o savremenom konceptu brend menadžmenta, analizom raspoloživih sekundarnih podataka i na osnovu rezultata sprovedenog empirijskog istraživanja mogu se izvesti korisni zaključci za unapređenje poslovanja u kompanijama.

Strategijski brend menadžment omogućava da kompanija lakše prevaziđe geografsku distancu, isporuči brend, ostvari veće tržišno učešće, osvoji nove i zadrži postojeće potrošače uz dostizanje globalne tržišne relevantnosti. Strategija brendiranja je integralna komponenta poslovne strategije i na dugi rok obezbeđuje kompaniji bolje finansijske rezultate i održivu konkurentsku prednost.

Razvoj inovacija u poslovanju uz primenu informacione - komunikacione tehnologije doprinosi povećanju konkurentnosti kompanije i utiče na intenzivniju međunarodnu aktivnost. Globalizacija, kao najviša faza internacionalizacije poslovanja uticala je na promene u pristupu brend menadžmentu i velike investicije u razvoj brendova. Tvrdnja Drucker-a prema kojoj su inovacije i marketing, ključ uspeha kompanije i da zanemarivanje jednog od faktora vodi neuspehu poslovanja, u potpunosti pronalazi svoje opravdanje kroz koncept brend menadžmenta. Strategijski brend menadžment je marketing koncept čiji integralni deo čine inovacija i tehnologija. Sinteza savremene tehnologije i inovativnog pristupa razvoju proizvoda, usluge i celog organizacionog procesa obezbeđuje kvalitet, stub razvoja brend menadžmenta. Ne postoji brend bez kvaliteta, niti konkurentska prednost bez upravljanja brendovima.

Kompanije koje teže da ostvare konkurentsku prednost primorane su da, uz najmanje moguće troškove, razviju karakteristične kompetencije ili da zahvaljujući ostvarenoj superiornoj vrednosti brenda postignu diferencijaciju. Izvor konkurentnosti kompanije je u izbalansiranom razvoju inovacije i tehnologije u funkciji kreiranja neopipljive imovine (brenda) visoke vrednosti. Nematerijalnu imovinu je teško izgraditi i njome upravljati, ali zbog specifičnih obeležja i najčešće, jedinstvenosti na tržištu ona kreira

konkurentsku prednost za kompaniju i dostiže veliku tržišnu vrednost. Timski rad na izgradnji brenda i kontinuirana primena inovacije i informacione tehnologije garantuju izgradnju brenda visokog kvaliteta i jedinstvenih obeležja. To je bila polazna osnova za formulisane istraživačke hipoteze:

*H1. Primena savremene informacione tehnologije pojačava efikasnost strategijskog brend menadžmenta*

Empirijska provera i potvrda hipoteze unapredila je saznanja o značaju informacione tehnologije za postizanje boljeg učinka brenda i veće efikasnosti strategijskog brend menadžmenta. Finansijski rezultati zavise od efikasnosti brend menadžmenta.

Kroz formu brend menadžmenta, marketing ponovo dobija prioritarnu funkciju u poslovanju. Nove marketing tendencije kreću se u pravcu globalizacije, preciznijeg definisanja tržišnih segmenata, i razvoja novih kanala za komunikaciju i transakciju. Primena interneta omogućila je marketing globalnog dometa i konkurentnost bez granica. U budućnosti, zbog sve većeg značaja interneta, globalni brendovi biće u još većoj prednosti. Sve su lakši načini da kompanija stupi i održava kontakt sa potrošačima i sve brži i brojniji načini za razmenu iskustva između potrošača. Kompanije koje budu ignorisale prednosti korišćenja interneta i mogućnosti globalnog brendiranja na ovoj elektronskoj mreži gotovo sigurno će izgubiti prednosti u odnosu na svoje konkurente. Internet omogućava da čak i kompanije koje ne spadaju u red velikih kompanija, internacionalizuju svoje poslovanje i budu konkurentne velikim poslovnim sistemima.

Analiza tržišta, konkurencije i potrošača determiniše uspeh marketing i brend strategije. Poznavanje motiva, navika i promena u ponašanju potrošača presudno utiče na izbor strategije koja će steći poverenje potrošača i opredeliti njegov izbor u kupovini. Brend menadžment treba da izgradi visok stepen poverenja potrošača u brend, koji će voditi satisfakciji i dugoročnoj lojalnosti potrošača. U periodu krize, uloga brend menadžmenta je da preuzme odgovornost i brigu o potrošačima, tako što će adaptirati postojeće ili kreirati nove brendove koji mogu da zadovolje potrebu potrošača za sigurnošću i minimiziranjem rizika. Dugoročni aspekt garancije kvaliteta i očuvanja vrednosti mora da bude održiv i u uslovima recesije, bez obzira na brže kratkoročne efekte sniženja kvaliteta i cene. Samo na taj način kompanija može da sačuva postojeće ili poveća tržišno učešće i u uslovima neizvesnosti na tržištu.

Privredni ambijent Republike Srbije opterećen je brojnim nedostacima. Politički sukobi tokom poslednje dve decenije, ekonomska tranzicija i pad privredne efikasnosti odrazili su se na visoku stopu nezaposlenosti i nisku stopu privrednog rasta. Ulažu se veliki naponi za privlačenje stranih direktnih investicija. Dolazak inostranih kompanija na srpsko tržište deluje podsticajno najmanje na dva načina. Prvo, priliv inostranih investicija ostvaruje niz pozitivnih makroekonomskih efekata u zemlji. Drugo, sa stanovišta mikroekonomije, intenzivnija konkurencija na tržištu primorava domaće kompanije na pravovremeno anticipiranje promena i brže prilagođavanje svetskim tokovima u poslovanju. U svetlu pozitivnih pokazatelja o broju registrovanih žigova domaćih kompanija tokom dužeg perioda posmatranja u Republici Srbiji, prema planu istraživanja, pregledan je sekundarni izvor podataka za testiranje hipoteze:

*H2. Povećana konkurencija na domaćem tržištu implicira izraženije prihvatanje strategijskog brend menadžmenta od strane srpskih kompanija*

Istraživanjem Baze podataka Zavoda za intelektualnu svojinu prikupljeni su podaci za domaće kompanije iz uzorka o broju registrovanih žigova. Mada je registrovan znak (žig) samo jedan od elemenata brend menadžmenta, korišćenje zvanične baze podataka je pogodovalo većoj objektivnosti istraživanja. Zbog malog broja prijavljenih žigova, hipoteza nije mogla biti testirana. Međutim, na osnovu pregleda raspoloživih podataka može se zaključiti da je interesovanje domaćih kompanija za registracijom zaštitnih znakova u porastu tokom poslednjih godina. Takav podatak pogoduje daljoj implementaciji brend menadžmenta u domaćim kompanijama i narednim istraživanjima iz ove oblasti.

Kompleksna uloga brenda je rezultat brojnih funkcija brenda, a strategijski karakter proizilazi na osnovu dugoročnih implikacija brend menadžmenta na profit kompanije. Savremeni brend menadžment inkorporira i emocionalnu komponentu razvoja brenda u cilju izgradnje snažne veze potrošača i brenda, koja rezultira porastom lojalnosti i boljim finansijskim rezultatima. Ne može se postići diferencijacija visokog stepena, ukoliko potrošači ne percipiraju brend kao privlačan i ne osećaju bliskost (familijarnost) sa njim.

Strategijske odluke brend menadžmenta (pozicioniranje, dizajn, strategija i sponzorstvo) čine stub razvoja strategije brendiranja. Svaki brend u portfoliju je rezultat različitih faza procesa donošenja odluka o razvoju. Veliki broj odluka o brendu čine zadatak brend menadžmenta veoma kompleksnim. Uzimajući u obzir i činjenicu da sve veći broj kompanija danas upravlja velikim i složenim portfolijom brendova, razvijen je koncept arhitektura brenda, da bi se suštinska uloga i priroda odnosa između brendova podredila minimiziranju slabosti i ostvarenju sinergije u poslovanju.

Porast interesovanja naučne i stručne javnosti za koncept vrednosti brenda zabeležen je nakon realizacije mnogobrojnih poslovnih aranžmana u obliku merđžera i akvizicija. Postalo je jasno da transakciona cena kompanije reflektuje vrednost njenih brendova, a da su brendovi postali veoma vredna nematerijalna imovina kompanije. Najpoznatiji model vrednosti brenda razvio je D. Aaker, prema kome se vrednost brenda temelji na pet dimenzija brenda (lojalnost, svesnost, percipirani kvalitet, asocijacije o brendu, druga zaštićena imovina brenda). Da je vrednost brenda direktno proporcionalna snazi brenda na tržištu, potvrđuju najbolji svetski brendovi.

Razvijeni su brojni metodi za merenje vrednosti brenda. Ne postoji saglasnost stručnjaka koja metodologija daje najpreciznije rezultate. U različitim zemljama i kompanijama, pristupa se različitim načinima vrednovanja brenda. U našoj zemlji vrednost brenda ne može biti direktno iskazana u bilansu stanja, međutim postoje indirektni načini da se procena vrednosti brenda iskaže računovodstveno. Potreba za finansijskom procenom vrednosti brenda proistekla je iz činjenice da su i u domaćoj praksi često evidentna značajna odstupanja tržišne vrednosti kompanije u odnosu na njenu knjigovodstvenu vrednost, koja su rezultat vrednosti nematerijalne imovine.

Metodologija za merenje povraćaja investicija u brend kontinuirano se razvija i dugoročno posmatrano, imaće sve veću primenu. Opravdanost investicija u brend može se meriti i ispitivanjem stavova top menadžmenta. Sprovedeno empirijsko istraživanje imalo je za cilj da se sagleda doprinos brend menadžmeta konkurentnosti kompanija i obuhvatilo je korporativni sektor, preciznije 300 najuspešnih kompanija u Srbiji u 2010. godini. U uslovima privredne neefikasnosti, odluka da se sprovede ispitivanje stavova poslovnih subjekata o brend menadžmentu imala je specifičnu

težinu. Međutim, motivisani rezultatima inostranih studija, želeli smo da istražimo doprinos brend menadžmenta u poslovanju kompanija na srpskom tržištu. Empirijskom analizom testirana je i potvrđena hipoteza:

*H3. Ulaganje u razvoj brendova ima pozitivan uticaj na profit kompanija*

Rezultati istraživanja su pokazali da postoji signifikantan uticaj investicija u brend na finansijske rezultate kompanije. Razvoj brenda superiorne vrednosti doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva kompanije. Kompanije koje tokom perioda krize povećaju ili zadrže postojeći nivo investicija u razvoj brend menadžmenta, mogu da očekuju da iz krize izađu ekonomski snažnija.

Rezultati inostranih studija i sprovedenog empirijskog istraživanja ukazuju na postojanje snažne veze između brend menadžmenta i finansijskih performansi u poslovanju. Međutim, ove rezultate istraživanja treba posmatrati u kontekstu nekoliko ograničenja. Prvo, veza između SBM-a i finansijskih rezultata je veoma kompleksna. Finansijski rezultati su pod uticajem brojnih faktora, među kojima je i brend menadžment. Drugo, finansijski rezultati su mereni ispitivanjem stavova (iskazani su preko subjektivne ocene) top menadžmenta i u cilju kvalitetnije i objektivnije analize potrebno je prikupiti zvanične finansijske pokazatelje poslovanja za naredno istraživanje. Treće, rezultati ulaganja u brend menadžment mogu varirati iz godine u godinu. Prinos na ulaganja u brend menadžment treba posmatrati u dužem vremenskom intervalu. Moguće je da postoje odstupanja od rezultata dobijenih u istraživanju, uzimajući u obzir činjenicu da su finansijski rezultati posmatrani u periodu od 12 (dvanaest) meseci. U cilju istraživanja dugoročnog aspekta veze između strategijskog brend menadžmenta i profitabilnosti definisana je hipoteza:

*H4. Strategijski brend menadžment doprinosi dugoročnoj profitabilnosti kompanija*

Tokom faze pretestiranja ispostavilo se da postoji više objektivnih razloga (minimalni period posmatanja 5 godina, teško dostupne objektivne veličine profita, zatvorenost i strah ispitanika zbog bezbednosti i konkurencije kada je reč o objektivnim finansijskim veličinama, reinvestiranje raspoloživog profita radi smanjenja poreske osnovice i sl.) zbog kojih se nisu mogli dobiti pouzdani rezultati istraživanja i odustali smo od testiranja ove hipoteze. Narednim istraživanjem, poželjno je istražiti vezu između brend menadžmenta i dugoročne profitabilnosti kompanije. Potrebno je da postoje javnosti dostupni finansijski izveštaji kompanija.

Rezultati istraživanja stavova korporativnih subjekata na srpskom tržištu dobijeni su na osnovu analize objedinjenih podataka domaćih i inostranih kompanija. Nakon što su kompanije grupisane u dva segmenta - domaće i inostrane, analizirane su razlike između njih. Primenom testa razlike u analizi podataka domaćih i inostranih kompanija, potvrđena je hipoteza:

*H5. Prisutne strane kompanije na teritoriji Republike Srbije više investiraju u strategiju brendiranja od domaćih kompanija*

Rezultati su pokazali nedovoljnu spremnost domaćih kompanija (u odnosu na inostrane) da dugoročno ulažu u brend menadžment. Domaće kompanije koje nailaze na barijere na inostranom tržištu, najčešće su i same postavile visoke barijere prema razvoju brend menadžmenta u svom poslovanju. Postojanje snažne pozitivne korelacije između učinka brenda i finansijskih rezultata u poslovanju treba da podstakne domaće kompanije u implementaciji strategijskog brend menadžmenta. Signifikantno odstupanje rezultata može biti rezultat i nedovoljnih kapaciteta domaće privrede za evaluaciju brend menadžmenta. Domaće kompanije koje investiraju u brend, inovacije, IT često nisu stručno i tehnički osposobljene da prate prinos na ulaganje.

Rezultate terenskog istraživanja ipak treba posmatrati u svetlu pozitivnih očekivanja. Privreda Republike Srbija mora da izađe iz krize i doživi oporavak. U ovom trenutku domaće kompanije su, kao i zemlja, suočene sa lošim imidžom u svetu. Otvaranje zemlje prema svetu, internacionalizacija poslovanja domaćih kompanija, uz porast broja inostranih turista i veći priliv direktnih stranih investicija, delovaće u pravcu kreiranja povoljnijeg privrednog ambijenta, kompanije će povratiti reputaciju, a imidž naših proizvoda i usluga značajno će se popraviti. Domaće kompanije treba da slede inostrane kompanije i prate njihova dostignuća. Prezentacija i informisanje poslovne javnosti o zaključcima empirijskog istraživanja može da ohrabri domaće privrednike u nameri da investiraju u brend menadžment.

Brend menadžment je specifičan koncept koji ima primenu bez obzira na delatnost i veličinu kompanije. Uspeh implementacije koncepta temelji se na internim kapacitetima, stručnosti i sposobnosti zaposlenih da diferenciraju svoje brendove na način koji može da im omogući dostizanje dugoročno održive prednosti u odnosu na



konkurente. Superioran brend (u smislu inovativnih, tehnoloških i jedinstvenih obeležja) postiže visoku vrednost, ima veliku snagu na tržištu i postaje izvor konkurentnosti. Pod tim uslovima, konkurentski proizvod po nižoj ceni postaje irelevantan za potrošača, a izabrani brend garancija kvaliteta i dobrog izbora. Međutim, ukupan finansijski rezultat kompanije pod uticajem je većeg broja faktora u poslovanju, brend može biti, ali nije jedini izvor profitabilnosti i konkurentske prednosti za kompaniju. Na osnovu toga, može se konstatovati da nije dovoljno da kompanija postigne izuzetne rezultate u upravljanju brend menadžmentom, već treba da ima integrisan i izbalansiran pristup u upravljanju sistemom poslovnih funkcija na način da obezbedi sinergiju, profitabilnost i održivi razvoj poslovanja na dugi rok.

## INDEKS TABELA

Tabela 1. Multidomaća i globalna tržišta.....	20
Tabela 2. Klasifikacija brendova sa aspekta zemlje porekla i vlasništva .....	22
Tabela 3. Klasifikacija nacionalne privrede.....	33
Tabela 4. Metodi ocenjivanja konkurentske prednosti .....	36
Tabela 5. Klasifikacija potrošača prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti.....	53
Tabela 6. Definicije orijentacije prema brendu.....	60
Tabela 7. Konkurentnost Republike Srbije u periodu 2000-2009. godina .....	67
Tabela 8. Šest etapa razvoja brenda .....	78
Tabela 9. Registrovani žigovi domaćih kompanija u Republici Srbiji .....	92
Tabela 10. Opšte odluke o brendu .....	110
Tabela 11. Dizajniranje strategije brendiranja .....	117
Tabela 12. Brend menadžment – zaokret od tradicionalnog ka modernom posmatranju brenda kao imovine.....	140
Tabela 13. Funkcije brenda za potrošača .....	151
Tabela 14. Najbolji globalni brendovi za 2010. godinu.....	186
Tabela 15. Raspored kompanija uključenih u istraživanje .....	211
Tabela 16. Raspored kompanija prema velični prihoda.....	212
Tabela 17. Karakteristike uzorka – raspored kompanija prema vlasništvu .....	212
Tabela 18. Vrednosti koeficijenta Cronbach’s alpha.....	218
Tabela 19. Mere deskriptivne statistike .....	220
Tabela 20. Interkorelaciona matrica – Pirsonov koeficijent korelacije .....	221
Tabela 21. Parcijalna regresiona analiza (zavisna varijabla: učinak brenda) .....	222
Tabela 22. Parcijalna regresiona analiza (zavisna varijabla: finansijski rezultati) ...	224
Tabela 23. Test razlike između domaćih i inostranih kompanija .....	226

## INDEKS SLIKA

Slika 1. Harmonizacija brenda i potrošača .....	50
Slika 2. Sistemski model pretpostavki i konsenkvenci brenda .....	73
Slika 3. Identitet i imidž.....	88
Slika 4. Dimenzije znanja o brendu .....	102
Slika 5. Model uticaja potrošačkog etnocentrizma na stavove i ponašanje ljudi.....	104
Slika 6. Strategije razvoja brenda .....	123
Slika 7. Model transformacije grupe brendova u brend portfolio, izvor dugoročne i održive konkurentske prednosti .....	132
Slika 8. Vrednost brenda.....	143
Slika 9. Uzroci i posledice izgradnje vrednosti brenda.....	145
Slika 10. Dimenzije vrednosti brenda i učinak .....	145
Slika 11. Holistički model internog brend menadžmenta.....	148
Slika 12. Model povezanosti vrednosti brenda sa vrednošću potrošača.....	157
Slika 13. Strategija (komuniciranja) vrednosti brenda .....	177

## BIBLIOGRAFIJA

1. Aaker, D. 2007. "Innovation: Brand it or lose it", *California Management Review*, vol. 50, no.1, pp. 8-24.
2. Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
3. Aaker D., E. Joachimsthaler. 2000. "The Brand Relationship Spectrum: The key to the Brand Architecture Challenge", *California Management Review*, vol. 42, no. 4, pp. 8-23.
4. Agencija za privredne registre, <http://www.apr.gov.rs>
5. Akcija "Najbolje iz Srbije", <http://www.najboljeizsrbije.rs>
6. Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. "Branding capability of technology born globals", *Brand Management*, vol. 18, no. 3, pp. 213.
7. Alwi, S. F. S., R. V. Da Silva. 2007. "Online and Offline Corporate Brand Images: Do they Differ", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 4, pp. 217-244.
8. AMA, <http://www.marketingpower.com>
9. Ambler, T. 2009. "Brand management then and now", *Market Leader*, vol. 1, pp. 44-47.
10. Argenti P. A., B. Druckenmiller. 2004. "Reputation and the Corporate Brand", *Corporate Reputation Review*, vol.6, no. 4, pp. 368-374.
11. Aribag A., N. Arora. 2009. "Brand Portfolio Promotions", *Journal of Marketing Research*, vol.XLV, pp.391-402.
12. Armstrong, G., P. Kotler. 2005. *Marketing: An Introduction*. New Jersey: Pearson Education.
13. Altshuler, L., V. V. Tarnovskaya. 2010. "Branding capability of technology born globals", *Brand Management*, vol. 18, no. 3, pp. 212-227.
14. Bagozzi R. 1975. "Marketing as exchange", *Journal of Marketing*, vol. 39, no. 4, pp. 32-39.
15. Baker, S. 2003. *New Consumer Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

16. Baldauf, A., K. S. Cravens, A. Diamantopoulos, K. P. Zeugner – Roth. 2009. “The Impact of Product-Country and Marketing Efforts on Retailer-Perceived Brand Equity: An Empirical Analysis”, *Journal of Retailing*, vol. 85, no. 4, pp. 437-452.
17. Baldauf, A., K. S. Cravens, G. Binder. 2003. “Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in value chain”, *Journal of Product & Brand Management*, vol 12, no. 4, pp. 220-236.
18. Balmer, J. M. T., E. R. Gray. 2003. “Corporate brands: what are they? What of them?” *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 7-8, pp. 972-997.
19. Balmer, J. M. 2001. “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog”, *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3-4, pp. 248-291.
20. Balmer, J. M. T., S. A. Greyser. 2006. “Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate image and corporate reputation” *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7-8, pp. 730-741.
21. Berger, D.E. “Introduction to Multiple Regression”, <http://wise.cgu.edu>
22. Batra, R., V. Ramaswamy, D. L. Alden, J. B. E. M. Steenkamp, S. Ramachander. 2000. “Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries”, *Journal of consumer psychology*, vol. 9, no. 2, pp. 83-95.
23. Beverland, M., J. Napoli, A. Lindgreen. 2007. “Industrial global brand leadership: A capabilities view”, *Industrial marketing management*, vol. 36, pp. 1082-1093.
24. Boyd, H. W., O. C. Walker, J. W. Mullins, J. C. Larreche. 2002. *Marketing management: A strategic decision-making approach*. New York: The McGraw-Hill.
25. Bowonder, B., A. Dambal, S. Kumar, A. Shirodkar. 2010. “Innovation strategies for creating competitive advantage”. *Research Technology Management*. May-June, pp. 19-32.
26. Brady, M., M. R. Felleuz, R. Brookes. 2008. „Researching the role of information communications technology (ICT) in contemporary marketing practices“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, no. 2, pp. 108-114.
27. Brassington, F., S. Pettitt. 2000. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education.

28. Broyles, S. A., D. W. Schumann, T. Leingpibul. 2009. "Examining Brand Equity Antecedent – Consequence Relationships", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, no. 2, pp. 145-161.
29. Burmann, C., S. Zeplin. 2009. "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis", *Brand Management*, vol. 16, no. 4, pp. 264-284.
30. Burnett, J., R. B. Hutton. 2007. "New consumers need new brands", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, pp. 342-347.
31. Carter, T., D. D. Ejara. 2008. "Value innovation management and discount cash flow", *Management Decision*, vol. 46, pp. 58-76.
32. Chaffey, D., R. Mayer, K. Johnston, F. Ellis-Chadwick. 2000. *Internet Marketing*. Harlow. Pearson Education Limited, str. 33.
33. Chailoun, C. 2008. „Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 4, pp. 254-264.
34. Chang, C. C., H. Y. Chen. 2009. "I Want Products My Own Way, But Which Way? The Effects of Different Product Categories and Cues on Customer Responses to Web-based Customizations", *CyberPsychology & Behavior*, vol.12, no. 1, pp. 7-14.
35. Chao, P., G. Wuhrer, T. Werani. 2005. "Celebrity and foreign brand name as moderators of country-of-origin effects", *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, pp. 173-192.
36. Chen, C. C., N. Hua. 2005. „The Effect of Investment in Technology Diffusion within a Firm on Market Competitiveness“, *International Journal of Management*, vol. 22, no. 1, pp. 142-153.
37. Chen, Y.C., Y.C. Shen, S. Liao. 2009. „An integrated model of customer loyalty: an empirical examination in retailing practice“, *The Service Industries Journal*, vol. 29, no. 3, pp. 267-280.
38. Chernatony, L. 2002. "Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name", *Corporate Reputation Review*, vol.5, no.2/3, pp. 114-132.
39. Chernatony, L., T. Amibola, S. Cottam. 2007. "Critical issues in Brand Management", *Journal of Marketing Management*, vol. 23, no.1-2, pp.1-5.

40. Christodoulides, G., L. De Cheratony. 2004. „Dimensionalising on and offline brands' composite equity“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, no. 3, pp. 168-179.
41. Cleveland, M., M. Laroche. 2007. “Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm”, *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 249-259.
42. Clow, K. E., D. Baack. 2005. *Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications*. New Jersey: Pearson Education.
43. Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch, & Zeynep Arsel. 2006. “Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image”, *Journal of Marketing*, vol. 70 , pp. 50–64.
44. Cravens, D. W., N. F. Piercy. 2006. *Strategic Marketing*. New York: The McGraw Hill.
45. Crescitelli, E., J. B. Figueiredo. 2009. “Brand Equity Evolution a System Dynamics Model“, *Brazilian Administration Review*, vol. 6, no. 2, pp. 101-117.
46. Crosby, L. A., B. S. Lunde. 2008. „The Brand Scorecard“, *Customer bounding*, vol. MM, May/June, pp. 12-13.
47. Da Sliva, R. V., S. F. S. Alwi. 2008. „Online brand attributes and online corporate brand images“, *European Journal of Marketing*, vol. 42, no.9/10, pp. 1039-1058.
48. Devlin, J. F., S. McKechnie. 2008. “Consumer perceptions of brand architecture in financial services”, *European Journal of Marketing*, vol. 42, pp. 654-666.
49. Dickinson, S., T. Heath. 2006. „A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings“, *Brand Management*, vol. 13, no. 6, pp. 393-406.
50. Du, X., J. Jiao, M. M. Tseng. 2006. “Understanding customer satisfaction in product customization”, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 31, pp. 396-406.
51. Duncan, T. 2005. *Advertising & IMC*. New York: The McGraw-Hill.
52. Đorđević, M. 2005. *Međunarodni marketing*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
53. Đorđević, M. 2001. *Strategije internacionalizacije preduzeća*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.

54. Eagle, L., P. J. Kitchen, L. Rose, B. Moyle. 2003. „Brand equity and brand vulnerability“, *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 10, pp. 1332-1349.
55. Ekonom: east Media Group (EMG), [www.emportal.rs](http://www.emportal.rs)
56. Eliot, P. 2008. „Downturn doesn't end opportunities“, [www.bandt.co.au](http://www.bandt.co.au)
57. Elliot R., Yannopoulou N. 2007. „The nature of trust in brands: a psychosocial model“, *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 9/10, pp. 988-998.
58. Ettenson, R., J. Knowles. 2008. „Don't Confuse Reputation With Brand“, *Mit Sloan Management Review*, winter, pp. 18-22.
59. Fletcher, K. 2003. *Marketing Management and Information Tehnology*. New Jersey: Prentice Hall.
60. Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. *Marketing menadžment*. Beograd. Fakultet organizacionih nauka.
61. Forman, J., P. A. Argenti. 2005. „How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study“, *Corporate Reputation Review*, vol. 8, no. 3, pp. 245-264.
62. GfK Belgrade , [www.gfk.rs](http://www.gfk.rs)
63. Ghosh, A. K., G. Chakraborty. 2004. „Using positioning models to measure and manage brand uncertainty“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, no. 5, pp. 294-302.
64. Gluhović, N. 2006. „Dizajniranje strategije brendiranja“, *Lider*, vol. 3-4, pp.53-56.
65. Gobe, M. 2006. *Emocionalno brendiranje*. Beograd: Mass Media International.
66. Gobe, M. 2003. „Emotional identity“. *Global Report Brand*, GCI February, pp. 26-39.
67. Goodyear, M. 1996. „Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing“, *Journal of Market Research Society*, vol. 38, no. 3, pp.105-122.
68. Gregory, A. 2007. „Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: The Communication Dimension“, *Journal of Marketing Management*, vol. 23, no. 1-2, pp. 59-73.
69. Grohmann, B. 2009. „Gender Dimensions of Brand Personality“, *Journal of Marketing Research*, vol. XLVI, February, pp. 105-119.



70. Gromark, J., F. Melin. 2011. "The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance". *Journal of Brand Management*, vol. 18, no. 6, pp. 394–410.
71. Hanić, H. 2003. *Istraživanje tržišta i marketing informacijski sistem*. Ekonomski fakultet. Beograd.
72. Harris, F., L. De Chernatony. 2001. "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no.3-4, pp. 441-456.
73. Harish, R. 2008. "Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing", *The Icfai University Journal of Brand Management*, vol. 7, no. 2, pp. 39-51.
74. Harish, R. 2008. "The Concept and Origin of Brand Architecture: A Comprehensive Literature Survey", *The Icfai University Journal of Brand Management*, vol. 5, no. 4, pp. 51-62.
75. Hart, S., J. Murphy. 2003. *Robna marka – novi izvor profita*. Beograd: Clio.
76. Hartmanmn, P., V. A. Ibanez, F. J. F. Sainz. 2005. "Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no. 1, pp. 9-29.
77. Hiscock J. 2001, "Most trusted brands", *Marketing*, March, pp. 32-33.
78. Hock S. J., Banerji S., 1993, "When do private labels succeed?", *Sloan Management Review*, Vol. 34 (Summer), pp. 57-67.
79. Huang, Y., P. Huddleston. 2009. "Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage". *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, no. 11, pp. 975-992.
80. Interbrand, [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com); <http://www.brandchannel.com>
81. Interni podaci Mercedes Benz Beograd
82. Jaworski, S. P., D. Fosber. 2003. "National Brand Identity & Its Effect On Corporate Brands: The Nation Brand Effect (NBE)", *The Multinational Business Review*, vol. 11, no.2, pp. 99-108.
83. Kabirg, S., J. Shanmugan. 2011. "Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro – Mediterranean perspective", *Brand Management*, vol. 18, n.4/5, pp. 285-299.

84. Kapferer, J.N. 2007. *The New Strategic Brand Management*. London: Scotprint.
85. Kapferer, J.N. 2005. „The post-global brand“, *Journal of Brand Management*, vol. 12, no. 5, pp. 319-324.
86. Keller, L. K. 2003. *Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education.
87. Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2009. „Assessing long-term brand potential“, *Brand Management*, vol. 17, no. 1, pp. 6-17.
88. Keller, L. K., D. R. Lehmann. 2006. „Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities“, *Marketing Science*, vol. 25, no. 6, pp. 740-759.
89. Kohli, S., K. Harich, L. Leuthesser. 2005. “Creating brand identity: study of evaluation of new brand names”, *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 1506-1515.
90. Köksal M. H., Özgül E. 2007. “The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25 no. 4, pp. 326-342.
91. Kotler, Ph., K. L. Keller. 2006. *Marketing menadžment*. New Jersey: Pearson Education.
92. Kotler, Ph., N. Lee. 2007. *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons.
93. Kotler, Ph., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong. 2006. *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate.
94. Kumar, S. R. 2003. „Branding strategies in a changing marketing environment“, *Brand Management*, vol. 11, no. 1, pp. 48-62.
95. Laforet, S., J. Saunders. 2005. “Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed“, *Journal of advertising research*, september, pp. 314-327.
96. Lambin J. J. 2008. *Market-driven Management*, McGraw Hill.
97. Lamey L., Deleersnyder B., Dekimpe M. G., Steenkamp J. 2007. “How business cycles contribute to private label success: Evidence from the United States and Europe”, *Journal of Marketing*, vol. 71, January, pp. 1-15.

98. Lee, J., S. Y. Park, I. Back, C. S. Lee. 2008. "The impact of the brand management system on the brand performance in B-B and B-C environments", *Industrial Marketing Management*, broj u štampi.
99. Lee, M. Y., D. Knight, Y. K. Kim. 2008. "Brand analysis of a a US global brand in comparison with domestic brands in Mexico, Korea and Japan", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, pp. 163-174.
100. Leone, R. P., V. R. Rao, K. L. Keller, A. M. Luo, L. McAlister, R. Srivastava. 2006. "Linking Brand Equity to Customer Equity", *Journal of Service Research*, vol. 9, pp. 125-140.
101. Lopo, L. R., M. T. Billett, N. A. Morgan. 2009. „Consumer – Based Brand Equity and Firm Risk“, *Journal of Marketing*, vol. 73, pp. 47-60.
102. Lovreta, S., B. Berman, G. Petković, S. Veljković, J. Crnković, Z. Bogetić. 2010. *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Ekonomski fakultet i Data status.
103. Lovreta, S., G. Petković. 2004. *Strategija i politika trgovine Republike Srbije*. Beograd: Ekonomski fakultet, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga.
104. Lovreta, S., G. Petković. 2002. *Trgovinski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet.
105. Louro, M. J., P. V. Cunha. 2001. „Brand Management Paradigms“, *Journal of Marketing Management*, vol. 17, pp. 849-875.
106. Macrae, C., I. Ryder, J. Yan, J. Caswell, et al. 2003. „Can brand leadership recover local trust and global responsibility“, *Journal of Brand Management*, vol. 10.no.4/5., pp. 268-278.
107. Malär, L., H. Krohmer, W. D. Hoyer, B. Nyffenegger. 2011. "Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self", *Journal of Marketing*, vol. 75 , pp. 35 –52.
108. Markwick, N., C. Fill. 1997. "Towards a framework for managing corporate identity“, *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 5-6, pp. 396-409.
109. Marinković, V. 2010. *Marketinški koncepti satisfakcije i lojalnosti u bankarstvu* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet.
110. Maričić, B. R. 2008. *Ponašanje potrošača*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

111. Martinez, E., Y. Polo, L. De Chernatony. 2008. „Effect of brand extension strategies on brand image“, *International Marketing Review*, vol. 25, no. 1, pp. 107-137.
112. Medway, D., G. Warnaby. 2008. “Alternative perspectives on marketing and place brand”, *European Journal of Marketing*, vol. 42, pp. 641-653.
113. Merrilees, B., D. Miller. 2008. “Principles of corporate rebranding”, *European Journal Marketing*, vol. 42, pp. 537-552.
114. Merrilees, B., M. L. Fry. 2002. “Corporate Branding: A framework for E-retailers”, *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no. 2-3, pp. 213-225.
115. Milisavljević, M. 2004. *Strategijski marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
116. Milisavljević, M., B. Maričić, M. Gligorijević. 2007. *Osnovi marketinga*. Beograd: Centar za ekonomsku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
117. Milisavljević, M., J. Todorević. 2000. *Marketing strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
118. Morgan N.A., L.L.Rego.2009. “Brand Portfolio Strategy anf Firm Perfomance“, *Journal of Marketing*, vol.73, pp. 59-74.
119. Mulyanegara. R. C., Y. Tsarenko, A. Anderson. 2009. „The Big Five and brand personality: Investigating the impact of consumer personality on preferences towards particular brand personality“, *Brand Management*, vol. 16, no. 4, pp. 234-247.
120. Murphy, J., A. Scharl. 2007. „An investigation of global versus local online branding“, *International Marketing Review*, vol. 24, no. 3, pp. 297-312.
121. Nacionalni savet za konkurentnost, <http://www.konkurentnasrbija.gov.rs/>
122. Neal W., R. Strauss. 2008. “A framework for Measuring and Managing Brand Equity“, *Marketing research*, pp. 6-12.
123. O’Sullivan, A. V. Abele, M. Hutchinson. 2009. „Marketing perfomance measurement and firm perfomance“, *European Journal of Marketing*, vol. 43, no. 5/6, pp. 843-862.
124. Petković G., S. Veljković. 2006. “Metode merenja različitih pojava u međunarodnom marketingu: fenomen etnocentrizma”, *Kopaonički biznis forum 2006*, pp. 365-383.

125. Porter, M. E. 2008. „The Five Competitive Forces That Shapes Strategy“, *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93.
126. Porter, M. 2008. *O konkurenciji*. Beograd: FEFA.
127. Porter, M. E. 2001. “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, vol.79, no. 3, pp. 62-68.
128. Porter, M. E. 1990. „The Competitive Advantage of Nations“, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 73-93.
129. Porter, M. E., X. Sala-i-Martin, K. Schwab. 2007. *The Global Competitiveness Report*. New York: The Palgrave Macmillan.
130. *Praktična primena međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji*. 2009. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
131. Preduzeća u Republici Srbiji prema veličini. 2009.  
<http://webrsz.stat.gov.rs/axd/dokumenti/rdokument>
132. *Publikacija TOP 300*, 2010. Beograd: Godišnje specijalno izdanje Ekonom: east Media Group (EMG), vol. 6, pp. 8.
133. Raggio, R. D., R. P. Leone. 2009. „Chasing brand value: fully leveraging brand equity to maximise brand value“, *Brand Management*, vol. 16, no. 4, pp. 248-263.
134. Rajagopal. 2009. „Branding paradigm for the bottom of the pyramid markets“, *Measuring Business Excellence*, vol. 12, no. 4, pp. 56-68.
135. Rajagopal. 2008. „Measuring brand performance through metrics application“, *Measuring Business Excellence*, vol. 12, no.1, pp. 29-38.
136. Rajagopal, R. Sanchez. 2004. „Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories“, *Brand Management*, vol. 11, no. 3, pp. 233-247.
137. Rakita, B., I. Mitrović. 2007. *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija.
138. Ramaseshan, B., H. Y. Tsao. 2007. „Moderating effects of the brand concept on the relationship between brand personality and perceived quality“, *Brand Management*, vol. 14, no. 6, pp. 458-466.
139. Rawlinson, R. 2006. “Beyond brand management: The anatomy of the 21st century marketing professional“, *Market Leader*, autumn, pp. 41-46.

140. Reid, M., S. Luxton, F. Mavondo. 2005. „The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation“. *The Journal of Advertising*, vol. 4, no. 4, pp. 16.
141. Republički zavod za statistiku, <http://webrzs.stat.gov.rs/>
142. Riesenmy, K. R. 2008. “The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership”, *Emerging Leadership Journeys*, vol. 1., str. 62-77.
143. Rios, R. E., H. E. Riqueline. 2008. „Brand equity for online companies“, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 26, no. 7, pp. 719-742.
144. Rowley, J. 2004. “Online branding”, *Online Information Review*, vol. 28, pp. 131-138.
145. Sarkar, A. N., J. Singh. 2005. “New Paradigm in Envolving Brand Management Strategy“, *Journal of Management Research*, vol. 5, no. 2, pp. 80-90.
146. Schuiling, I. J. N. Kapferer. 2004. „Real Differences Between Local and International Brands Strategic Implications for International Marketers“, *Journal of International Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 97-112.
147. Shimp, T. A. 2003. *Advertising, Promotion & Supplemental Aspect of Integrated Marketing Communications*. London: Thomson Learning.
148. Slotegraaf, R. J., K. Pauwels. 2008. “The Impact of the Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions“, *Journal of Marketing Research*, vol. XLV, pp. 293-306.
149. Solomon M., G. Bamossy, S. Askegaard, M. K. Hogg. 2006. *Consumer Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
150. Steenkamp J., Dekimpe M. G. 2009, “Marketing strategies for fast-moving consumer goods”, dostupno na sajtu [www.gfk.nl](http://www.gfk.nl)
151. Steenkamp J., Dekimpe M. G. 1997, “The increasing power of store brands: building loyalty and market share”, *Long Range Planning*, vol. 30, (December), pp. 917-30.
152. Strauss, J., A. El-Ansary, R. Frost. 2006. *E-marketing*. New Jersey: Pearson Education, Upper Saddle River.

153. Strebinger, A. 2004. "Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy – A Proposal Model", *Advances in Consumer Research*, vol. 31, pp. 656-661.
154. Studija Davos koledža, [www.danherman.com](http://www.danherman.com)
155. Suder G., Suder D. 2008. "Strategic megabrand management: does global uncertainty affect brands? A post-9/11 US/non-US comparison of the 100 biggest brands", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 7, pp. 436-452.
156. Svetska banka, <http://data.worldbank.org>
157. Swait J., Erdem T. 2007. "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty", *Marketing Science*, vol. 26, no. 5, pp. 679-697.
158. Sweeney, J., J. Swait. 2008. "The effects of brand credibility on customer loyalty", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, pp. 179-193.
159. Teece, D. J. 2011. "Dynamic Capabilities: A Guide for Managers". *Ivey Business Journal*. March/April, pp. 1-5.
160. Tsai S. 2009, "Modeling strategic management for cause-related marketing", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 27, no. 5, pp. 649-665.
161. Tsai, S. P. 2005. "Utility, cultural symbolism and emotion: A comprehensive model od brand purchase value", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 22, pp. 277-291.
162. Veljković, S. 2010. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
163. Veljković, S. 2005. *Uticaj potrošačkog etnocentrizma na izbor marke proizvoda* (doktorska disertacija), Beograd: Ekonomski fakultet.
164. Wang, H., Y. Wei, C.Yu. 2008. „Global brand equity model combining customer – based with product – market outcome approaches“, *Journal of Product & Brand Management*, vol 17, no. 5, pp. 305-316.
165. Wong, H. Y., B. Merrilees. 2008. „The perfomance benefits of being brand – oriented“, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 6, pp. 372-383.
166. Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. „Closing the marketing strategy to perfomance gap: the role of brand orientation“, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 15, December, pp. 387-402.

167. Wong, H. Y., B. Merrilees. 2007. „Multiple roles for branding in international marketing“, *International Marketing Review*, vol. 24, no. 4, pp. 384-408.
168. Wong, H. Y., B. Merrilees. 2005. „A brand orientation typology for SMEs: a case research approach“, *Journal of Product & Brand Management*, vol.14, no. 3, pp. 155-162.
169. Wright, O., L. Frazer, B. Merilees. 2007. „McCafe: The McDonald’s cobranding experiance“, *Brand Management*, vol.14, no. 6, pp. 442-457.
170. Yakimova, R., M. Beverland. 2005. „The brand – supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating“, *Brand Management*, vol. 12, no. 6, pp. 445-460.
171. Yeung, M., B. Ramasamy. 2008. „Brand value and firm perfomance nexus: further empirical evidence“, *Brand Management*, vol. 15, no. 5, pp. 322-335.
172. Ying Huang, Patricia Huddleston. 2009. ”Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage”. *International Journal of Retail & Distribution Management*. vol. 37, no. 11. pp. 975-992
173. Young, R. B., R. G. Javalgi. 2007. “International marketing research: A global project management perspective”, *Business Horizons*, vol. 50, pp. 113-122.
174. Zavod za intelektualnu svojinu, [www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs)
175. Zednik, A., A. Strebinger. 2008. “Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: A categorisation and positioing analysis of models offered in Germany, Switzerland and Austria“, *Brand Management*, vol. 15, no. 5, pp. 301-311.



## ANEKS

### Sadržaj:

- 1. Uvodno pismo i Upitnik o doprinosu strategije brendiranja poslovnim rezultatima kompanije**
- 2. Lista TOP 300 kompanija u Srbiji za 2010. godinu (prema ostvarenom prihodu u 2009. godini)**
- 3. Broj registrovanih žigova 33 domaće kompanije (interno istraživanje na osnovu baze podataka Zavoda za intelektualnu svojinu)**
- 4. Najbolji globalni brendovi za 2010. godinu (prema metodologiji Interbrenda)**
- 5. Broj preduzeća u Republici Srbiji za period 2000 - 2009. godina**

## **Aneks 1.**

**Uvodno pismo i Upitnik o doprinosu strategije brendiranja poslovnim  
rezultatima kompanije**

N/R osobi nadležnoj za oblast brend menadžmenta u Vašoj kompaniji  
(predsedniku/potpredsedniku kompanije ili generalnom/marketing  
direktoru/menadžeru)

Poštovani,

Moje ime je Marija Mandarić, doktorant sam na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, oblast Marketing.

U cilju izrade doktorske disertacije sprovodim istraživanje o doprinosu strategijskog brend menadžmenta u kompanijama na teritoriji Republike Srbije.

Molim Vas da izdvojite nekoliko minuta i popunite 1 (jedan) primerak upitnika koji Vam šaljem u prilogu. Na pitanja možete brzo i jednostavno odgovoriti, klikom miša u odgovarajuće polje. Potom upitnik sačuvajte i pošaljete mi na mejl adresu:

[mmandaric@sbb.rs](mailto:mmandaric@sbb.rs) ili [marija.mandaric@gmail.com](mailto:marija.mandaric@gmail.com)

Rezultati istraživanja neće biti korišćeni u komercijalne svrhe, već isključivo upotrebljeni za naučno-istraživački rad. Odgovori dobijeni iz upitnika biće sumirani na kraju i svi rezultati zbirno prikazani, čime garantujem anonimnost kompanija i privatnost podataka.

**Rezultati istraživanja biće naknadno stavljeni na raspolaganje svim učesnicima u anketi.**

Ukoliko su Vam potrebne dodatne informacije, molim Vas da me kontaktirate.

Unapred se zahvaljujem na odgovoru i srdačno Vas pozdravljam.

Sa poštovanjem,

Marija Mandarić

Kontakt telefon 064 259 00 99

Važna napomena: Ukoliko smatrate da niste nadležni za ovu oblast, molim Vas da upitnik prosledite pravoj osobi u Vašoj kompaniji. Hvala!

**UPITNIK O DOPRINOSU STRATEGIJE BRENDIRANJA POSLOVNIM  
REZULTATIMA KOMPANIJE**

<b>Broj upitnika</b>	<b>Datum</b>
----------------------	--------------

Cilj istraživanja je da se sagleda uloga i značaj koji strateški brend menadžment ima u poslovanju kompanija na teritoriji Republike Srbije. U skladu sa ciljem istraživanja formulisan je upitnik koji obuhvata tvrdnje relevantne za proces upravljanja brendiranjem.

Molimo Vas da na sedmostepenoj numeričkoj skali od 1 (apsolutno se ne slažem) do 7 (apsolutno se slažem), iskažete Vaš stav o implementaciji i doprinosu strateškog brend menadžmenta u Vašoj kompaniji po osnovu odabranih tvrdnji.

**1-apsolutno se ne slažem;**

**7-apsolutno se slažem**

U željeni kvadratić po svakom pitanju unesite neki od sledećih simbola: x; \*; +; i sl.

Anketiranje će trajati nekoliko minuta, a Vaše mišljenje će nam puno pomoći. **Hvala!**

**P1. Mi u kompaniji aktivno tragamo za novim idejama.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P2. Pažljivo razmatramo kako nove ideje treba da budu prilagođene našem poslovanju.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P3. U poređenju sa konkurencijom, imamo visoku stopu proizvodne/uslužne inovacije.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P4. Imali smo uspeha sa realizovanim inovacijama tokom poslednjih godina.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P5. Imamo dobar sistem identifikovanja, selektovanja i implementacije inovacija na tehnološkoj osnovi.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P6. Primena savremene informacione tehnologije je zastupljena u svim segmentima poslovanja.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P7. Pratimo i primenjujemo najnovija dostignuća informacione tehnologije.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P8. U poređenju sa konkurencijom, ostvarujemo visoku stopu tehnološkog napretka.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P9. Brendiranje je neophodno za našu strategiju.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P10. Brend menadžment je snažan instrument unapređenja konkurentske pozicije na tržištu.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P11. Brendiranje prožima sve naše marketing aktivnosti.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	

**P12. Brendiranje je neophodno u radu naše kompanije.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P13. Zaposleni razumeju važnost strategije brendiranja.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P14. Dugoročno planiranje brenda je ključno za naš budući uspeh.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P15. Naša ukupna marketing strategija je veoma jedinstvena.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P16. Poznajemo naše glavne snage i to nam zaista pomaže da se takmičimo na tržištu.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P17. Naši proizvodi/usluge su različiti u odnosu na konkurentske.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P18. Aktivnosti brendiranja su previše skupe za nas.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P19. Suviše smo zauzeti dnevnim obavezama u poslovanju da bi brinuli oko našeg brenda.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P20. Brendiranje nije neophodno za mala preduzeća.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P21. Brendiranje je nepotrebno dok ne postanemo mnogo veći.**

1 2 3 4 5 6 7

**P22. Kratkoročna prodaja je mnogo važnija od brendiranja.**

1 2 3 4 5 6 7

**P23. Naša promocija kreira željenu sliku brenda na tržištu.**

1 2 3 4 5 6 7

**P24. Naša kompanija je izgradila jaku svest o brendu na ciljnom tržištu.**

1 2 3 4 5 6 7

**P25. Naša kompanija je izgradila solidnu reputaciju brenda.**

1 2 3 4 5 6 7

**P26. Potrošači percipiraju naše brendove kao proizvode/usluge dobrog kvaliteta.**

1 2 3 4 5 6 7

**P27. Naša kompanija je izgradila snažnu lojalnost potrošača prema brendu.**

1 2 3 4 5 6 7

**P28. Stopa rasta zarada u našoj kompaniji poslednjih 12 meseci je u porastu.**

1 2 3 4 5 6 7

**P29. Tržišno učešće kompanije tokom poslednjih 12 meseci je povećano.**

1 2 3 4 5 6 7

**P30. Profitabilnost naše kompanije za poslednjih 12 meseci je povećana.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

**P31. Ukupni finansijski rezultati naše kompanije u poslednjih 12 meseci su se poboljšali.**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7

### PODACI O ISPITANIKU

**Klasifikacija preduzeća prema vlasništvu:**

(označite odgovarajuće polje unošenjem nekog od simbola: x; \*; +; i upišite broj koji odgovara procentualnom učešću domaćeg ili inostranog kapitala)

**Domaće preduzeće** (javna preduzeća, privatna i privatizovana preduzeća sa većinskim učešćem domaćeg/srpskog kapitala...)

**Učešće domaćeg kapitala:** \_\_\_\_\_ %

**Inostrano preduzeće** (strana predstavništva, privatna i privatizovana preduzeća sa većinskim učešćem inostranog kapitala, strane direktne investicije...)

**Učešće inostranog kapitala:** \_\_\_\_\_ %

**ANKETA JE ANONIMNA I OVOM PRILIKOM ŽELIMO DA VAM SE ZAHVALIMO ŠTO STE UČESTVOVALI U NJOJ!**

**HVALA NA SARADNJI!!!**



## **Aneks 2.**

**Lista TOP 300 kompanija u Srbiji za 2010. godinu**

**(prema ostvarenom prihodu u 2009. godini)**

## TOP 300

Rang		Preduzeće	JMB Grad		Poslovni prihodi		Rast poslovnih prihoda	EBITDA		EBITDA marža		EBT marža	
2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Rank	Company	ID number	City	Operating revenues		Growth of operating revenues	EBITDA		EBITDA margin		EBT margin		
2009	2008			2009	2008		2009	2008	2009	2008	2009	2008	
1	2	Delta Holding, zbirno	N/A	Beograd	160.682.422	148.526.233	8,2%	11.032.152	8.609.162	6,9%	5,8%	3,0%	1,0%
2	3	EPS, konsolidovano	20053658	Beograd	154.206.555	145.859.328	5,7%	48.432.814	36.468.178	31,4%	25,0%	-5,9%	-18,9%
3	1	NIS, konsolidovano	20084693	Novi Sad	118.701.874	169.223.773	-29,9%	4.436.511	10.946.035	3,7%	6,5%	-33,5%	-4,7%
4	4	Telekom Srbija, konsolidovano	17162543	Beograd	110.435.578	103.040.863	7,2%	42.432.898	40.829.695	38,4%	39,6%	12,9%	9,8%
5	6	Srbijagas, konsolidovano	20084600	Novi Sad	55.235.277	61.146.677	-9,7%	2.986.340	-1.430.498	5,4%	-2,3%	-3,1%	4,8%
6	5	US Steel Srbija	07342691	Smederevo	46.812.057	85.939.541	-45,5%	-11.306.692	3.692.994	-24,2%	4,3%	-31,4%	0,5%
7	11	Victoria Group, konsolidovano	17364723	Novi Sad	43.538.201	31.256.601	39,3%	3.739.821	5.160.640	8,6%	16,5%	1,9%	4,7%
8	16	Mercator-S	06886671	Novi Sad	41.349.512	8.998.067	359,5%	419.309	577.987	1,0%	6,4%	2,6%	-3,5%
9	9	East Point Holdings, konsolidovano	N/A	Nikozija, Kipar	38.728.409	37.634.523	2,9%	1.160.876	1.428.325	3,0%	3,8%	-3,1%	-3,9%
10	7	Yugorogaz	17155903	Beograd	34.379.287	51.810.809	-33,6%	1.216.952	2.022.446	3,5%	3,9%	4,2%	4,5%
11	17	Idea, konsolidovano	06423566	Beograd	34.208.802	25.788.717	32,7%	-1.229.634	-1.239.067	-3,6%	-4,8%	-8,6%	-9,3%
12	8	Lukoil-Beopetrol	07524951	Beograd	32.694.298	39.019.193	-16,2%	703.094	209.305	2,2%	0,5%	-6,4%	-7,1%
13	12	Telenor, konsolidovano	20147229	Beograd	31.929.557	31.154.022	2,5%	13.684.853	14.649.697	42,9%	47,0%	24,1%	31,2%
14	10	Putevi Srbije, konsolidovano	20132248	Beograd	30.141.832	31.267.455	-3,6%	6.687.968	8.180.459	22,2%	26,2%	-5,2%	-0,6%
15	15	OMV Srbija	17321480	Beograd	26.824.742	29.148.675	-8,0%	1.814.010	1.441.579	6,8%	4,9%	1,0%	-1,4%
16	19	Železnice Srbije, konsolidovano	20038284	Beograd	26.751.865	23.846.174	12,2%	2.417.552	-1.259.154	9,0%	-5,3%	-22,8%	-65,4%
17	22	Hemofarm, konsolidovano	08010536	Višac	25.918.503	21.471.448	20,7%	7.310.247	6.145.520	28,2%	28,6%	16,1%	16,5%
18	24	Koncern Swisslion-Takovo, konsolidovano	08657700	Beograd	25.534.748	19.889.496	28,4%	2.126.060	661.720	8,3%	3,3%	-0,8%	-2,3%
19	13	Sintelon, konsolidovano	08065357	Batka Palanka	23.685.889	31.115.373	-23,9%	5.547.784	6.024.225	23,4%	19,4%	18,5%	17,3%
20	66	Autoritas Investment, konsolidovano	20432730	Novi Sad	23.107.963	8.891.647	159,9%	682.364	236.730	3,0%	2,7%	3,6%	16,7%
21	28	Energoprojekt Holding, konsolidovano	07023014	Beograd	21.588.101	17.930.970	20,4%	1.725.758	1.347.273	8,0%	7,5%	5,4%	4,7%
22	20	Velefarm, konsolidovano	07073712	Beograd	20.478.340	22.793.503	-10,2%	706.915	1.384.745	3,5%	6,1%	-12,1%	0,3%
23	25	Metro Cash & Carry	17482700	Beograd	20.290.287	18.898.157	7,4%	570.113	506.384	2,8%	2,7%	1,2%	0,6%
24	26	Grand Prom, konsolidovano	17173006	Beograd	20.197.270	18.409.023	9,7%	2.253.947	1.398.866	11,2%	7,6%	2,6%	1,6%
25	23	Imlek, konsolidovano	07042701	Padinska Skela	19.121.076	20.136.660	-5,0%	2.715.124	1.672.219	14,2%	8,3%	4,4%	1,8%
26	29	Nelt Co, konsolidovano	17304712	Dobanovci	18.713.049	16.931.280	10,5%	1.187.988	783.514	6,3%	4,6%	6,2%	4,0%
27	18	Invej, konsolidovano	06731678	Beograd	18.548.475	23.912.630	-22,4%	2.262.437	2.597.842	12,2%	10,9%	20,5%	14,7%
28	27	ComTrade Group BV	24383823	Amsterdam	18.146.072	18.123.932	0,1%	255.077	601.438	1,4%	3,3%	-3,7%	-1,3%
29	30	DIN	07319665	Niš	18.009.855	16.851.669	6,9%	3.081.170	4.065.609	17,1%	24,1%	13,2%	26,7%
30	31	PTT Srbija	07461429	Beograd	17.875.141	16.701.444	7,0%	1.534.971	552.660	8,6%	3,3%	21,8%	16,2%
31	42	MPC Holding, konsolidovano	07764855	Beograd	17.452.371	12.949.157	34,8%	166.106	286.757	1,0%	2,2%	2,0%	1,5%
32	38	Koncern Farmakom M.B, konsolidovano	17184865	Šabac	16.740.389	14.001.484	19,6%	3.660.443	2.480.888	21,9%	17,7%	9,6%	8,4%
33	33	Coca Cola HBC - Srbija, konsolidovano	07462905	Beograd	16.722.963	15.675.353	6,7%	3.105.339	2.699.106	18,6%	17,2%	10,3%	10,8%
34	21	NIBENS Korporacija, konsolidovano	20442417	Beograd	16.412.367	22.302.319	-26,4%	2.243.177	2.266.979	13,7%	10,2%	-13,6%	3,0%
35	50	Beogradske Elektrane, konsolidovano	07020210	Beograd	16.258.666	11.759.290	38,3%	993.635	-1.546.217	6,1%	-13,1%	-5,0%	-23,2%
36	35	Energy Financing Team	17520652	Beograd	16.230.217	15.026.282	8,0%	79.484	76.654	0,5%	0,5%	0,4%	0,3%
37	34	MK Group, konsolidovano	08179107	Beograd	16.057.163	15.558.576	3,2%	891.673	1.289.969	5,6%	8,3%	3,4%	2,3%
38	32	Rudnap Group, konsolidovano	07033982	Beograd	15.719.202	16.486.529	-4,7%	1.404.385	727.887	8,9%	4,4%	3,1%	5,1%
39	46	PTP DIS, konsolidovano	07617003	Krnjevo	14.925.850	12.068.622	23,7%	757.975	228.730	5,1%	1,9%	3,4%	3,2%
40	40	Tigar Tyres	17466461	Pirot	14.831.066	13.503.431	9,8%	3.527.831	1.897.548	23,8%	14,1%	17,3%	5,5%
41	37	APA	08045577	Apatin	14.825.832	14.077.975	5,3%	5.655.691	3.730.951	38,1%	26,5%	29,5%	20,5%
42	14	HIP-Petrohemija u restrukturiranju	08064300	Pančevo	14.078.266	29.927.620	-53,0%	-5.620.545	-5.724.616	-39,9%	-19,1%	-67,6%	-27,1%
43	47	Univerexport, konsolidovano	08207259	Novi Sad	13.486.460	11.978.714	12,6%	301.800	183.574	2,2%	1,5%	3,2%	2,6%

N/A - bez podataka; ROE - bruto dobit / kapital; EBT - dobit pre oporezivanja (bruto dobit); EBITDA - poslovna dobit pre amortizacije  
N/A - no data; ROE - return on equity; EBT - earnings before taxes; EBITDA - Earnings before interest, tax, depreciation and, amortization

(in RSD 000)

Neto dobitak		ROE		Prosečan broj zaposlenih		Aktiva		Kapital		Neto dug		Procena investicija	
2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Net result		ROE		Average number of employees		Assets		Equity		Net debt		Investment estimation	
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
4.367.860	793.420	7,2%	1,7%	20.104	19.210	210.168.050	189.803.219	61.064.913	47.642.998	94.235.427	85.686.129	16.974.474	42.551.525
-8.056.746	-25.698.137	-1,8%	-5,6%	33.525	33.663	607.965.904	604.839.951	457.576.791	460.415.024	47.523.746	44.909.062	33.070.904	30.568.452
-37.765.972	-8.022.615	-117,9%	-11,5%	12.133	12.160	144.701.351	160.606.975	32.019.877	69.981.542	44.578.008	59.101.002	9.885.195	11.668.089
13.313.563	9.121.224	9,6%	7,2%	14.190	14.306	260.183.900	253.025.627	139.153.567	125.945.918	72.766.737	80.852.738	21.374.039	29.887.818
-1.993.192	2.886.898	-13,9%	22,4%	3.423	1.069	63.474.681	44.514.463	14.314.768	12.913.857	28.426.899	14.132.765	11.204.254	5.223.642
-14.675.889	436.729	N/A	4,2%	5.614	5.723	40.168.550	41.963.943	0	10.509.869	-1.986.570	-3.459.203	6.603.660	5.527.199
771.397	1.193.913	4,9%	9,7%	1.528	1.195	43.970.365	35.161.860	15.758.903	12.259.484	20.860.383	18.717.146	3.792.810	6.945.167
1.157.538	-332.347	5,4%	-4,7%	3.625	963	40.801.197	18.838.243	21.479.490	7.103.510	7.923.227	7.599.713	27.610.937	4.372.751
-1.399.192	-1.512.779	-11,0%	-11,3%	N/A	N/A	42.846.778	41.932.178	12.760.986	13.442.918	15.877.999	16.412.689	N/A	N/A
1.315.169	2.087.988	28,8%	39,1%	37	36	9.485.731	12.720.829	4.564.295	5.335.872	-92.609	-151.354	207.033	257.437
-2.985.667	-2.403.278	N/A	-116,6%	3.336	2.958	22.930.882	22.277.130	0	2.061.149	12.385.080	12.510.625	410.657	16.930.872
-2.034.774	-2.735.214	-1335,1%	-125,0%	1.136	1.426	20.370.617	21.060.053	152.406	2.188.941	1.427.813	1.649.793	4.077.645	2.821.102
2.755.536	3.440.381	6,5%	7,8%	1.352	1.200	48.774.360	49.054.901	42.116.140	44.147.651	-4.039.382	-3.548.050	31.357.663	5.374.803
-1.578.366	-190.021	-1,9%	-0,2%	1.250	1.218	173.663.353	167.029.367	84.196.000	85.782.109	60.548.662	34.677.417	21.089.657	46.462.297
261.957	-397.709	8,5%	-14,0%	40	39	12.859.417	12.566.755	3.096.210	2.834.253	4.221.412	289.647	1.369.998	1.353.574
-6.262.844	-15.773.320	-4,4%	-10,7%	20.695	21.150	229.072.074	230.860.029	141.874.025	147.829.397	61.453.861	52.079.899	11.004.344	5.846.593
3.848.536	3.397.418	16,2%	17,2%	3.038	3.186	41.674.445	34.941.924	23.805.938	19.758.776	1.369.771	7.679.733	2.789.315	2.511.430
-312.153	-629.588	-2,4%	-5,6%	3.616	4.275	26.951.076	24.251.205	12.988.753	11.259.753	4.069.762	5.403.957	3.993.614	8.286.285
3.559.715	4.397.466	16,9%	19,7%	1.985	2.055	24.803.454	25.996.814	21.049.753	22.301.358	8.102	-1.061.047	2.798.434	3.384.937
824.809	1.367.388	40,2%	86,5%	929	789	5.302.196	4.007.443	2.053.476	1.581.223	100.104	265.625	558.864	979.124
1.068.938	776.427	11,6%	9,6%	2.750	2.535	26.010.782	23.899.006	9.242.189	8.077.625	875.587	809.622	1.126.212	1.817.017
-2.471.818	52.304	-111,6%	0,8%	679	696	31.299.331	28.090.360	2.214.439	6.229.834	6.947.075	5.579.420	33.976	2.828.368
250.100	114.818	3,7%	1,8%	1.264	1.289	10.532.042	10.469.950	6.778.620	6.528.520	-114.585	331.775	782.243	221.917
416.771	270.904	6,7%	3,9%	766	822	13.019.565	13.109.718	6.260.991	6.983.055	318.184	566.807	1.664.183	1.208.066
754.348	311.430	7,7%	3,4%	1.469	1.561	17.837.882	16.691.670	9.825.711	9.249.188	3.497.935	3.067.430	2.180.127	459.608
1.147.032	725.055	17,2%	13,1%	991	887	10.042.374	9.534.485	6.684.982	5.534.082	692.887	1.889.798	1.450.557	1.879.771
3.546.736	3.469.729	26,5%	26,4%	1.991	2.724	40.489.021	35.026.600	13.375.946	13.132.061	19.744.432	17.000.777	1.995.519	-1.789.885
-691.949	-241.471	-54,4%	-12,7%	1.355	1.507	10.357.045	11.208.913	1.271.294	1.907.757	4.840.658	4.092.657	289.642	203.229
2.142.777	4.106.942	17,8%	32,5%	797	888	19.966.053	16.703.296	12.019.609	12.656.042	1.675.694	-1.820.963	1.218.433	973.342
3.843.677	2.706.242	4,3%	3,0%	15.286	15.290	98.728.713	98.725.431	89.073.167	88.966.011	6.566.249	6.268.651	1.577.814	2.846.325
115.131	172.601	14,9%	21,9%	701	583	5.612.090	4.531.851	773.859	787.840	1.465.487	1.228.043	324.239	204.253
1.758.734	1.514.844	39,8%	43,7%	2.156	2.165	22.109.607	17.864.277	4.424.296	3.463.744	11.489.714	10.112.144	943.827	5.803.042
1.759.421	1.681.458	25,2%	29,5%	1.060	1.079	10.131.934	10.119.180	6.994.171	5.694.388	-420.373	42.005	301.430	2.150.622
-2.295.008	594.186	-42,8%	7,5%	4.134	4.558	27.884.283	37.552.617	5.362.631	7.899.695	13.767.699	18.779.851	932.781	18.947.019
-839.065	-2.734.403	-15,8%	-43,7%	2.335	2.359	25.835.075	23.800.103	5.318.350	6.260.635	1.022.425	912.641	2.350.347	3.854.517
55.780	45.946	31,3%	25,0%	44	40	2.269.523	1.423.420	178.214	183.881	-72.234	1.815	12.846	15.121
645.702	357.785	8,0%	5,0%	782	818	23.134.076	19.256.777	8.120.785	7.169.847	10.273.240	8.935.358	5.736.700	2.859.251
369.390	773.387	8,6%	19,1%	325	310	15.137.693	12.413.120	4.309.752	4.049.934	7.058.991	5.411.077	4.938.524	388.935
523.973	378.677	26,9%	24,8%	778	625	6.207.760	4.929.559	1.947.137	1.524.660	781.619	670.976	5.015.966	2.276.648
2.440.094	703.995	36,0%	15,0%	2.150	2.252	12.079.600	11.025.778	6.777.586	4.689.490	2.080.677	3.943.677	643.856	1.664.992
3.956.429	2.173.440	50,1%	24,7%	899	973	14.863.642	10.518.834	7.895.429	8.812.446	-7.191.754	-935.484	959.747	1.577.909
-9.510.667	-8.113.775	N/A	-456,9%	1.795	2.368	25.032.303	19.169.714	0	1.775.769	15.566.733	6.874.909	79.720	787.200
440.595	317.592	21,5%	19,3%	1.645	1.563	5.176.198	4.884.274	2.047.298	1.642.580	347.450	527.881	577.204	925.634

## TOP 300

Rang		Preduzeće	JMB Grad		Poslovni prihodi		Rast poslovnih prihoda	EBITDA		EBITDA marža		EBT marža	
2009.	2008.				2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Rank	Company	ID number	City	Operating revenues		Growth of operating revenues	EBITDA		EBITDA margin		EBT margin		
2009	2008			2009	2008		2009	2008	2009	2008	2009	2008	
44	49	Tetra Pak Production	17164627	Beograd	13.312.465	11.793.422	12,9%	3.594.771	2.905.914	27,0%	24,6%	10,2%	14,8%
45	41	JAT Airways, konsolidovano	07044275	Beograd	12.122.302	13.320.068	-9,0%	-1.914.693	-2.155.290	-15,8%	-16,2%	-7,0%	-53,8%
46	44	EMS, konsolidovano	20054182	Beograd	12.055.379	12.348.451	-2,4%	3.241.529	3.922.172	26,9%	31,8%	3,8%	1,5%
47	91	Jugoimport-SDPR, konsolidovano	07051751	Beograd	11.863.739	6.718.406	76,6%	1.539.733	454.222	13,0%	6,8%	8,5%	14,2%
48	116	Direct Group, konsolidovano	20121386	Beograd	11.416.699	23.535	48409,4%	60.633	-207.331	0,5%	-880,9%	0,4%	-89,3%
49	53	EKO Serbia	17413333	Beograd	11.390.231	10.272.022	10,9%	449.393	245.350	3,9%	2,4%	-9,1%	-8,8%
50	54	IM Matijević, konsolidovano	08588759	Novi Sad	11.156.993	10.174.602	9,7%	2.101.842	2.493.853	18,8%	24,5%	17,2%	29,2%
51	120	Knez Petrol	17535439	Beograd	10.855.811	5.465.064	98,6%	123.102	78.060	1,1%	1,4%	1,1%	1,2%
52	N/A	FIAT Automobili Srbija, konsolidovano	20468122	Kragujevac	10.713.078	0	N/A	210.479	0	2,0%	N/A	1,9%	N/A
53	122	Phoenix Pharma, konsolidovano	07517807	Beograd	10.637.136	5.384.475	97,6%	621.057	288.057	5,8%	5,3%	1,8%	1,3%
54	57	Sunoko, konsolidovano	20051183	Novi Sad	10.580.684	9.940.235	6,4%	1.832.317	1.316.918	17,3%	13,2%	5,2%	2,3%
55	43	Dijamant, konsolidovano	08000344	Zrenjanin	10.556.383	12.512.863	-15,6%	1.050.481	1.665.144	10,0%	13,3%	4,5%	9,3%
56	61	Henkel Merima	07102160	Kruševac	10.521.071	9.050.874	16,2%	1.443.350	738.054	13,7%	8,2%	12,7%	7,3%
57	94	Interkomerc, konsolidovano	07024584	Beograd	10.305.255	6.533.555	57,7%	258.049	164.101	2,5%	2,5%	2,1%	1,8%
58	95	Unihemkom, konsolidovano	08276218	Novi Sad	10.016.450	6.430.195	55,8%	990.549	176.365	9,9%	2,7%	2,1%	3,5%
59	74	Galenika, konsolidovano	07726325	Beograd	9.880.380	7.760.459	27,3%	1.623.096	1.277.892	16,4%	16,5%	8,1%	8,7%
60	82	Beohemija, konsolidovano	17079590	Beograd	9.834.203	7.028.161	39,9%	1.462.482	896.278	14,9%	12,8%	10,6%	9,8%
61	83	Farmalogist Holding, konsolidovano	20306327	Beograd	9.129.151	7.015.670	30,1%	246.498	96.952	2,7%	1,4%	1,8%	3,5%
62	59	GSP PO	07022662	Beograd	9.056.274	9.105.296	-0,5%	-984.506	-1.017.935	-10,9%	-11,2%	-15,8%	-20,2%
63	64	RTB BOR GRUPA-RTB BOR	07130562	Bor	8.988.239	8.897.774	1,0%	-102.901	-62.890	-1,1%	-0,7%	-1,3%	-0,8%
64	68	CPI	06935605	Beograd	8.850.367	8.680.344	2,0%	56.818	148.752	0,6%	1,7%	-0,7%	-0,8%
65	93	JT International Marketing and Sales	17492730	Beograd	8.686.236	6.552.257	32,6%	-403.478	-608.221	-4,6%	-9,3%	-6,5%	-15,9%
66	N/A	RTB BOR - GRUPA Topionica i raf. bakra	07244851	Bor	8.675.357	8.794.034	-1,3%	-718.233	115.994	-8,3%	1,3%	-19,0%	-5,0%
67	67	Carlsberg Srbija, konsolidovano	08684928	Čelarevo	8.488.068	8.746.504	-3,0%	1.792.820	1.309.269	21,1%	15,0%	4,2%	4,4%
68	69	SP Lasta, konsolidovano	07019734	Beograd	8.465.578	8.653.791	-2,2%	1.527.993	1.476.711	18,0%	17,1%	0,9%	0,4%
69	85	Štampa sistem	20052694	Beograd	8.425.871	6.892.451	22,2%	-84.087	1.829	-1,0%	0,0%	-3,0%	-5,7%
70	70	RTB Invest	17432826	Bor	8.382.859	8.430.921	-0,6%	31.700	28.296	0,4%	0,3%	0,0%	0,0%
71	143	Ball Pakovanja Evropa, konsolidovano	17376845	Beograd	8.195.014	4.597.176	78,3%	1.011.887	553.150	12,3%	12,0%	7,7%	4,0%
72	97	GEN - I	20193816	Beograd	8.118.251	6.325.405	28,3%	545.709	325.588	6,7%	5,1%	7,0%	5,3%
73	58	Lafarge BFC	08028222	Beočin	8.068.347	9.338.701	-13,6%	3.693.051	3.623.819	45,8%	38,8%	36,2%	31,8%
74	113	Intermol	17518518	Beograd	8.067.860	6.134.785	31,5%	325.047	-65.023	4,0%	-1,1%	-5,6%	-12,0%
75	123	Vip Mobile, konsolidovano	20220023	Beograd	7.960.264	5.347.019	48,9%	-1.459.327	-2.034.662	-18,3%	-38,1%	-147,8%	-226,8%
76	N/A	Lanus, konsolidovano	20298693	Beograd	7.560.738	3.409.787	121,7%	135.537	106.743	1,8%	3,1%	1,5%	2,5%
77	39	Futura Plus - u stečaju, konsolidovano	17572130	Beograd	7.484.446	13.741.549	-45,5%	-769.933	-12.830	-10,3%	-0,1%	-20,2%	-2,7%
78	89	Frikom, konsolidovano	07042728	Beograd	7.466.259	6.784.743	10,0%	1.261.915	1.355.383	16,9%	20,0%	1,8%	9,7%
79	55	Verano-Motors, konsolidovano	17145762	Beograd	7.448.947	10.066.146	-26,0%	353.317	754.701	4,7%	7,5%	0,3%	9,8%
80	128	Pharmaswiss	17338480	Beograd	7.427.941	5.198.649	42,9%	638.620	353.812	8,6%	6,8%	4,6%	0,9%
81	72	K&K Electronics	17323873	Beograd	7.415.074	8.208.044	-9,7%	-434.909	-246.367	-5,9%	-3,0%	-8,5%	-5,1%
82	75	Lilly Drogerie, konsolidovano	07006063	Beograd	7.316.567	5.920.103	23,6%	362.289	413.714	5,0%	7,0%	7,0%	1,6%
83	84	Simpo, konsolidovano	07105681	Vranje	7.314.341	6.996.844	4,5%	-303.335	-593.778	-4,1%	-8,5%	-6,6%	-5,5%
84	104	Gorenje, konsolidovano	17150286	Beograd	7.246.022	6.189.422	17,1%	157.537	91.341	2,2%	1,5%	2,2%	2,6%
85	125	SBB, konsolidovano	17280554	Beograd	7.071.711	5.280.415	33,9%	3.174.972	2.361.431	44,9%	44,7%	-23,6%	-38,3%
86	45	Irva, konsolidovano	17175106	Beograd	7.066.904	12.290.334	-42,5%	-22.524	339.864	-0,3%	2,8%	-21,8%	1,1%

(in RSD 000)

Neto dobitak		ROE		Prosečan broj zaposlenih		Aktiva		Kapital		Neto dug		Procena investicija	
2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Net result		ROE		Average number of employees		Assets		Equity		Net debt		Investment estimation	
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
1.370.641	1.604.688	44,0%	91,8%	134	130	6.812.940	5.289.271	3.117.799	1.747.158	1.691.153	1.525.846	996.593	479.087
-1.044.092	-7.141.274	-88,4%	-523,5%	1.692	1.987	13.937.452	11.249.772	1.181.393	1.364.125	6.169.543	4.803.265	510.747	700.640
462.019	215.857	1,0%	0,5%	1.563	1.570	64.128.318	63.359.457	45.556.071	45.182.811	10.943.379	9.991.726	3.099.763	27.768.466
852.111	812.921	23,3%	24,5%	421	403	21.905.532	21.723.375	3.659.505	3.318.232	-11.342.265	-9.903.956	205.688	-15.338
31.198	-30.021	47,1%	-380,6%	311	185	6.891.504	1.902.662	66.175	7.887	1.229.587	897.889	584.054	1.064.764
-1.034.321	-907.861	N/A	N/A	43	42	8.571.017	8.062.559	0	0	7.608.560	7.162.879	208.455	1.239.544
1.864.090	2.929.668	18,8%	33,8%	2.034	1.662	11.617.902	9.299.900	9.895.252	8.658.675	23.435	-139.571	2.840.583	1.503.225
121.850	56.216	35,7%	25,6%	58	39	1.044.653	525.425	341.323	219.473	113.642	130.135	59.459	19.322
175.952	0	0,6%	N/A	3	0	34.442.073	0	28.989.622	0	-5.925.291	0	4.953.965	0
167.727	62.126	9,9%	6,6%	384	308	7.677.561	4.612.424	1.690.153	943.243	850.101	1.271.686	368.137	387.750
483.627	204.438	10,1%	4,9%	639	54	14.993.247	13.489.067	4.802.998	4.158.637	5.915.835	5.836.736	340.791	34.370
439.727	1.111.023	5,5%	14,6%	921	1.019	17.541.368	15.889.245	8.042.005	7.601.966	7.132.968	5.220.665	3.111.107	1.791.887
1.196.760	646.723	16,1%	10,3%	365	516	9.079.697	7.944.297	7.430.763	6.283.995	-708.379	-35.055	260.680	491.530
207.591	139.968	15,0%	12,0%	152	147	5.590.180	3.973.858	1.380.939	1.167.095	2.129.640	1.669.581	127.844	494.941
194.538	217.489	10,1%	12,7%	241	298	9.929.789	7.343.186	1.934.036	1.714.636	3.275.016	3.197.825	69.453	183.397
751.415	601.329	4,0%	3,3%	2.766	2.705	27.964.842	21.578.803	18.756.235	18.085.081	3.850.285	-1.141.027	4.137.948	8.168.031
959.197	565.457	28,5%	21,4%	592	766	10.397.976	10.213.204	3.361.956	2.639.675	4.612.555	3.746.763	361.752	1.905.051
161.540	219.134	7,6%	11,8%	401	210	6.031.534	5.129.764	2.116.624	1.850.529	319.970	41.580	147.661	825.019
-1.428.025	-1.836.130	-13,7%	-15,6%	6.645	6.638	13.578.302	14.217.020	10.435.050	11.732.694	-180.179	-223.452	556.338	2.007.131
-115.056	-68.991	-1,4%	-0,8%	89	81	29.214.362	27.125.544	8.403.406	8.518.462	11.854.307	10.563.379	12.867	-376.422
-59.908	-71.945	-78,1%	-52,7%	151	149	2.594.749	4.118.507	76.682	136.590	-15.798	-68.302	334.986	303.972
-564.807	-1.044.195	-423,9%	N/A	135	125	3.076.217	3.775.185	133.241	0	355.772	2.350.045	17.685	45.509
-1.651.518	-435.510	N/A	-40,7%	1.786	1.835	12.181.003	10.683.840	0	1.069.817	4.526.910	4.211.361	132.651	100.867
233.796	617.631	4,9%	13,6%	563	594	7.895.227	9.346.739	4.817.032	4.551.549	1.493.689	2.794.266	603.638	2.823.666
74.862	33.265	4,5%	2,1%	4.318	4.347	9.731.799	8.779.920	1.672.939	1.621.760	3.536.615	2.444.714	3.687.226	3.489.736
-256.628	-395.695	N/A	-384,6%	1.870	1.769	2.010.410	1.746.389	0	102.880	38.886	-2.577	103.522	113.468
987	593	18,6%	13,8%	3	3	1.479.804	1.376.058	5.294	4.307	419.009	355.321	1.421	14.675
630.406	182.370	45,5%	24,2%	161	147	7.450.299	5.948.588	1.385.558	755.152	117.428	162.229	340.217	712.921
513.759	301.235	87,0%	79,5%	3	2	1.886.722	2.248.353	590.689	379.068	-238.412	63.261	3.287	0
2.630.821	2.922.322	42,4%	40,0%	450	550	10.165.428	11.427.661	6.206.933	7.311.676	2.224.901	1.582.294	718.123	1.948.736
-443.469	-731.568	-12,0%	-19,4%	560	458	8.313.155	7.971.908	3.686.291	3.770.854	3.043.271	2.597.191	503.206	1.283.311
-11.767.866	-12.129.560	N/A	N/A	738	530	65.396.076	52.116.596	0	0	-185.213	-208.624	6.806.992	8.205.615
154.993	83.743	68,9%	95,0%	55	22	699.771	533.075	224.889	88.186	6.905	81.728	248.532	247.421
-1.515.149	-368.124	N/A	-43,6%	3.224	3.311	3.896.463	4.251.456	0	844.086	-39.538	922.871	53.085	212.908
139.054	619.882	3,3%	14,1%	1.167	1.050	9.583.472	7.059.500	4.206.926	4.396.575	3.813.620	702.819	1.339.266	7.370.463
-135.198	940.249	-3,5%	20,0%	1.417	1.222	23.095.204	21.916.347	3.851.120	4.703.674	14.913.913	13.397.667	8.347.004	-22.587.512
338.959	45.784	76,2%	32,4%	272	234	3.859.841	2.539.575	444.594	141.378	-229.351	-82.971	115.310	132.839
-537.360	-428.069	N/A	-244,3%	613	649	3.842.068	4.587.424	0	175.188	1.854.222	1.561.958	111.851	709.547
502.056	50.507	681,9%	360,7%	1.142	910	2.856.165	2.641.056	73.628	14.003	821.842	839.777	368.079	1.021.956
-485.411	-391.818	-8,7%	-7,4%	5.013	4.858	20.422.612	18.093.700	5.551.086	5.284.140	1.900.373	1.614.355	2.213.533	2.995.311
152.007	152.688	12,7%	14,5%	61	64	2.958.367	2.896.456	1.199.032	1.054.109	-14.901	-33.708	738.951	627.209
-1.657.031	-1.955.942	N/A	-257,2%	740	710	19.194.247	17.201.615	0	760.486	1.917.381	1.925.281	1.757.551	1.703.805
-1.544.258	127.141	-23,3%	1,4%	5.672	7.519	27.025.933	28.824.333	6.638.544	9.232.238	10.917.931	11.406.614	-607.773	-4.455.024

## TOP 300

Rang		Preduzeće	JMB Grad		Poslovni prihodi		Rast poslovnih prihoda	EBITDA		EBITDA marža		EBT marža	
2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Rank	Company	ID number	City	Operating revenues	Growth of operating revenues	EBITDA	EBITDA margin	EBT margin					
2009	2008			2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
87	80	Multikom Group, konsolidovano	17587510	Beograd	7.064.061	7.157.698	-1,3%	785.780	529.474	11,1%	7,4%	11,5%	10,1%
88	151	Agroglobe, konsolidovano	08827893	Novi Sad	7.051.123	4.475.135	57,6%	302.002	217.522	4,3%	4,9%	0,6%	0,0%
89	99	Beogradski vodovod i kanalizacija	07018762	Beograd	7.012.697	6.267.384	11,9%	1.646.914	750.911	23,5%	12,0%	2,5%	-64,1%
90	71	Azohem, konsolidovano	08798257	Subotica	6.995.006	8.286.895	-15,6%	84.797	260.055	1,2%	3,1%	-2,6%	1,5%
91	103	Delvel - Pro	20213370	Beograd	6.915.037	6.194.689	11,6%	-47.603	4.185	-0,7%	0,1%	-4,4%	-7,2%
92	100	Šećerana Crvenka	08004617	Crvenka	6.813.642	6.261.019	8,8%	882.112	1.079.152	12,9%	17,2%	8,8%	14,7%
93	63	BLOK 67 ASSOCIATES	17484613	Beograd	6.755.888	8.952.093	-24,5%	2.266.478	421.127	33,5%	4,7%	17,4%	-8,0%
94	88	Nafta	08727988	Beograd	6.632.504	6.803.383	-2,5%	158.271	52.984	2,4%	0,8%	1,2%	0,4%
95	48	Mercedes-Benz Srbija i Crna Gora, konsolidovano	17153757	Beograd	6.617.159	11.829.819	-44,1%	-275.925	197.978	-4,2%	1,7%	-7,4%	1,4%
96	92	Grand Kafa, konsolidovano	17588877	Beograd	6.614.204	6.636.685	-0,3%	1.267.329	1.065.276	19,2%	16,1%	4,3%	2,6%
97	112	Radun Inženjering, konsolidovano	08648581	Bačka Palanka	6.600.850	5.770.402	14,4%	1.104.480	863.166	16,7%	15,0%	11,1%	7,8%
98	101	Mlekara Subotica, konsolidovano	08057036	Subotica	6.500.877	6.237.733	4,2%	749.861	355.447	11,5%	5,7%	1,5%	3,3%
99	96	Holcim (Srbija), konsolidovano	07112904	Popovac	6.339.977	6.342.617	0,0%	2.192.197	2.351.618	34,6%	37,1%	21,5%	22,5%
100	114	Koncern Bambi-Banat, konsolidovano	07162936	Beograd	6.279.897	5.741.720	9,4%	1.310.889	684.318	20,9%	11,9%	5,0%	-0,4%
101	90	Knjaz Miloš, konsolidovano	07347383	Arandelovac	6.167.698	6.721.186	-8,2%	1.136.731	1.169.183	18,4%	17,4%	-5,2%	1,0%
102	198	Kraft Foods	20030496	Beograd	6.259.490	3.355.513	86,5%	763.375	308.814	12,2%	9,2%	12,3%	7,9%
103	52	Porsche SCG	17522060	Beograd	6.027.822	10.743.580	-43,9%	463.813	395.143	7,7%	3,7%	-0,3%	-2,4%
104	109	Državna lutrija Srbije	17590987	Beograd	5.972.796	5.904.061	1,2%	312.061	305.253	5,2%	5,2%	2,3%	2,5%
105	65	Bomex Holding, konsolidovano	20348631	Beograd	5.913.304	8.905.593	-33,6%	701.040	456.253	11,9%	5,1%	4,7%	4,4%
106	81	Beograd-Put	07023332	Beograd	5.858.540	7.103.727	-17,5%	64.006	1.229.815	1,1%	17,3%	13,2%	12,0%
107	139	TDR	17287869	Beograd	5.759.154	4.725.726	21,9%	442.302	-497.165	7,7%	-10,5%	8,1%	11,4%
108	169	Promist, konsolidovano	08770549	Novi Sad	5.704.525	3.955.730	44,2%	392.745	378.968	6,9%	9,6%	4,1%	5,5%
109	60	Jeep Commerce, konsolidovano	17199897	Beograd	5.702.958	9.103.264	-37,4%	-104.801	644.353	-1,8%	7,1%	-0,3%	2,5%
110	105	Alpine, konsolidovano	17316257	Beograd	5.653.338	5.737.376	-1,5%	148.712	546.143	2,6%	9,5%	-4,1%	6,0%
111	N/A	Team Oil	20015993	Beograd	5.634.799	5.526.852	2,0%	-21.886	110.239	-0,4%	2,0%	-1,8%	0,1%
112	36	Petrobart	06933327	Beograd	5.565.002	14.325.826	-61,2%	27.161	-89.374	0,5%	-0,6%	0,7%	-0,9%
113	131	Agencija za kontrolu letenja	17520407	Beograd	5.557.256	5.149.936	7,9%	853.241	767.015	15,4%	14,9%	1,3%	2,3%
114	87	Agromarket	07593252	Kragujevac	5.548.992	6.146.247	-9,7%	845.623	905.086	15,2%	14,7%	7,7%	8,5%
115	117	Pink International Company, konsolidovano	06908381	Beograd	5.499.585	5.605.825	-1,9%	2.005.155	2.368.084	36,5%	42,2%	7,5%	5,7%
116	161	Erma	17416626	Beograd	5.479.979	4.203.845	30,4%	318.998	261.417	5,8%	6,2%	1,3%	0,8%
117	111	Carmex Holdings, konsolidovano	08819700	Vibavac	5.434.765	5.867.072	-7,4%	372.940	640.947	6,9%	10,9%	3,7%	10,7%
118	98	Nafrachem	08791546	Novi Sad	5.390.665	6.302.515	-14,5%	211.836	196.486	3,9%	3,1%	4,5%	3,5%
119	124	PKB Korporacija, konsolidovano	07042230	Padinska Skela	5.316.906	5.309.581	0,1%	-136.083	-58.891	-2,6%	-1,1%	-28,4%	-20,9%
120	137	Vino Župa, konsolidovano	07176074	Aleksandrovac	5.265.937	4.876.975	8,0%	984.247	1.071.611	18,7%	22,0%	7,5%	9,4%
121	160	TE-TO	08618526	Senta	5.248.063	4.288.692	22,4%	553.653	406.837	10,5%	9,5%	0,2%	0,5%
122	145	Messer Tehnogas, konsolidovano	07011458	Beograd	5.163.695	4.592.911	12,4%	1.481.234	1.064.880	28,7%	23,2%	14,6%	13,8%
123	108	Putevi Centar, konsolidovano*	20522445	Beograd	5.150.739	3.664.248	40,6%	913.885	591.295	17,7%	16,1%	8,5%	5,8%
124	144	MD International	17175122	Beograd	5.147.187	4.595.897	12,0%	185.260	-67.725	3,6%	-1,5%	3,9%	4,6%
125	129	Marbo Product	17075705	Beograd	5.126.257	5.182.066	-1,1%	723.059	938.828	14,1%	18,1%	6,7%	10,5%
126	N/A	Viator&Vector, konsolidovano	08117098	Novi Sad	5.066.150	634.735	698,2%	34.091	37.142	0,7%	5,9%	0,1%	0,4%
127	134	Inter-Kop, konsolidovano	06347673	Mišar	5.049.481	5.092.130	-0,8%	289.968	552.234	5,7%	10,8%	2,7%	4,4%
128	173	Gorenje	17558757	Valjevo	5.027.139	3.903.721	28,8%	614.926	275.019	12,2%	7,0%	8,1%	1,0%
129	172	Novosadska Toplana	08038210	Novi Sad	4.982.607	3.918.670	27,2%	552.837	226.704	11,1%	5,8%	3,4%	-0,9%

(in RSD 000)

Neto dobitak		ROE		Prosečan broj zaposlenih		Aktiva		Kapital		Neto dug		Procena investicija	
2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Net result		ROE		Average number of employees		Assets		Equity		Net debt		Investment estimation	
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
563.130	498.432	23,7%	25,6%	139	128	4.245.432	3.502.650	2.374.214	1.947.855	-257.799	-411.796	321.623	130.371
41.410	-4.684	7,9%	-1,1%	133	119	6.664.016	4.974.028	521.749	437.923	3.982.344	3.546.017	169.674	886.493
172.082	-4.020.181	0,2%	-5,0%	2.763	2.795	83.334.482	83.401.566	80.486.924	80.307.334	-340.604	269.681	2.202.942	4.405.364
-191.043	149.254	-30,1%	16,8%	194	216	6.176.818	7.896.416	634.433	887.592	1.585.966	1.411.462	125.278	1.132.874
-300.897	-446.921	N/A	N/A	325	252	3.424.508	3.493.271	0	0	1.335.377	1.349.181	22.516	127.065
548.159	848.544	12,9%	21,7%	237	289	6.086.117	5.774.483	4.251.753	3.908.018	533.520	632.477	143.777	356.473
1.312.974	-641.000	192,7%	N/A	30	13	17.285.757	21.195.296	681.386	0	10.171.948	5.683.673	3.855.056	29.257
74.011	22.791	23,6%	9,3%	9	9	2.133.649	1.155.952	313.810	244.719	228.205	604.090	65.286	15.356
-496.082	157.833	-40,8%	9,2%	244	249	5.146.267	6.231.564	1.216.301	1.712.383	-324.382	-1.030.075	165.486	612.453
237.336	141.472	7,0%	4,5%	1.149	1.319	10.510.007	10.865.843	3.403.262	3.165.927	3.046.836	3.993.053	211.846	4.256.511
719.208	463.277	14,3%	10,1%	1.096	846	9.320.021	8.855.836	5.020.644	4.564.745	1.748.887	1.706.109	610.770	431.381
91.285	175.450	4,3%	8,1%	673	695	5.808.210	5.314.969	2.120.988	2.169.968	1.510.194	1.169.291	1.857.196	288.628
1.279.581	1.277.101	23,4%	27,3%	442	472	9.375.057	9.281.984	5.476.640	4.670.859	389.351	509.436	1.161.082	2.374.051
258.537	-58.749	8,1%	-1,9%	1.190	1.205	6.381.688	6.375.933	3.195.752	3.097.941	977.818	809.873	354.668	700.551
-331.699	-17.737	-108,9%	-2,9%	1.034	1.031	6.905.491	7.183.897	304.597	619.280	4.965.821	4.593.660	498.143	2.419.269
640.260	248.455	71,5%	49,5%	48	43	2.087.857	1.315.336	894.987	502.192	-612.955	-211.263	4.790	36.021
-17.573	-252.727	-5,6%	-176,0%	103	280	3.904.141	3.762.664	313.175	143.565	1.770.364	1.673.008	963.834	1.963.289
116.145	133.243	15,3%	17,5%	56	55	1.996.033	2.221.027	760.576	762.521	-441.443	-557.184	42.616	572
265.848	341.943	12,9%	16,8%	464	686	6.969.516	6.362.670	2.057.079	2.039.043	3.761.881	3.683.042	690.155	2.252.924
737.876	805.588	18,2%	24,2%	1.375	1.453	5.594.279	4.728.539	4.063.314	3.325.438	-217.340	128.407	389.533	220.555
401.578	520.521	68,3%	279,5%	42	42	2.674.047	2.382.620	587.831	186.253	1.227.693	737.974	3.956	243
248.645	203.592	26,1%	28,7%	107	17	5.675.419	3.423.554	951.920	708.159	3.555.232	1.848.767	1.610.644	238.828
-24.995	227.444	-3,8%	30,7%	320	319	4.969.074	5.338.939	661.215	740.569	1.961.450	1.352.919	2.744.295	1.026.732
-241.751	300.950	-12,7%	23,9%	468	506	10.968.079	9.320.791	1.902.223	1.257.679	2.824.001	2.965.544	196.938	251.597
-105.387	4.234	-734,3%	3,5%	8	9	3.100.252	1.392.043	14.352	119.739	756.111	250.799	2.165.961	38.061
39.521	-126.922	25,3%	-542,5%	25	31	1.514.034	1.504.849	156.096	23.396	337.539	630.382	2.560	242.327
45.936	85.803	0,6%	1,5%	832	839	11.874.635	8.438.364	7.943.449	5.876.079	1.331.524	-632.771	4.271.276	657.634
399.487	506.095	16,7%	26,9%	201	199	4.885.278	4.223.743	2.396.384	1.882.479	2.114.639	1.666.336	625.868	561.435
400.277	92.843	10,9%	6,6%	1.105	1.031	14.980.226	9.666.485	3.666.036	1.410.500	5.149.775	4.055.300	4.245.863	2.687.909
72.388	32.354	28,2%	15,5%	112	102	2.162.402	1.494.885	256.599	209.008	232.586	38.706	50.771	-117.849
180.652	587.913	3,8%	13,4%	1.820	1.943	6.104.512	5.871.613	4.695.661	4.371.901	-76.745	-13.119	595.909	467.936
236.179	214.014	48,6%	85,5%	31	22	990.685	614.762	486.440	250.261	277.015	21.233	181.741	77.060
-1.517.411	-1.295.742	-20,8%	-14,9%	2.910	2.586	15.802.683	15.230.897	7.291.486	8.686.233	1.344.336	1.095.084	1.560.474	1.334.533
355.251	410.796	16,9%	25,2%	626	521	9.550.932	8.660.610	2.098.261	1.632.224	4.510.985	3.980.025	33.829	1.169.860
3.714	22.047	0,4%	2,1%	201	202	5.367.627	5.431.888	1.055.555	1.051.841	2.638.250	2.860.726	184.034	270.272
725.156	615.485	8,7%	8,2%	449	417	10.580.559	8.863.676	8.345.634	7.499.332	625.267	293.481	1.723.395	2.288.587
440.670	185.412	20,6%	16,3%	1.859	1.355	4.970.309	4.505.015	2.140.169	1.135.581	667.405	1.504.755	6.183.610	868.124
181.747	222.444	25,1%	35,2%	367	365	1.957.789	1.947.072	724.728	632.574	239.694	289.559	27.551	102.989
357.266	519.177	10,3%	16,6%	928	877	4.473.715	3.810.205	3.479.583	3.122.317	-157.129	-384.411	1.633.228	142.921
2.015	1.504	0,5%	0,5%	236	234	1.695.263	1.459.064	437.451	310.263	950.738	784.998	928.640	280.736
132.180	202.613	10,3%	19,5%	970	855	7.031.013	4.737.495	1.285.518	1.039.065	2.902.112	1.981.966	1.686.021	952.200
399.367	34.641	14,2%	1,4%	519	512	4.218.511	3.902.342	2.803.395	2.390.922	176.492	223.039	437.259	83.464
169.219	-46.996	4,4%	-1,3%	309	290	7.031.910	5.918.220	3.880.440	3.711.221	-184.015	-9.007	808.889	766.908

## TOP 300

Rang		Preduzeće	JMB Grad		Poslovni prihodi		Rast poslovnih prihoda	EBITDA		EBITDA marža		EBT marža	
2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Rank	Company	ID number	City	Operating revenues	Growth of operating revenues	EBITDA	EBITDA margin	EBT margin					
2009	2008			2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
130	136	Srbijašume	07754183	Beograd	4.914.304	4.894.476	0,4%	334.258	233.045	6,8%	4,8%	0,2%	0,3%
131	188	Siemens	17134965	Beograd	4.851.741	3.509.124	38,3%	233.942	97.113	4,8%	2,8%	3,5%	4,0%
132	140	Cinos, konsolidovano	17324454	Beograd	4.793.663	4.673.313	2,6%	257.099	213.566	5,4%	4,6%	0,4%	1,3%
133	79	Impol Seval, konsolidovano	07606265	Sevojno	4.786.580	7.177.202	-33,3%	280.167	446.411	5,9%	6,2%	-4,6%	0,8%
134	178	Almex, konsolidovano	08325316	Pančevo	4.691.791	3.777.649	24,2%	625.013	508.221	13,3%	13,5%	16,2%	7,5%
135	150	Forma Ideale, konsolidovano	17546830	Kragujevac	4.682.313	4.503.032	4,0%	378.620	362.741	8,1%	8,1%	-0,1%	3,0%
136	N/A	Pharmanari, konsolidovano	20531908	Novi Sad	4.678.713	6.171	7.5717,7%	12.209	0	0,3%	0,0%	0,6%	0,3%
137	199	JT International	08052441	Senta	4.678.350	3.337.992	40,2%	300.889	499.063	6,4%	15,0%	-3,3%	-2,5%
138	133	Renault Nissan	20053593	Beograd	4.644.360	5.108.474	-9,1%	-84.213	43.250	-1,8%	0,8%	-3,9%	0,4%
139	86	Merkur-International, konsolidovano	07757549	Beograd	4.634.669	6.871.434	-32,6%	164.795	376.549	3,6%	5,5%	3,2%	0,2%
140	154	Aerodrom Nikola Tesla	07036540	Surčin	4.585.558	4.435.745	3,4%	2.438.795	2.153.894	53,2%	48,6%	39,2%	31,8%
141	255	Imperial Tobacco SCG	17419323	Beograd	4.568.633	2.726.704	67,6%	-353.642	-63.652	-7,7%	-2,3%	-8,3%	-6,1%
142	186	Adoc, konsolidovano	07530196	Beograd	4.532.157	3.638.862	24,5%	476.742	368.375	10,5%	10,1%	6,3%	5,4%
143	107	NPCO	17515063	Beograd	4.527.037	5.147.465	-12,1%	24.533	19.697	0,5%	0,4%	2,6%	1,1%
144	191	Mirotin, konsolidovano	08335087	Vrbas	4.509.538	3.597.328	25,4%	749.431	707.591	16,6%	19,7%	1,5%	33,6%
145	187	PEU Resavica - u restruk. konsolidovano	17507699	Resavica	4.442.239	3.624.279	22,6%	-805.219	-1.158.772	-18,1%	-32,0%	-49,9%	-34,8%
146	197	Drenik ND, konsolidovano	17094726	Beograd	4.436.681	3.364.107	31,9%	1.520.671	783.158	34,3%	23,3%	18,8%	3,6%
147	148	TCK, konsolidovano	07190425	Kosjerić (varoš)	4.339.217	4.513.526	-3,9%	2.092.718	1.672.002	48,2%	37,0%	56,6%	41,2%
148	192	Hypo Alpe-Adria Rent, konsolidovano	20119497	Beograd	4.323.427	4.034.967	7,1%	3.377.921	2.323.204	78,1%	57,6%	24,0%	7,9%
149	174	Stepanović & Šipka, konsolidovano	17174495	Beograd	4.306.950	3.897.105	10,5%	281.381	146.284	6,5%	3,8%	5,7%	3,2%
150	274	Koefik, konsolidovano	20246847	Beograd	4.299.946	2.520.462	70,6%	671.022	287.921	15,6%	11,4%	15,4%	25,8%
151	156	Strauss Adriatic	06299997	Šimanovci	4.243.758	4.381.448	-3,1%	644.608	482.616	15,2%	11,0%	1,2%	2,7%
152	N/A	TS Stork Group	20480912	Kula	4.234.455	22.043	19.110,0%	237.223	1.281	5,6%	5,8%	5,6%	4,8%
153	157	Saga, konsolidovano	17493647	Beograd	4.207.699	4.173.185	0,8%	623.722	663.757	14,8%	15,9%	14,3%	13,6%
154	119	Vetfarm, konsolidovano	07040016	Beograd	4.177.145	5.509.472	-24,2%	-100.067	-290.654	-2,4%	-5,3%	-14,7%	-6,8%
155	175	Gradska Cistoća	07045000	Beograd	4.164.457	3.859.376	7,9%	1.294.121	1.074.602	31,1%	27,8%	19,9%	10,1%
156	152	Jedinstvo, konsolidovano	07188307	Sevojno	4.110.977	4.471.741	-8,1%	586.136	713.654	14,3%	16,0%	13,5%	14,1%
157	121	Pakom, konsolidovano	07659296	Niš	4.088.580	5.388.274	-24,1%	150.275	201.743	3,7%	3,7%	-1,3%	0,1%
158	181	Pionir, konsolidovano	17450689	Beograd	4.055.157	3.751.400	8,1%	638.400	316.310	15,7%	8,4%	1,0%	-5,3%
159	147	Vranje	07178972	Vranje	4.041.716	4.538.773	-11,0%	-830.682	114.768	-20,6%	2,5%	-42,3%	-22,1%
160	165	Livnica Kikinda	20230355	Kikinda	4.025.661	4.042.597	-0,4%	587.912	375.448	14,6%	9,3%	3,5%	2,4%
161	182	Ringier, konsolidovano	17134990	Beograd	4.016.580	3.741.419	7,4%	589.679	459.888	14,7%	12,3%	11,4%	7,5%
162	138	Metalc, konsolidovano	07177984	G. Milanovac	4.013.522	4.736.904	-15,3%	708.248	795.928	17,6%	16,8%	7,9%	7,2%
163	237	Projektomontaža, konsolidovano	07029284	Beograd	4.011.237	2.882.006	39,2%	200.333	176.790	5,0%	6,1%	2,3%	3,7%
164	N/A	Ulma Comerc, konsolidovano	07530889	Beograd	3.978.626	3.283.941	21,2%	1.600.819	624.658	40,2%	19,0%	31,6%	13,9%
165	180	Tigar, konsolidovano	07187769	Pirot	3.880.745	3.751.613	3,4%	-163.821	-630.315	-4,2%	-16,8%	-4,4%	5,2%
166	216	Centro Hrana, konsolidovano	17535838	Surčin	3.878.938	3.169.397	22,4%	819.549	319.221	21,1%	10,1%	16,3%	13,2%
167	N/A	UB2009	20042320	Beograd	3.862.280	312.664	1.135,3%	572.360	-53.613	14,8%	-17,1%	3,6%	-22,8%
168	N/A	Speed	06319963	Beograd	3.854.956	1.933.713	99,4%	234.080	73.497	6,1%	3,8%	4,7%	4,0%
169	N/A	MBA Miljković, konsolidovano	09134719	Beograd	3.843.767	2.004.564	91,8%	189.981	17.851	4,9%	0,9%	4,7%	2,7%
170	163	Stav	17316621	Beograd	3.827.751	4.109.188	-6,8%	195.577	216.177	5,1%	5,3%	1,3%	3,2%
171	130	Fabrika bakarnih cevi	07269609	Majdanpek	3.814.012	5.163.806	-26,1%	-151.803	63.957	-4,0%	1,2%	0,6%	0,0%
172	126	Auto Čačak, konsolidovano	07649746	Čačak	3.812.016	5.277.216	-27,8%	289.422	475.373	7,6%	9,0%	7,0%	6,5%



(in RSD 000)

Neto dobitak		ROE		Prosečan broj zaposlenih		Aktiva		Kapital		Neto dug		Procena investicija	
2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Net result		ROE		Average number of employees		Assets		Equity		Net debt		Investment estimation	
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
1.970	12.677	0,0%	0,0%	3.289	3.255	61.015.830	59.456.462	59.052.783	57.960.922	154.862	64.467	2.547.750	578.802
134.639	124.546	11,6%	12,1%	245	134	2.820.451	2.624.200	1.164.884	1.025.556	-473.027	-200.293	75.543	246.401
280	49.626	0,0%	5,4%	497	487	3.747.037	3.233.078	921.777	922.804	2.299.924	1.615.844	777.078	410.800
-225.036	83.135	-19,9%	6,1%	708	735	4.841.175	4.723.337	1.130.296	1.355.126	2.281.952	2.419.957	280.104	180.123
761.599	278.000	28,1%	10,7%	349	181	5.651.812	4.176.867	2.706.400	2.598.768	1.797.823	774.137	269.280	2.387.262
-17.273	111.022	-1,1%	3,1%	1.183	1.088	4.224.091	5.938.990	1.617.220	3.607.437	1.524.265	1.887.942	91.961	1.072.791
25.841	17	92,1%	29,3%	77	0	1.799.102	393.378	28.061	58	1.241	0	100.882	2.327
-155.800	-86.614	-6,0%	-35,3%	182	159	4.960.560	3.793.604	2.589.332	245.134	983.409	2.735.327	148.742	153.009
-179.875	18.274	-474,4%	8,4%	21	18	931.576	1.109.376	37.917	217.792	-135.594	-217.249	57.691	86.595
136.427	16.396	2,5%	0,3%	286	246	8.842.524	7.720.080	5.482.098	5.372.305	2.349.798	1.702.012	616.553	261.732
1.705.619	1.336.524	12,6%	10,4%	421	460	15.859.085	15.432.249	13.535.625	12.832.365	1.312.595	1.343.391	334.019	682.409
-380.929	-165.916	-325,1%	-32,9%	45	41	6.573.645	2.192.548	117.170	503.605	-9.797	-46.260	1.364	3.896
260.775	180.213	15,5%	12,7%	103	107	3.291.846	2.799.828	1.677.939	1.421.442	8.795	233.108	28.293	33.564
34.561	47.306	6,8%	99,5%	20	13	3.719.078	2.769.935	510.395	47.540	2.012.044	1.013.243	2.138.524	1.317.959
67.035	1.206.554	2,7%	48,1%	675	500	6.751.982	6.719.182	2.517.728	2.508.404	3.240.519	3.243.587	877.741	838.663
-2.219.169	-1.261.029	N/A	N/A	4.264	4.328	11.636.988	9.105.928	0	0	-93.767	-30.790	651.230	247.424
789.235	115.043	59,4%	11,2%	401	331	5.514.755	5.167.157	1.327.822	1.025.816	2.592.936	2.210.225	112.328	3.178.545
2.266.337	1.903.388	42,0%	36,7%	372	381	5.804.809	5.820.463	5.389.840	5.187.625	49.725	29.780	369.286	2.096.617
1.016.214	263.961	64,1%	46,5%	16	18	24.688.990	24.040.746	1.586.524	567.691	20.790.654	21.257.115	752.663	8.142.690
252.174	124.577	72,1%	54,2%	1.742	1.352	704.066	561.992	349.574	229.701	130.238	154.311	194.933	138.493
633.214	552.164	69,2%	89,3%	84	66	3.237.068	2.507.452	915.143	618.638	825.927	649.526	127.878	1.484.862
41.635	105.864	3,8%	10,3%	285	326	3.044.357	3.339.779	1.082.704	1.031.403	-402.387	1.466.469	230.063	120.409
237.277	945	99,6%	95,6%	382	196	1.706.738	76.319	238.264	988	71.604	-8.688	124.416	0
544.306	552.022	37,1%	51,3%	301	388	3.810.891	3.179.364	1.465.391	1.075.482	457.641	828.280	38.749	56.575
-608.774	-377.712	-178,7%	-40,0%	260	293	4.949.532	5.710.768	340.635	943.753	1.617.103	906.174	14.132	-26.338
798.338	373.562	19,8%	11,5%	1.813	1.838	5.032.091	4.306.708	4.039.343	3.239.913	-315.723	-536.180	831.647	831.233
554.288	598.001	15,3%	17,6%	670	698	5.130.903	4.715.237	3.612.984	3.401.795	50.512	-170.192	177.707	326.536
-51.749	2.761	-89,1%	2,5%	318	332	2.162.041	2.532.438	58.056	110.509	1.578.201	1.353.942	733.717	267.111
35.842	-199.346	1,1%	-6,4%	800	843	10.399.499	9.232.574	3.253.436	3.105.575	5.780.296	4.710.700	1.078.011	1.471.446
-1.703.853	-1.002.161	N/A	N/A	237	282	10.403.917	7.526.993	0	0	-166.494	-110.742	142.293	359.165
141.483	96.359	2,1%	1,6%	973	1.106	10.139.602	8.807.397	6.766.979	6.129.895	1.243.236	1.299.552	1.160.745	3.695.926
402.452	272.867	29,4%	28,3%	361	334	2.042.490	1.769.007	1.369.657	964.278	-203.172	151.403	177.084	38.643
303.349	329.015	9,4%	10,5%	1.595	1.685	5.288.135	5.365.390	3.231.658	3.138.994	618.815	1.058.919	103.233	451.105
89.103	101.008	29,4%	35,7%	421	398	1.517.713	1.254.056	302.726	283.011	329.226	156.832	85.508	348.145
1.118.669	424.692	37,2%	18,7%	459	461	9.583.687	10.070.166	3.006.855	2.270.119	-485.764	-1.212.342	6.283.790	3.327.154
-219.898	89.953	-6,3%	2,4%	2.126	2.218	7.155.209	6.967.130	3.514.083	3.745.191	1.862.579	1.594.396	323.182	598.056
603.538	355.733	21,8%	17,1%	576	574	5.962.029	5.252.910	2.772.428	2.077.090	2.125.096	2.085.364	1.055.725	-530.651
126.296	-70.712	168,5%	N/A	136	51	644.613	438.801	74.954	0	-6.933	-33.939	365.247	7.886
163.506	73.069	48,2%	37,6%	22	22	561.900	365.402	339.516	194.405	77.180	86.620	5.349	224
164.494	47.855	58,6%	32,0%	87	38	2.426.607	977.816	280.758	149.394	388.210	287.826	1.650.365	492.762
49.079	129.970	23,5%	64,4%	64	43	1.330.802	958.026	208.899	201.828	933.754	615.758	154.726	36.211
23.894	0	4,3%	0,0%	471	509	3.723.464	3.205.233	555.687	531.793	1.485.718	1.593.979	26.468	1.579.925

## TOP 300

Rang		Preduzeće	JMB Grad		Poslovni prihodi		Rast poslovnih prihoda	EBITDA		EBITDA marža		EBT marža	
2009.	2008.		ID number	City	2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Rank	Company	ID number	City	Operating revenues	Growth of operating revenues	EBITDA	EBITDA margin	EBT margin					
2009	2008			2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
173	183	CDE S	17301721	Beograd	3.717.725	3.736.550	-0,5%	-23.324	10.880	-0,6%	0,3%	-8,2%	-9,5%
174	210	Roche	20041382	Beograd	3.699.956	3.225.173	14,7%	208.717	301.985	5,6%	9,4%	2,3%	6,1%
175	259	HIP-Azotara	08053529	Pančevo	3.685.161	2.694.854	36,7%	-1.098.485	-1.617.910	-29,8%	-60,0%	-48,1%	-105,9%
176	196	Freenius Medical Care, konsolidovano	08544123	Vršac	3.763.638	3.377.997	11,4%	585.760	544.768	15,6%	16,1%	12,4%	15,6%
177	132	Europark, konsolidovano	17358278	Beograd	3.683.065	5.141.375	-28,4%	1.473.777	1.830.738	40,0%	35,6%	30,6%	25,7%
178	141	Dunav Grupa, konsolidovano	20220597	Beograd	3.594.054	4.627.078	-22,3%	419.962	592.903	11,7%	12,8%	1,8%	1,7%
179	179	ITM Group, konsolidovano	17204874	Beograd	3.576.041	3.754.828	-4,8%	339.914	219.446	9,5%	5,8%	4,0%	-6,3%
180	153	Kim-Tec, konsolidovano	17586491	Beograd	3.542.120	4.461.982	-20,6%	79.233	67.637	2,2%	1,5%	-4,1%	0,0%
181	193	Sombloed	08067953	Sombor	3.459.341	3.432.362	0,8%	381.053	433.622	11,0%	12,6%	1,6%	1,7%
182	239	Trnava promet	07364857	Donja Trnava	3.454.161	2.871.237	20,3%	74.516	97.547	2,2%	3,4%	3,0%	3,9%
183	N/A	PIA S	20481943	Beograd	3.442.380	0	N/A	-85.903	0	-2,5%	N/A	-3,2%	N/A
184	118	MG OIL	17491571	Beograd	3.440.606	5.561.500	-38,1%	94.088	114.383	2,7%	2,1%	1,8%	1,4%
185	159	Zdravlje, konsolidovano	07204817	Leskovac	3.433.924	4.333.755	-20,8%	621.659	982.492	18,1%	22,7%	-1,1%	-3,5%
186	N/A	Ogr. Porr Technobau Und Umwelt Aktiengesellschaft	29500673	Beograd	3.410.871	0	N/A	-38.462	0	-1,1%	N/A	-0,2%	N/A
187	135	Utva Silosi, konsolidovano	08196575	Kovin	3.410.238	4.983.428	-31,6%	-52.190	147.541	-1,5%	3,0%	-5,0%	0,1%
188	78	Monterra	17243098	Beograd	3.408.251	5.326.754	-36,0%	165.486	801.724	4,9%	15,1%	0,3%	10,7%
189	170	ATB Sever, konsolidovano	08067473	Subotica	3.407.906	3.947.194	-13,7%	-356.475	-538.706	-10,5%	-13,6%	-46,6%	-36,8%
190	225	Gebi	08202249	Čantavir	3.359.455	2.983.135	12,6%	614.542	295.367	18,3%	9,9%	11,5%	0,9%
191	N/A	Bolvensani, konsolidovano	06000886	Beograd	3.348.521	185.982	1.700,5%	-89.942	2.510	-2,7%	1,3%	-2,7%	1,3%
192	270	Umka, konsolidovano	07007019	Umka	3.329.604	2.582.592	28,9%	360.634	247.306	10,8%	9,6%	-8,0%	-15,5%
193	249	Elixir Group, konsolidovano	07627645	Šabac	3.324.116	2.778.683	19,6%	334.155	202.824	10,1%	7,3%	7,4%	9,1%
194	211	Fabrika šećera Šajkaška	08058075	Žabalj	3.317.957	3.219.977	3,0%	353.291	433.151	10,6%	13,5%	4,1%	9,0%
195	184	Gemax	07456646	Beograd	3.313.114	3.803.691	-12,9%	565.689	743.914	17,1%	19,6%	10,5%	13,2%
196	168	Euro Petrol, konsolidovano	08505004	Subotica	3.299.981	3.962.591	-16,7%	120.810	191.968	3,7%	4,8%	-1,2%	2,9%
197	155	Peštan	07652992	Bukovik	3.296.597	4.395.721	-25,0%	867.272	1.158.341	26,3%	26,4%	32,0%	24,8%
198	176	Konsing Group, konsolidovano	06968759	Beograd	3.295.733	3.855.683	-14,5%	271.881	509.361	8,2%	13,2%	3,0%	9,7%
199	298	Koncern Srboexport, konsolidovano	07479344	Zabrežje	3.238.140	2.272.388	42,5%	295.439	112.701	9,1%	5,0%	0,2%	0,1%
200	212	Vode Vojvodine	08761809	Novi Sad	3.149.950	3.213.515	-2,0%	109.208	-137.272	3,5%	-4,3%	0,7%	1,3%
201	220	Neoplanta, konsolidovano	08142289	Novi Sad	3.146.480	3.093.061	1,7%	72.096	62.372	2,3%	2,0%	-0,1%	0,2%
202	203	Niš-Ekspres	07133731	Niš	3.135.242	3.292.723	-4,8%	165.607	172.794	5,3%	5,2%	0,1%	-0,2%
203	N/A	Perutnina Ptuj	17408810	Beograd	3.118.802	2.130.345	46,4%	337.984	324.552	10,8%	15,2%	-3,0%	3,3%
204	246	Evolucija 2004	17595423	Beograd	3.111.505	2.822.305	10,2%	101.404	43.689	3,3%	1,5%	1,1%	0,3%
205	N/A	Koteks	06011101	Surčin	3.099.259	1.319.087	135,0%	266.716	105.553	8,6%	8,0%	1,1%	1,7%
206	N/A	GP Auto-Shop, konsolidovano	17206303	Lazarevac	3.096.227	1.740.523	77,9%	68.731	-42.550	2,2%	-2,4%	1,2%	1,8%
207	N/A	IMT-FRC u restrukturiranju	17142160	Dobanovci	3.096.158	1.410.869	119,5%	-62.572	-103.658	-2,0%	-7,3%	-2,1%	-8,3%
208	73	Univerzal-Holding, konsolidovano	07015879	Beograd	3.087.994	8.002.184	-61,4%	-594.954	239.424	-19,3%	3,0%	-37,0%	-0,8%
209	258	DP Novi Sad-Gas, konsolidovano	08101132	Novi Sad	3.077.076	2.720.574	13,1%	120.309	44.166	3,9%	1,6%	0,4%	0,7%
210	N/A	Raiffeisen Rent, konsolidovano	20126825	Beograd	3.071.883	2.166.843	41,8%	2.753.100	1.877.219	89,6%	86,6%	-0,2%	-42,1%
211	189	Euro Gas, konsolidovano	08701156	Subotica	3.050.786	3.613.883	-15,6%	205.481	-25.515	6,7%	-0,7%	2,5%	5,3%
212	243	Fashion Co, konsolidovano	06737536	Beograd	3.048.778	2.836.887	7,5%	191.460	262.635	6,3%	9,3%	1,7%	1,2%
213	217	Alfa Plam	07137923	Vranje	3.037.373	3.156.144	-3,8%	434.863	447.025	14,3%	14,2%	12,5%	11,2%
214	247	Asseco SEE, konsolidovano	07432461	Beograd	3.002.012	2.795.186	7,4%	332.230	335.168	11,1%	12,0%	9,9%	11,9%

(in RSD 000)

Neto dobitak		ROE		Prosečan broj zaposlenih		Aktiva		Kapital		Neto dug		Procena investicija	
2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Net result		ROE		Average number of employees		Assets		Equity		Net debt		Investment estimation	
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
-307.825	-356.172	N/A	N/A	344	363	3.493.073	2.998.497	0	0	2.518.149	-202.236	375.770	710.416
68.091	168.438	8,0%	22,0%	68	68	2.056.993	2.176.024	850.926	766.801	-236.810	-140.223	18.558	27.681
-1.755.356	-2.832.236	-38,3%	-44,6%	994	1.114	18.024.538	14.285.383	4.588.789	6.349.492	5.352.497	4.663.190	43.399	429.436
422.322	504.720	22,5%	32,6%	430	423	2.479.498	2.175.682	1.876.243	1.548.175	-352.858	-59.095	243.619	1.019.272
912.067	1.204.569	76,4%	67,4%	513	1.113	8.113.116	7.900.769	1.194.520	1.787.178	4.999.562	3.883.990	2.250.918	4.204.744
56.258	56.822	1,3%	1,2%	1.103	1.305	8.071.896	8.487.354	4.319.969	4.635.998	2.077.441	2.040.058	588.218	677.786
149.912	-240.937	8,9%	-40,8%	491	413	5.907.338	4.030.509	1.683.568	590.454	2.930.780	2.387.858	1.947.972	197.828
-143.992	1.573	-22,5%	0,2%	106	128	1.540.810	1.502.605	639.440	783.333	437.662	449.010	4.478	484.453
51.345	52.811	2,8%	3,7%	360	358	2.719.752	2.715.134	1.813.314	1.420.364	227.534	245.148	648.015	397.114
78.111	99.048	15,9%	24,0%	283	244	971.490	771.570	491.026	412.915	-20.927	-14.360	107.517	31.373
-111.560	-1	N/A	-2,3%	182	0	535.721	44	0	44	-51.807	-44	234.433	0
55.196	1.073	108,9%	82,9%	9	8	716.436	911.279	50.689	1.294	-103.781	235.880	390	12.612
-38.464	-175.969	-1,3%	-5,7%	714	943	6.926.292	6.715.784	3.062.523	3.101.180	2.254.845	2.055.113	151.438	987.918
-7.984	0	N/A	N/A	46	0	1.321.664	0	0	0	296.185	0	80.847	0
-186.461	5.311	-20,2%	0,5%	281	290	3.165.785	3.794.026	924.770	1.053.945	999.009	1.293.201	113.278	254.734
6.023	562.711	0,9%	64,8%	740	839	3.978.284	3.730.525	664.727	868.802	1.351.011	1.111.233	27.290	768.292
-1.584.732	-1.466.869	N/A	N/A	1.473	2.027	9.392.872	8.371.904	0	0	2.992.496	2.198.910	77.653	1.042.434
367.511	24.304	57,0%	8,0%	130	135	2.078.470	1.771.145	644.873	305.124	857.850	940.492	44.562	252.450
-92.770	2.258	N/A	99,0%	75	0	1.511.422	252.962	0	2.280	431.134	35.422	78.458	0
-204.361	-390.756	-24,8%	-35,8%	494	484	5.378.570	4.620.856	822.422	1.091.555	3.049.855	1.868.754	3.220.533	851.980
227.145	233.432	19,2%	23,8%	172	155	3.199.784	2.733.574	1.183.733	981.505	890.391	836.022	-27.647	0
130.406	274.045	8,2%	17,8%	198	243	3.505.766	3.310.028	1.599.292	1.535.928	1.148.213	533.669	22.932	32.348
310.697	444.134	28,5%	41,7%	821	725	4.163.616	3.869.312	1.091.065	1.064.195	1.504.908	1.186.708	475.923	516.622
-39.307	157.189	-74,7%	52,2%	290	246	1.200.015	1.271.600	52.618	300.846	315.423	225.200	149.527	558.956
990.001	1.041.143	26,2%	29,4%	569	664	4.694.599	4.443.382	3.773.365	3.536.610	-163.053	132.159	231.123	513.414
95.788	373.092	12,1%	46,7%	351	339	2.115.697	2.267.192	789.239	798.776	734.929	896.117	109.163	224.088
8.433	689	1,1%	0,3%	335	343	3.180.437	2.331.393	778.942	210.465	822.991	660.824	297.759	490.186
37.200	14.688	0,1%	0,0%	449	429	36.787.770	36.747.778	34.839.339	34.819.215	-221.131	-230.172	527.046	1.551.778
-7.768	4.021	-0,2%	0,2%	722	700	4.121.985	3.458.023	3.347.957	2.652.539	170.953	73.517	117.829	236.168
5.498	1.676	0,7%	0,2%	2.420	2.571	1.484.259	1.455.026	802.067	792.991	144.986	124.978	157.652	525.312
-93.888	71.167	-69,2%	31,0%	152	67	1.214.789	774.680	135.589	229.479	320.924	133.304	62.876	62.944
31.083	8.078	34,0%	13,5%	6	6	519.361	380.117	91.295	59.920	294.241	184.517	291	3.233
35.293	22.012	5,3%	5,0%	112	59	2.746.654	1.689.272	665.995	443.657	733.510	350.757	527.054	392.593
33.794	29.472	16,7%	18,3%	133	61	2.546.894	867.072	202.880	161.427	1.410.016	210.502	391.079	0
-65.220	-117.280	N/A	N/A	62	72	961.608	765.673	0	0	28.328	31.589	34.371	705
-1.125.476	-60.950	N/A	N/A	1.204	1.459	11.570.174	11.377.199	0	0	5.235.725	5.268.418	262.237	643.108
12.900	19.717	2,1%	3,1%	86	82	2.560.533	2.128.539	604.745	626.564	544.534	641.279	1.907.832	391.988
-7.645	-908.713	N/A	N/A	30	20	9.269.167	10.226.050	0	0	7.702.263	8.662.973	827.427	4.815.970
73.256	137.430	27,7%	18,9%	200	217	1.977.422	2.016.186	264.887	725.398	513.037	463.242	53.049	265.729
49.757	23.350	7,6%	3,3%	370	378	2.340.991	2.223.285	658.119	710.249	891.006	819.751	753.265	808.902
380.795	353.345	11,3%	11,4%	873	937	3.957.516	3.602.433	3.375.904	3.096.653	-892.443	-339.865	71.263	149.105
270.235	287.783	33,3%	42,6%	433	366	1.568.520	1.334.882	810.742	675.702	-150.360	-232.804	158.355	158.062

## TOP 300

Rang		Preduzeće	JMB Grad		Poslovni prihodi		Rast poslovnih prihoda	EBITDA		EBITDA marža		EBT marža	
2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Rank	Company	ID number	City	Operating revenues	Growth of operating revenues	EBITDA	EBITDA margin	EBT margin					
2009	2008			2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
216	264	Moeller Electric	20128283	S. Mitrovica	2.998.585	2.656.381	12,9%	116.026	352.586	3,9%	13,3%	1,0%	8,3%
217	202	Transportšped	07019904	Beograd	2.991.365	3.293.165	-9,2%	72.232	104.148	2,4%	3,2%	2,3%	2,2%
218	194	Zekstra Grupa, konsolidovano	07477589	Beograd	2.977.247	3.397.402	-12,4%	183.370	31.437	6,2%	0,9%	8,6%	8,4%
219	231	Beiersdorf	20002123	Beograd	2.959.801	2.934.529	0,9%	621.573	615.975	21,0%	21,0%	21,2%	22,3%
220	N/A	Vlatacom	17167120	Beograd	2.956.610	235.560	1155,1%	166.133	-41.097	5,6%	-17,4%	2,3%	7,4%
221	N/A	Termoelektra, konsolidovano	07072139	Beograd	2.942.056	1.454.015	102,3%	265.848	-413	9,0%	0,0%	0,4%	2,2%
222	288	Beokolp	17161423	Beograd	2.917.225	2.382.008	22,5%	150.957	56.668	5,2%	2,4%	1,8%	1,7%
223	115	Agroživ	08399425	Pančevo	2.890.490	5.722.050	-49,5%	-99.675	191.282	-3,4%	3,3%	-218,2%	-37,4%
224	N/A	Tehnooprema, konsolidovano	08184828	Bačka Topola	2.879.287	2.195.879	31,1%	-30.443	-48.136	-1,1%	-2,2%	-20,5%	-11,8%
225	236	Toyota Srbija	17481894	Beograd	2.805.937	2.883.767	-2,7%	159.334	73.646	5,7%	2,6%	-0,9%	0,1%
226	295	Alti, konsolidovano	07980485	Čačak	2.788.416	2.340.003	19,2%	38.068	-38.605	1,4%	-1,6%	0,8%	1,9%
227	209	Vojvodinašume	08762198	Petrovaradin	2.785.149	3.245.291	-14,2%	195.389	279.398	7,0%	8,6%	0,7%	6,7%
228	227	Milšped, konsolidovano	06911722	Beograd	2.781.338	2.965.297	-6,2%	482.222	485.967	17,3%	16,4%	6,3%	10,1%
229	266	KTC	20076968	Subotica	2.757.858	2.634.409	4,7%	52.037	-24.848	1,9%	-0,9%	-2,8%	-7,2%
230	234	Veropoulos	17330012	Beograd	2.755.483	2.908.203	-5,3%	148.611	178.075	5,4%	6,1%	-4,0%	-4,2%
231	265	Galeb Group, konsolidovano	07359144	Šabac	2.745.936	2.646.356	3,8%	397.657	232.893	14,5%	8,8%	3,0%	16,2%
232	N/A	Eraković, konsolidovano	08677921	Kula	2.733.763	2.084.460	31,1%	86.954	76.892	3,2%	3,7%	1,8%	3,4%
233	N/A	Alca Trgovina	17416936	Dobanovci	2.723.899	2.036.432	33,8%	127.766	118.225	4,7%	5,8%	0,6%	0,5%
234	256	Nestle AF	20012447	Beograd	2.713.972	2.724.146	-0,4%	291.916	369.584	10,8%	13,6%	-11,9%	-3,2%
235	N/A	Mlinostep	08674043	Novi Sad	2.709.732	1.833.796	47,8%	202.063	160.678	7,5%	8,8%	1,9%	2,7%
236	158	Kopaonik	07033745	Beograd	2.702.058	4.360.482	-38,0%	42.494	183.605	1,6%	4,2%	1,4%	2,1%
237	142	Projmetal	07022468	Beograd	2.668.338	4.608.722	-42,1%	708.833	28.987	26,6%	0,6%	0,5%	0,8%
238	271	Prvi Partizan	07219601	Užice	2.664.534	2.565.364	3,9%	752	311.012	0,0%	12,1%	-10,2%	0,8%
239	206	Denez M Inženjering, konsolidovano	08272573	Beograd	2.657.110	3.264.543	-18,6%	215.455	447.834	8,1%	13,7%	6,3%	4,9%
240	N/A	Glosarij BG	17231529	Beograd	2.651.861	1.668.532	58,9%	76.745	21.939	2,9%	1,3%	3,8%	2,2%
241	N/A	Valy	17314157	Beloševac	2.639.768	1.512.639	74,5%	574.012	363.043	21,7%	24,0%	5,0%	1,3%
242	N/A	Uljarice-Bačka, konsolidovano	08671613	Novi Sad	2.635.910	1.833.021	43,8%	21.202	84.073	0,8%	4,6%	4,6%	3,4%
243	N/A	Nicefoods	07092652	Beograd	2.592.457	2.128.103	21,8%	251.533	114.746	9,7%	5,4%	-24,0%	9,0%
244	N/A	Imperial Gradnja	17237691	Beograd	2.587.715	2.004.067	29,1%	159.820	153.975	6,2%	7,7%	1,3%	1,5%
245	N/A	MB-Gas Oil, konsolidovano	17450867	Beograd	2.571.997	2.035.823	26,3%	137.519	160.628	5,3%	7,9%	2,6%	6,3%
246	250	B5 Procesor, konsolidovano	07741847	Beograd	2.545.185	2.771.132	-8,2%	116.620	90.586	4,6%	3,3%	-1,1%	-0,5%
247	240	Mersteel, konsolidovano	20411660	Beograd	2.540.906	689.552	268,5%	-255.928	-39.840	-10,1%	-5,8%	-17,4%	-2,2%
248	127	Grand D Inženjering, konsolidovano	07390408	Bor	2.537.585	5.273.279	-51,9%	202.021	106.152	8,0%	2,0%	1,7%	1,3%
249	261	Sunce	08067899	Sombor	2.530.657	2.682.221	-5,7%	208.201	246.076	8,2%	9,2%	1,6%	1,1%
250	290	Enmon, konsolidovano	07513631	Beograd	2.530.290	2.376.487	6,5%	261.705	400.584	10,3%	16,9%	10,0%	17,7%
251	164	Ratko Mitrović - Dedinje	06971547	Beograd	2.529.517	4.056.696	-37,6%	185.524	393.103	7,3%	9,7%	1,9%	4,4%
252	207	Hidrotehnika-Hidroenergetika	07053410	Beograd	2.504.023	3.260.431	-23,2%	197.766	217.771	7,9%	6,7%	1,2%	1,3%
253	N/A	Stylos, konsolidovano	08262390	Novi Sad	2.501.845	1.936.126	29,2%	48.741	56.507	1,9%	2,9%	0,4%	1,2%
254	297	Zastava Promet - Arena Motors, konsolidovano	07250053	Kragujevac	2.499.255	2.307.416	8,3%	46.114	-2.954	1,8%	-0,1%	-0,3%	0,2%
255	292	Fruvita, konsolidovano	17404512	Beograd	2.495.854	2.358.797	5,8%	217.260	239.213	8,7%	10,1%	-2,9%	-1,1%
256	N/A	Budapest-Energy Trading SR	20315075	Beograd	2.495.034	2.228	111885,4%	1.157.929	908	46,4%	40,8%	47,2%	42,1%
257	N/A	Vega	07666063	Valjevo	2.482.874	1.924.051	29,0%	64.560	19.883	2,6%	1,0%	4,2%	4,2%

(in RSD 000)

Neto dobitak		ROE		Prosečan broj zaposlenih		Aktiva		Kapital		Neto dug		Procena investicija	
2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Net result		ROE		Average number of employees		Assets		Equity		Net debt		Investment estimation	
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
30.679	221.534	5,4%	40,6%	710	972	1.213.198	1.120.701	570.978	546.147	-473	-34.505	53.847	178.468
62.297	62.669	12,9%	14,6%	95	94	613.884	572.203	483.042	428.214	44.594	53.238	24.312	-37.255
235.969	283.603	29,8%	32,5%	741	833	5.364.776	4.910.635	791.164	871.633	3.398.886	2.640.472	554.393	1.098.171
507.632	521.168	71,1%	71,6%	30	26	1.089.051	1.049.661	713.855	727.391	-719	-2	21.270	4.193
67.515	16.856	41,7%	17,9%	47	32	2.110.948	1.145.256	161.819	94.304	-88.667	-526.097	28.914	16.452
16.567	34.637	1,1%	3,9%	1.076	990	3.092.647	1.866.794	1.486.868	890.484	261.666	502.206	133.795	862.722
53.709	42.506	24,8%	22,9%	238	189	930.892	721.307	216.424	185.916	19.495	-3.805	16.775	26.482
-6.304.650	2.833.896	-1.033,8%	60,2%	1.085	100	12.039.375	18.149.073	609.827	4.709.949	6.007.188	-41.870	610.480	1.060.341
-591.378	-259.760	-4.260,0%	N/A	152	142	3.041.268	2.408.777	13.882	0	2.148.044	1.592.289	709.673	626.519
-23.169	6.233	-19,7%	4,4%	21	22	331.543	315.080	117.331	140.500	-22.162	-29.459	130.175	129.156
19.602	41.382	59,2%	63,8%	209	154	704.894	614.285	33.108	64.884	232.898	296.304	34.763	7.228
18.707	206.286	0,2%	2,3%	1.655	1.748	9.349.742	9.429.356	8.650.032	8.804.168	-260.266	-30.018	322.953	633.136
167.609	300.271	11,6%	69,1%	614	464	3.713.959	3.005.858	1.448.658	434.349	1.438.474	1.756.789	2.437.600	349.663
-78.867	-194.326	-8,1%	-19,8%	267	308	2.262.217	2.327.154	971.103	979.551	486.578	526.247	1.657	7.334
-105.058	-118.797	-6,2%	-8,8%	332	380	3.503.945	3.405.913	1.694.856	1.351.704	856.472	831.061	238.939	378.373
76.734	423.034	7,3%	37,5%	359	442	3.725.004	3.930.032	1.056.402	1.127.252	1.637.657	1.734.015	496.787	520.746
49.374	71.610	18,2%	32,8%	55	13	1.190.025	829.245	271.263	218.483	468.533	367.560	169.732	16.406
12.335	11.191	33,2%	45,1%	215	201	1.487.432	1.157.158	37.160	24.825	280.412	187.660	114.782	95.339
-322.812	-90.795	N/A	N/A	105	101	1.202.573	1.374.210	0	0	333.800	-53.124	27.139	227.222
48.598	47.325	14,4%	17,1%	76	74	1.084.772	830.214	337.377	277.498	562.340	277.053	179.490	53.575
34.856	84.678	2,0%	4,8%	327	331	2.278.836	2.372.898	1.752.393	1.756.193	114.355	82.068	74.039	236.233
13.982	36.342	4,1%	11,1%	181	155	2.072.617	2.808.297	340.837	326.883	392.014	238.546	3.176	16.564
-265.601	694	-13,6%	0,0%	748	714	3.792.149	4.085.582	1.951.919	2.149.001	925.825	942.843	240.361	109.718
137.055	139.245	77,1%	61,1%	344	311	1.984.720	2.033.752	177.711	227.856	584.858	616.866	400.211	708.195
89.840	32.792	36,9%	18,0%	54	46	1.530.422	775.127	243.783	182.396	282.483	221.328	9.523	6.490
114.947	20.157	1,4%	0,3%	1.830	1.428	8.300.945	7.541.489	7.969.133	5.978.213	-25.557	873.995	5.550.551	2.643.086
122.189	63.280	49,8%	50,4%	28	23	729.430	684.256	245.347	125.666	310.144	322.651	102.097	107.378
-632.645	181.396	-125,6%	14,7%	739	739	1.096.243	1.908.359	503.856	1.235.319	494.924	24.519	29.396	145.574
33.392	27.964	81,0%	11,4%	202	139	4.472.455	2.638.685	41.215	246.372	1.953.824	837.032	304.181	124.961
71.925	117.187	21,6%	38,1%	184	135	947.271	538.570	332.742	307.221	399.945	102.787	242.744	85.813
-30.413	-18.305	N/A	-41,1%	107	111	1.327.730	1.225.817	0	4.453	788.950	803.463	1.207	49.476
-421.201	-15.270	-36,3%	-1,3%	108	40	3.099.799	2.747.477	1.161.091	1.192.763	948.464	-18.221	4.094	1.346
38.542	68.874	5,0%	8,9%	273	281	1.995.403	2.222.497	776.603	774.276	842.649	914.126	115.238	976.433
34.397	28.390	1,1%	0,9%	263	388	4.761.567	4.612.238	3.244.940	3.267.420	600.243	922.756	-8.014	130.089
237.075	404.258	16,9%	34,7%	214	220	1.672.973	1.465.470	1.400.605	1.165.092	-121.689	21.895	85.554	411.699
36.233	162.268	5,4%	20,6%	444	440	3.755.589	3.601.586	670.504	788.426	662.419	328.251	819.043	993.274
21.302	28.078	1,8%	2,5%	1.380	1.409	4.542.914	5.126.201	1.161.101	1.124.862	1.725.377	1.994.214	957.689	1.011.819
6.751	20.021	1,1%	3,7%	526	557	1.943.994	1.492.924	615.787	544.462	489.903	146.922	304.600	69.159
1.938	7.540	0,3%	1,4%	209	274	2.018.415	1.748.035	651.117	558.377	895.324	809.071	17.461	907.842
-70.559	-26.083	-10,5%	-3,4%	372	340	1.993.556	1.954.274	669.091	768.701	385.683	384.582	301.416	1.737.756
1.058.926	845	99,6%	20,7%	0	0	1.357.704	5.219	1.063.001	4.075	-32.367	-381	0	322
92.712	69.855	31,9%	28,6%	61	53	978.183	642.646	290.331	244.601	39.049	-3.279	8.715	4.459

## TOP 300

Rang		Preduzeće	JMB Grad		Poslovni prihodi		Rast poslovnih prihoda	EBITDA		EBITDA marža		EBT marža	
2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.		2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Rank	Company	ID number	City	Operating revenues	Growth of operating revenues	EBITDA	EBITDA margin	EBT margin					
2009	2008			2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
259	242	Vulin-Comerc, konsolidovano	08782407	Ruma	2.469.873	2.836.955	-12,9%	34.018	209.008	1,4%	7,4%	0,6%	5,3%
260	N/A	Paralela, konsolidovano	07542496	Beograd	2.425.303	1.793.309	35,2%	137.067	13.551	5,7%	0,8%	11,2%	6,9%
261	N/A	Ogranak Sava Most Građevinsko Preduzeće	29500665	Beograd	2.414.410	0	N/A	-80.141	0	-3,3%	N/A	-0,6%	N/A
262	222	A&P, konsolidovano	17178199	Dobanovci	2.394.539	3.044.207	-21,3%	6.266	384.065	0,3%	12,6%	-8,9%	3,7%
263	204	Vitro Group, konsolidovano	17520156	Beograd	2.389.441	3.291.778	-27,4%	127.246	141.398	5,3%	4,3%	0,1%	1,3%
264	221	Sam Son Company	17228048	Veliki Krčimir	2.387.580	3.052.183	-21,8%	33.593	70.432	1,4%	2,3%	2,1%	2,3%
265	N/A	Ineks-Morava, konsolidovano	17121162	Gadžin Han	2.384.441	1.349.239	76,7%	642.456	192.252	26,9%	14,2%	43,8%	10,3%
266	N/A	Holding Korporacija Krušik, konsolidovano	07096364	Valjevo	2.377.772	1.102.836	115,6%	61.759	-513.582	2,6%	-46,6%	0,1%	-41,0%
267	N/A	Balkan Minerals	20432446	Beograd	2.375.671	915.453	159,5%	11.505	30.302	0,5%	3,3%	0,2%	0,4%
268	269	NID Kompanija Novosti, konsolidovano	07040962	Beograd	2.369.061	2.594.403	-8,7%	-51.074	-41.117	-2,2%	-1,6%	-3,8%	-19,4%
269	244	Fidelinka, konsolidovano	08022542	Subotica	2.351.590	2.824.392	-16,7%	48.255	-63.933	2,1%	-2,3%	-17,2%	-23,6%
270	230	Grand Motors	17349929	Beograd	2.344.675	2.937.839	-20,2%	-78.963	54.766	-3,4%	1,9%	-5,7%	0,4%
271	N/A	PIN Computers, konsolidovano	08660034	Novi Sad	2.338.346	2.185.427	7,0%	136.723	108.974	5,8%	5,0%	2,8%	3,2%
272	N/A	Fresh & Co	08634572	Subotica	2.334.623	1.990.990	17,3%	-223.139	-299.502	-9,6%	-15,0%	-23,9%	-36,4%
273	235	Potisje Kanjiza	08113882	Kanjiza	2.292.298	2.887.371	-20,6%	350.776	407.970	15,3%	14,1%	-0,3%	-1,7%
274	N/A	Jaffa	08004684	Crvenka	2.289.068	2.158.307	6,1%	488.445	348.641	21,3%	16,2%	5,1%	0,3%
275	190	Goša FŠV	07198698	S. Palanka	2.281.030	3.608.330	-36,8%	135.348	79.076	5,9%	2,2%	-6,2%	0,1%
276	N/A	Hyundai Auto	17409557	Beograd	2.279.729	1.860.550	22,5%	151.502	27.570	6,6%	1,5%	0,5%	0,7%
277	N/A	IM Topola, konsolidovano	08056781	Bačka Topola	2.277.361	2.000.407	13,8%	89.788	166.361	3,9%	8,3%	22,4%	30,8%
278	N/A	Topiko	08085820	Bačka Topola	2.270.215	1.738.973	30,5%	4.530	-72.912	0,2%	-4,2%	-7,9%	-8,6%
279	275	Sto pasto	17280864	Beograd	2.261.771	2.378.870	-4,9%	326.066	106.798	14,4%	4,5%	5,6%	1,7%
280	N/A	Milenijum, konsolidovano	08694443	Ban. Novo Selo	2.221.060	1.603.618	38,5%	50.874	10.235	2,3%	0,6%	1,0%	1,1%
281	278	JGSP NOVI SAD	08041822	Novi Sad	2.220.686	2.469.527	-10,1%	126.376	335.325	5,7%	13,6%	-4,6%	2,6%
282	N/A	Tehnomanja	17233041	Beograd	2.208.670	1.854.266	19,1%	42.241	32.642	1,9%	1,8%	0,4%	0,2%
283	N/A	Bankom	06287514	Beograd	2.205.820	1.553.021	42,0%	390.646	260.075	17,7%	16,7%	9,8%	7,6%
284	277	Inter Gas, konsolidovano	17154435	Beograd	2.204.822	2.484.045	-11,2%	80.952	-1.824	3,7%	-0,1%	1,7%	-1,8%
285	N/A	Granexport	07061641	Pačevo	2.195.824	967.945	126,9%	145.426	24.611	6,6%	2,5%	5,2%	3,8%
286	N/A	Sheer Koprornacija, konsolidovano	17091948	Beograd	2.187.015	2.183.425	0,2%	90.104	377.197	4,1%	17,3%	40,5%	8,8%
287	N/A	Čez Srbija	20180650	Beograd	2.177.406	1.560.100	39,6%	-43.443	-14.224	-2,0%	-0,9%	-1,3%	-1,6%
288	N/A	Moskomerc	17145002	Beograd	2.175.570	1.519.426	43,2%	42.582	58.307	2,0%	3,8%	5,2%	6,6%
289	N/A	Banini Trade, konsolidovano	20212870	Kikinda	2.163.277	2.244.305	-3,6%	354.460	267.213	16,4%	11,9%	2,7%	1,9%
290	284	Maltinex	08058270	Bačka Palanka	2.154.645	2.401.682	-10,3%	381.485	256.939	17,7%	10,7%	6,2%	-1,5%
291	N/A	IMT u restrukturiranju	17149113	Beograd	2.146.925	907.103	136,7%	-30.184	-258.289	-1,4%	-28,5%	-2,5%	-37,3%
292	N/A	Gomex, konsolidovano	08652163	Zrenjanin	2.144.691	1.620.575	32,3%	29.189	16.579	1,4%	1,0%	0,4%	0,3%
293	208	Neimar-V, konsolidovano	07559313	Beograd	2.140.592	3.251.778	-34,2%	348.623	450.403	16,3%	13,9%	12,3%	9,9%
294	56	Grupa Zastava vozila - u restr. konsolidovano	07150989	Kragujevac	2.137.345	9.575.075	-77,7%	-2.327.878	-2.741.285	-108,9%	-28,6%	-510,9%	-80,4%
295	N/A	B.G. Pharm	07460945	Beograd	2.137.218	2.052.764	4,1%	10.640	31.315	0,5%	1,5%	9,2%	7,8%
296	N/A	Galenika-Fitofarmacija	07725531	Beograd	2.131.635	1.945.962	9,5%	713.691	483.355	33,5%	24,8%	30,2%	21,8%
297	229	Informatika, konsolidovano	07024592	Beograd	2.127.843	2.950.337	-27,9%	-23.334	19.035	-1,1%	0,6%	0,2%	3,7%
298	N/A	Čirić i sin	08308420	Sakule	2.121.945	820.037	158,8%	201.043	61.724	9,5%	7,5%	4,2%	1,4%
299	N/A	Unicredit Rent	20144262	Beograd	2.118.269	1.351.432	56,7%	1.880.638	1.173.704	88,8%	86,8%	-21,0%	-11,5%
300	286	Doming	07980043	Beograd	2.117.926	2.386.571	-11,3%	140.949	145.756	6,7%	6,1%	4,1%	3,0%

(in RSD 000)

Neto dobitak		ROE		Prosečan broj zaposlenih		Aktiva		Kapital		Neto dug		Procena investicija	
2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.	2009.	2008.
Net result		ROE		Average number of employees		Assets		Equity		Net debt		Investment estimation	
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
17.003	154.609	2,4%	22,1%	318	281	3.971.238	3.437.893	697.944	698.620	2.236.251	1.989.683	798.368	569.888
250.101	105.638	40,1%	13,6%	195	230	1.548.972	1.649.794	623.116	774.214	636.111	-87.284	212.488	579.496
-13.841	0	N/A	N/A	4	0	1.163.298	0	0	0	-55.317	0	40.070	0
-216.192	86.089	-45,6%	11,8%	483	461	2.251.377	2.323.575	474.457	730.918	796.248	808.630	227.858	172.439
2.396	42.618	1,3%	24,4%	112	108	1.305.057	1.229.664	178.408	174.553	355.193	366.294	355.810	162.187
47.793	68.649	9,5%	18,6%	131	141	1.940.110	1.730.197	500.993	368.729	626.066	616.924	332.585	262.938
1.014.049	128.057	69,2%	17,2%	440	312	2.813.499	1.905.885	1.464.754	744.442	821.970	490.198	1.161.138	308.895
3.458	-452.640	0,1%	-17,4%	1.580	1.514	5.546.207	5.113.201	2.751.324	2.600.739	475.670	623.448	493.923	11.933
3.995	2.969	57,0%	98,7%	4	1	272.455	165.522	7.004	3.009	-106.385	-145.705	866	0
-91.015	-504.272	-152,6%	-1297,8%	456	481	1.472.006	1.197.137	59.651	38.855	201.873	292.331	-12.606	176.354
-407.284	-664.982	-22,2%	-29,1%	711	793	4.988.568	5.463.462	1.838.724	2.284.376	2.022.062	1.984.968	151.920	304.265
-133.194	10.804	N/A	59,9%	85	77	544.493	711.447	0	18.024	-46.945	-277	71.250	101.139
61.743	67.088	27,9%	38,1%	67	65	902.303	809.753	220.906	176.278	381.041	361.559	46.325	90.616
-557.391	-723.884	-38,7%	-36,1%	228	282	2.855.172	2.959.947	1.438.895	2.007.484	542.543	206.055	112.116	249.634
-4.737	-44.118	-0,4%	-3,3%	574	597	2.478.356	2.930.090	1.330.508	1.335.245	795.012	910.740	9.500	101.522
106.698	1.177	5,1%	0,1%	390	365	3.618.213	3.714.571	2.079.120	2.095.084	648.696	701.021	-81.893	-810.646
-143.067	2.039	-84,3%	0,7%	755	930	2.046.891	2.448.108	169.636	312.694	837.933	742.167	42.589	179.315
10.870	11.756	4,7%	5,4%	56	45	1.401.347	1.007.566	229.978	219.107	753.323	615.369	142.936	116.959
506.650	604.739	39,2%	44,6%	731	720	2.530.182	2.521.798	1.291.677	1.355.497	641.087	607.994	972.717	610.784
-178.694	-148.805	-61,0%	N/A	430	448	1.832.957	1.486.580	293.056	0	914.210	727.132	245.162	40.603
114.679	44.208	55,3%	53,1%	180	231	1.963.243	1.947.819	207.268	83.281	1.124.825	929.152	277.498	1.119.029
26.203	21.281	14,8%	44,7%	40	28	1.333.840	1.223.183	177.607	47.629	107.116	129.823	377.820	21.384
-111.372	64.065	-11,4%	5,5%	1.257	1.263	2.253.529	2.410.580	977.559	1.158.908	112.873	133.880	12.290	26.041
12.342	12.362	19,8%	23,5%	126	81	908.471	790.186	62.352	52.561	223.696	244.171	31.420	69.810
196.096	103.006	20,6%	13,3%	32	39	1.796.509	1.608.294	951.840	775.582	622.930	608.380	75.467	222.748
38.228	-43.156	32,7%	-22,2%	52	50	658.234	693.710	116.931	194.210	90.171	57.292	-25.261	263.381
101.122	39.927	8,0%	3,4%	77	83	2.024.836	1.509.467	1.267.100	1.166.006	500.899	180.049	4.742	-69.873
736.623	115.950	73,4%	12,0%	166	270	2.893.289	3.601.573	1.003.230	967.166	1.244.121	2.162.593	736.510	855.261
-32.337	-22.716	-50,9%	-46,1%	3	4	555.249	436.254	63.515	49.265	-11.639	-17.404	437	0
111.287	98.047	19,4%	21,2%	73	45	840.960	746.803	572.922	461.761	-57.963	-24.481	29.398	40.683
53.897	35.740	3,2%	2,5%	578	582	5.878.616	4.152.609	1.688.372	1.433.574	3.304.020	566.373	1.699.840	2.677.194
106.653	-12.356	13,0%	-1,7%	53	58	1.912.440	2.497.269	818.181	711.527	851.952	1.213.987	97.069	422.187
-54.152	-338.583	N/A	N/A	1.088	1.084	6.348.649	5.944.484	0	0	1.585.136	1.349.571	1.904	878
6.516	4.384	4,0%	3,1%	468	363	665.908	588.210	162.420	140.404	-29.702	38.549	85.198	106.089
249.355	312.695	75,8%	81,6%	161	149	4.788.356	4.356.626	329.099	383.371	422.787	361.554	292.130	946.431
-10.937.309	-7.685.023	N/A	N/A	4.184	5.594	49.291.256	47.910.546	0	0	33.594.923	30.575.145	4.174.658	939.913
187.177	154.556	61,5%	98,4%	73	61	4.053.929	3.084.570	304.261	157.084	479.338	407.422	5.019	175.260
602.973	405.794	23,5%	19,5%	146	140	2.690.544	2.303.559	2.565.046	2.083.917	-82.505	-32.257	203.326	235.182
3.860	96.680	0,4%	11,3%	234	253	1.685.776	1.437.280	1.077.515	852.595	-149.895	-64.683	14.441	24.976
85.734	22.348	31,6%	12,0%	12	10	820.021	741.411	271.407	185.673	82.958	77.440	-214.141	251.743
-444.250	-124.353	N/A	N/A	25	31	11.033.399	8.782.708	0	0	9.553.379	7.688.066	3.857.889	4.210.883
82.730	71.182	13,1%	11,7%	101	98	1.033.778	994.645	629.686	610.919	-19.160	107.799	10.265	126.802

### **Aneks 3.**

**Broj registrovanih žigova 33 domaće kompanije**

**(interno istraživanje na osnovu baze podataka Zavoda za intelektualnu svojinu)**
































Kompanija	2000. godina	2005. godina	2009. godina
1	-	-	15
2	-	-	-
3	-	-	1
4	-	-	2
5	-	-	-
6	-	1	2
7	-	-	-
8	-	-	2
9	-	-	-
10	-	-	-
11	-	-	-
12	-	-	-
13	-	-	-
14	-	-	-
15	-	1	-
16	-	-	5
17	-	-	-
18	-	-	-
19	-	2	-
20	-	-	-
21	-	-	-
22	-	-	-
23	-	-	-
24	-	-	-
25	-	-	-
26	-	-	-
27	-	-	-
28	-	4	3
29	-	-	1
30	-	-	2
31	-	-	6
32	-	-	-
33	-	2	13

## **Aneks 4.**























**Najbolji globalni brendovi za 2010. godinu**















**(prema metodologiji Interbrenda)**

Rang		Brend	Zemlja porekla	Sektor	Vrednost brenda (u mil.\$)	Promena u vrednosti brenda
2010	2009					
1	1		SAD	Beverages	70,452	2%
2	2		SAD	Business Services	64,727	7%
3	3		SAD	Computer Software	60,895	7%
4	7		SAD	Internet Services	43,557	36%
5	4		SAD	Diversified	42,808	-10%
6	6		SAD	Restaurants	33,578	4%
7	9		SAD	Electronics	32,015	4%
8	5		Finska	Electronics	29,495	-15%
9	10		SAD	Media	28,731	1%
10	11		SAD	Electronics	26,867	12%
11	8		Japan	Automotive	26,192	-16%
12	12		Nemačka	Automotive	25,179	6%
13	13		SAD	FMCG	23,298	2%
14	14		United States	Business Services	23,219	5%
15	15		Nemačka	Automotive	22,322	3%
16	16		France	Luxury	21,860	4%
17	20		SAD	Electronics	21,143	37%
18	17		SAD	Tobacco	19,961	5%
19	19		Južna Koreja	Electronics	19,491	11%
20	18		Japan	Automotive	18,506	4%

Rang		Brend	Zemlja porekla	Sektor	Vrednost brenda (u mil.\$)	Promena u vrednosti brenda
2010	2009					
21	21		Švedska	Apparel	16,136	5%
22	24		SAD	Business Services	14,881	9%
23	23		SAD	Beverages	14,061	3%
24	22		SAD	Financial Services	13,944	-7%
25	26		SAD	Sporting Goods	13,706	4%
26	27		Nemačka	Business Services	12,756	5%
27	25		Švajcarska	Beverages	12,753	-4%
28	28		Švedska	Home Furnishings	12,487	4%
29	37		SAD	Financial Services	12,314	29%
30	30		SAD	Alcohol	12,252	4%
31	31		SAD	Transportation	11,826	2%
32	32		Velika Britanija	Financial Services	11,561	10%
33	33		Japan	Electronics	11,485	10%
34	29		Japan	Electronics	11,356	-5%
35	34		SAD	FMCG	11,041	6%
36	43		SAD	Internet Services	9,665	23%
37	38		SAD	Financial Services	9,372	1%
38	39		Japan	Electronics	8,990	-2%
39	40		Kanada	Media	8,976	6%
40	36		SAD	Financial Services	8,887	-13%
41	35		SAD	Electronics	8,880	-14%
42	42		Holandija	Electronics	8,696	7%

Rang		Brend	Zemlja porekla	Sektor	Vrednost brenda (u mil.\$)	Promena u vrednosti brenda
2010	2009					
43	46		SAD	Internet Services	8,453	15%
44	41		Italija	Luxury	8,346	2%
45	44		Francuska	FMCG	7,981	3%
46	48		SAD	FMCG	7,534	4%
47	45		SAD	Business Services	7,481	-3%
48	50		Španija	Apparel	7,468	10%
49	47		Nemačka	Diversified	7,315	0%
50	49		SAD	Automotive	7,195	3%
51	52		SAD	FMCG	6,919	6%
52	57		SAD	Financial Services	6,911	8%
53	55		Nemačka	Automotive	6,892	6%
54	63		Kanada	Electronics	6,762	32%
55	54		SAD	Media	6,719	3%
56	53		Francuska	Financial Services	6,694	3%
57	58		Švajcarska	FMCG	6,548	4%
58	60		Francuska	FMCG	6,363	7%
59	56		SAD	Electronics	6,109	-5%
60	61		SAD	Restaurants	5,844	2%
61	NEW		SAD	Beverages	5,777	N/A
62	62		Nemačka	Sporting Goods	5,495	2%
63	65		Nemačka	Automotive	5,461	9%

Rang		Brend	Zemlja porekla	Sektor	Vrednost brenda (u mil.\$)	Promena u vrednosti brenda
2010	2009					
64	67		SAD	FMCG	5,072	3%
65	69		Južna Koreja	Automotive	5,033	9%
66	64		SAD	Internet Services	4,958	-3%
67	81		Nemačka	Financial Services	4,904	28%
68	NEW		Španija	Financial Services	4,846	N/A
69	70		Francuska	Luxury	4,782	4%
70	66		SAD	Diversified	4,704	-6%
71	71		SAD	FMCG	4,536	3%
72	74		Nemačka	Automotive	4,404	4%
73	75		Japan	Electronics	4,351	3%
74	NEW		Velika Britanija	Financial Services	4,218	N/A
75	80		SAD	FMCG	4,155	8%
76	76		SAD	Luxury	4,127	3%
77	77		Francuska	Luxury	4,052	2%
78	NEW		SAD	Alcohol	4,036	N/A
79	82		Francuska	Alcohol	4,021	7%
80	NEW		Švajcarska	Financial Services	4,010	N/A
81	92		Holandija	Energy	4,003	24%
82	94		SAD	Financial Services	3,998	26%
83	79		SAD	Restaurants	3,973	2%
84	78		SAD	Apparel	3,961	1%
85	NEW		Meksiko	Alcohol	3,847	N/A

<i>Rang</i>		<i>Brend</i>	<i>Zemlja porekla</i>	<i>Sektor</i>	<i>Vrednost brenda (u mil.\$)</i>	<i>Promena u vrednosti brenda</i>
<u>2010</u>	<u>2009</u>					
86	72	 <b>UBS</b>	Švajcarska	Financial Services	3,812	-13%
87	86	 <b>NIVEA</b>	Nemačka	FMCG	3,734	5%
88	95	 <b>Adobe</b>	SAD	Computer Software	3,626	15%
89	84	 <b>Schlitz</b>	Velika Britanija	Alcohol	3,624	-2%
90	NEW	 <b>3M</b>	SAD	Diversified	3,586	N/A
91	88	 <b>Ferrari</b>	Italija	Automotive	3,562	1%
92	NEW	 <b>Johnnie Walker</b>	Velika Britanija	Alcohol	3,557	N/A
93	NEW	 <b>Heineken</b>	Holandija	Alcohol	3,516	N/A
94	NEW	 <b>ZURICH</b>	Švajcarska	Financial Services	3,496	N/A
95	89	 <b>Eagle</b>	Italija	Luxury	3,443	4%
96	91	 <b>LANCÔME</b>	Francuska	FMCG	3,403	5%
97	90	 <b>Pope John Center</b>	SAD	Restaurants	3,339	2%
98	73	 <b>Harley-Davidson</b>	SAD	Automotive	3,281	-24%
99	100	 <b>Campbell's</b>	SAD	FMCG	3,241	5%
100	98	 <b>BURBERRY</b>	Velika Britanija	Luxury	3,110	0%

## **Aneks 5.**

**Broj preduzeća u Republici Srbiji za period 2000 - 2009. godina**



	Januar 2000	Januar 2001	Januar 2002	Januar 2003	Januar 2004 *	Januar 2005 *	Januar 2006 *	Januar 2007	Januar 2008	Januar 2009
Pravna lica(preduzeca) / Privredna društva	201463 sr10	204034 sr10	209411 sr10	215242 sr10	201149 sr10	205737 sr10	214223 sr10	88148 apr	99879 apr	110756 apr

\* Podaci za Republiku Srbiju su izračunati bez podataka za Kosovo i Metohiju.

Donošenjem Zakona o privrednim društvima ("Službeni glasnik RS", br. 125/04) prestao je da važi Zakon o preduzećima ("Službeni list SRJ", br. 29/96), a posle donošenja Zakona o registraciji privrednih subjekata ("Službeni glasnik RS", br. 55/04) za registraciju privrednih subjekata postala je nadležna Agencija za privredne registre ("Službeni glasnik RS", br. 55/04). Evidentan pad u prikazu podataka (januar 2006 - 2007), nastao je usled nepreregistrovanja privrednih subjekata u Agenciji za privredne registre, za čiju registraciju je do tada bio nadležan Republički zavod za statistiku, u zakonskom roku.

izvor: Republički zavod za statistiku (podaci iz saopštenja sr10), Agencija za privredne registre

Korišćeni su podaci iz:

- a) saopštenja Republičkog zavoda za statistiku  
Pravna lica(preduzeca) - sr10 (januar 2000 - januar 2006)
- b) Agencije za privredne registre  
Privredna društva - (januar 2007 - januar 2009)

Прилог 1.

## Изјава о ауторству

Потписани-а \_\_\_\_\_ мр Марија Мандарић \_\_\_\_\_

број индекса \_\_\_\_\_

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

„Стратегијски бренд менаџмент као фактор конкурентности компанија“

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 26.04.2012.

Марија Мандарић

Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске  
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора      мр Марија Мандарић     

Број индекса     

Студијски програм     

Наслов рада

„Стратегијски бренд менаџмент као фактор конкурентности компанија“

Ментор      проф. др Горан Петковић     

Потписани/а      мр Марија Мандарић     

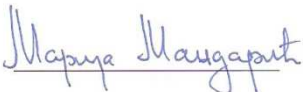
Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 26.04.2012.



Прилог 3.

### Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

„Стратегијски бренд менаџмент као фактор конкурентности компанија“

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

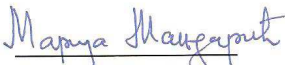
Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 26.04.2012.

  
Marija Mancevich

1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.